



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة
مؤسسة إتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-

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

الأستاذ المشرف: إعداد الطالب:

ترغيني صباح

بوعسلة فطيمة الزهراء

الموسم الجامعي: 2013-2014

| | |
|---------------|-------------------------------|
| رقم التسجيل: |/Master-GE/GO -GSO /2014 |
| تاريخ الإيداع | |

ملخص:

إن الحديث عن دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء وتطوير الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال من أجل التفوق التنافسي يتطلب النظر إلى نظم المعلومات الإستراتيجية نظرة غير تقليدية، أي أن تكون عبارة عن نظم تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وبرمجيات متطورة قادرة على خلق أو المحافظة على الميزة التنافسية لهذه المؤسسات .

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تمارسه نظم المعلومات الإستراتيجية ببعديها المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الإستجابة السريعة للعملاء وتميز الخدمات والتكلفة الأقل وقد تم الإعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة استخدمت لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة وتحليلها عن طريق Spss.v17.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الإستراتيجية، الميزة التنافسية، مؤسسة إتصالات الجزائر

-وحدة بسكرة-

المقدمة:

تميز النصف الثاني من القرن العشرين باتساع المجالات التي يمكن أن تساهم فيها المعلومات لتشمل كل جوانب الحياة البشرية، مما أضحى على تسميته بثورة المعلومات، التي جعلت منظمات الأعمال تواجه تحديات عديدة في عملها باتجاه تحقيق أهدافها ومن ثم ضمان البقاء والإستمرار لها.

ومن هنا يبرز دور وأهمية وجود نظم المعلومات ليمثل سلاحا بيد المؤسسات لمواجهة هذه التحديات، بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال مساهمته في توفير المعلومات التي تساعد المؤسسات في إبداع وتكوين المعرفة، ومن بين هذه النظم نظم المعلومات الإستراتيجية التي تعد من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في مجالات مختلفة، حيث إرتبط ه ذا المفهوم بتسهيل مهمة الإدارة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي الذي يمكن للمؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل إدراك التغيرات في بيئة دائمة التغير كان لزاما على المؤسسات الإعتماد على بعض الإستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أصبحت إما فرصة أو تهديد لها.

ولتتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية، قصد الإستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب آثار السلبية ولو نسبيا خاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية.

لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام معلومات إستراتيجية فعال يسمح لها بمتابعة رصد ومراقبة سير العمل وضبط علاقتها بالبيئة التي تشترط بها خاصة ما يتعلق بالمنافسين، من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم تطلعاتهم، توجهاتهم سياساتهم، وإستراتيجيتهم وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها وإصالها في الوقت المناسب إلى مراكز إتخاذ القرار.

أولاً: منهجية البحث:

يتناول هذا العنصر وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع عينة الدراسة وكذلك أساليب جمع البيانات وأداة الدراسة وطريقة إعدادها، وصدقها وثباتها.

1. إشكالية الدراسة :

إن مؤسسات الأعمال تمثل نظاماً مفتوحاً تتأثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بجميع مكوناتها وعناصرها، حيث تتعرض إلى مجموعة من التهديدات والأزمات التي تواجهها وتتأثر على مستقبلها ولهذا كان لزاماً على كل مؤسسة مواجهة هذه التهديدات والأزمات ومحاولة إستغلال الفرص، بما يحقق أهدافها ويحافظ على مركزها التنافسي، وذلك من خلال إتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة التي تحقق لها ميزة تنافسية. ومن هنا برزت إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ؟
2. ما مستوى أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟
3. ما دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الإستجابة السريعة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة ؟
ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى التساؤلات الفرعية التالية:
 - ما دور المتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء؟
 - ما دور المتطلبات التكنولوجية في الإستجابة السريعة للعملاء؟
4. ما دور نظم المعلومات الإستراتيجية في جودة تميز المنتجات في المؤسسة محل الدراسة ؟
ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى تساؤلات فرعية التالية:
 - ما دور المتطلبات التنظيمية في تميز الخدمات؟
 - ما دور المتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات؟
5. ما دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تكاليف أقل في مؤسسة محل الدراسة ؟
ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى تساؤلات فرعية التالية:
 - ما دور المتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل؟

6. ما دور المتطلبات التكنولوجية في التكلفة الأقل؟

2. الفرضيات ونموذج الدراسة.

من أجل تحقيق أه داف الدراسة تم وضع مجموعة الفرضيات، كما تم وضع نموذج للدراسة بناء على متغيريها المستقل والتابع حيث:

➤ الفرضية الرئيسية:

نظم المعلومات الإستراتيجية لها دور معنوي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

➤ فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على 3 فرضيات وتتمثل في :

- نظم المعلومات الإستراتيجية لها دور في تحقيق الإستجابة السريعة للعملاء عند مستوى معنوية 0.05.

ولقد قسمنا هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

- المتطلبات التنظيمية لها دور في تحقيق الإستجابة السريعة للعملاء عند مستوى منوية 0.05.

- المتطلبات التكنولوجية لها دور في تحقيق الإستجابة السريعة للعملاء عند مستوى منوية 0.05.

- نظم المعلومات الإستراتيجية لها دور في تميز المنتجات عند مستوى معنوية 0.05.

ولقد قسمنا هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

- المتطلبات التنظيمية لها دور في تميز الخدمات عند مستوى معنوية 0.05.

- المتطلبات التكنولوجية لها دور في تميز الخدمات عند مستوى معنوية 0.05.

- نظم المعلومات الإستراتيجية لها دور في تحقيق التكاليف الأقل عند مستوى معنوية 0.05.

ولقد قسمنا هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

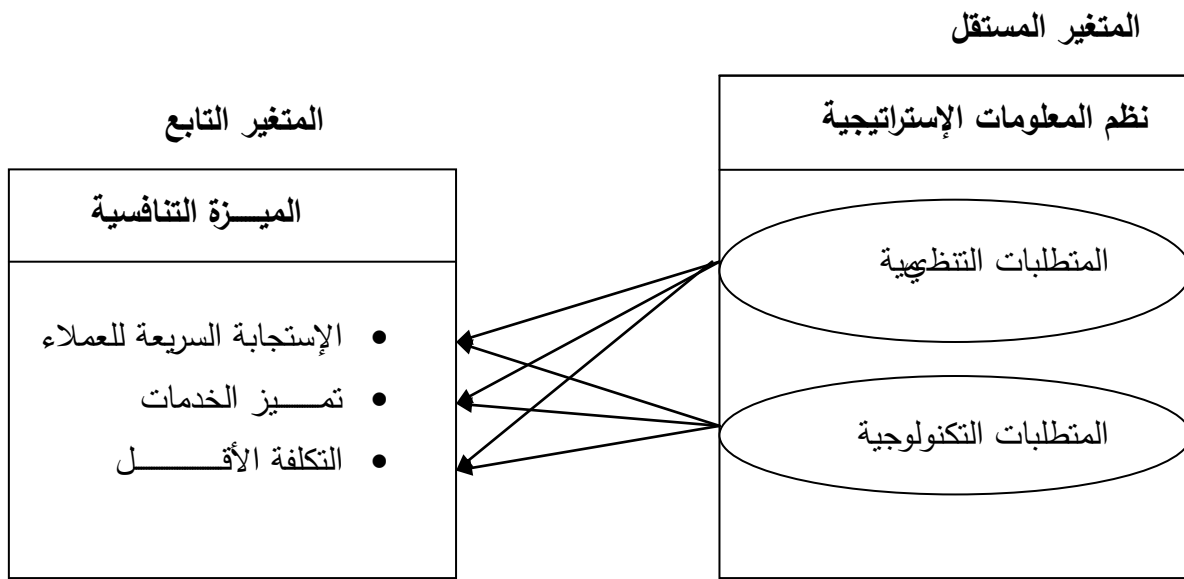
- المتطلبات التنظيمية لها دور في التكلفة الأقل عند مستوى معنوية 0.05.

- المتطلبات التكنولوجية لها دور في التكلفة الأقل عند مستوى معنوية 0.05.

➤ نموذج الدراسة.

تم وضع النموذج بناء على متغيرات الدراسة حيث:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة.

3. التعاريف الإجرائية.

لهذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما: نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية.

➤ نظم المعلومات الإستراتيجية :

نظم المعلومات الإستراتيجية " هو نظام معلومات مهمته تحويل البيانات إلى معلومات إستراتيجية تخدم الإدارة العليا في إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر قرارات حساسة وذات درجة عالية من المخاطرة، ومن أجل تطوير هذه الأنظمة لابد أن تتوافر بعض المتطلبات لهذه العملية ، وتتمثل في المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية ، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم." ويتضمن الأبعاد التالية:

1. **المتطلبات التنظيمية:** وهي المتطلبات التي تتعلق بالمؤسسة التي تزيد تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والإستراتيجيات والبناء التنظيمي داخل المؤسسة.
2. **المتطلبات التكنولوجية:** وهي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة.

➤ الميزة التنافسية:

يقصد بالميزة التنافسية على أنها: " تعبير عن مهارات، مجال للتفوق والتميز من الناحية التقنية، الإدارية، التسويقية، والإستراتيجية... إلخ ، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للعملاء مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع إستراتيجية معينة كما أنها تتحقق عن طريق التخفيض في الكاليف والتميز في الخدمات المقدمة والقدرة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات ورغبات العملاء." وتتضمن الأبعاد التالية:

- **الإستجابة السريعة للعملاء:** وهي القدرة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات ورغبات العملاء.
 - **تميز الخدمات:** وتشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة أو السعر أو وقت التسليم أو خدمة ما بعد البيع، والتميز في جذب العملاء من خلال تلبية حاجات و رغبات العملاء وبشكل دائم.
 - **التكلفة الأقل:** تتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في خدماتها المقدمة للعملاء، ومن تم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى القطاع ككل أو لقطاع معين، بحيث تتمكن من تحديد أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح.
4. أهداف وأهمية الدراسة:

➤ أهداف الدراسة:

- محاولة إبراز واقع تطبيق نظام المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
 - إبراز الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
 - الخروج بنتائج وتوصيات موجهة محل الدراسة بالاستناد إلى ما تم القيام به في المؤسسة محل الدراسة.
- ### ➤ أهمية الدراسة :

- الإجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها وبالتالي التعرف على كيفية تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية.

• الحاجة الماسة إلى دراسات ميدانية في هذا الموضوع بما يسمح فهم سلوك المؤسسات في الظروف الحالية.

• كيفية توظيف نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

5. أسباب و دوافع إختيار الموضوع :

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع دون غيره هي:

❖ أسباب ذاتية:

- علاقة الموضوع بالتخصص العلمي -تسيير الإستراتيجي للمنظمات-
- الرغبة للبحث في هذا النوع من المواضيع الحديثة في مجال التسيير الإستراتيجي والتي تشكل محط النقاش والحوار على المستوى الدولي مما يكسب هذا النوع من المواضيع أهمية كبيرة.
- الإقتناع بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الجديدة والتوجهات الحديثة نحو نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية وتدعيم فكرة إستفادة المؤسسات منها.

❖ أسباب موضوعية:

- كون هذا الموضوع أحد أهم المواضيع ذات العلاقة ببيئة الأعمال الجديدة ومن المواضيع المغرية و أكثر جذب للبحث.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات نظرا لما يعرفه محيطها من تحولات وتطورات متشاركة لتقدم التكنولوجي فرض على المؤسسات صعوبة كبيرة لتأقلم و البقاء في ظل المنافسة.
- محاولة ترشيد وتوجيه ذهنيات مسيري المؤسسات على أهمية المعلومة وإستغلالها كمورد إستراتيجي يمكن هذه المؤسسات من إكتساب ميزة تنافسية.

➤ حدود الدراسة ومنهجها.

❖ حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

• **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

• **الحدود الزمنية:** تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2013/2014.

• **الحدود المكانية:** مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -

- **الحدود البشرية:** وشملت كل العاملين بالمؤسسة إتصالات الجزائر من مدير ورؤساء أقسام والمكلفين ببرمجيات نظم المعلومات وموظفون إداريون.

6. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على **المنهج الوصفي**، من حيث أن الوصفي يقوم على جمع المعلومات وبيانات من مختلف المراجع و المصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول ظاهرة مدروسة، مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث أن الهدف الأساسي منها هو إختيار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة حالة للتعرف على دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -.

7. هيكل البحث:

يشتمل البحث على جزء نظري وآخر تطبيقي، أما الجزء النظري فهو يشتمل الفصول التالية:
الفصل الأول حول الإطار النظري لنظم المعلومات الإستراتيجية، الفصل الثاني يشتمل على الإطار النظري للميزة التنافسية بالإضافة إلى إيجاد العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية. أما الجزء التطبيقي فيشتمل دراسة الموضوع في مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -.

ثانيا: أداة الدراسة والأساليب المستخدمة.

في إطار هذه الدراسة لقد تم الإعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة إلى جانب الإعتماد على مجموعة من الطرق لجمع البيانات، ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليلها بحيث:

1. أداة الدراسة.

في إطار الدراسة الميدانية وبه دف إختيار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة (نظم المعلومات الإستراتيجية، والميزة التنافسية)، تم إختيار الإستبانة كوسيلة لقياس " دور نظم المعلومات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية " .

ولقد تم القيام بعدة إجراءات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، وقد تم الإطلاع على مجموعة من الإستبانات الخاصة بنظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسين هما:

- **القسم الأول :** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبر، طبيعة المستجوب).

- **القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين هما :

- **الجزء الأول خاص بـ"نظم المعلومات الإستراتيجية"** يحتوي على (11) عبارة.

- الجزء الثاني فهو خاص بـ " الميزة التنافسية " ويحتوي على (13) عبارة.
- وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الإستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفون مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - ولقد تم الإعتماد طريقة العشوائية في إختبار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (45) موظف، وقد تم توزيع استبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، إسترد منها (40) وبعد الفحص لم تستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

3. طرق جمع البيانات.

إعتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما:

• البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج **spss.v17 (satistical package for social science)** الإحصائي، وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة به دف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

• البيانات الثانوية:

ثم الحصول عليها بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية والمجلات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في إنجاز جميع

مراحل الدراسة، والهدف من اللجوء إلى المصادر هو تكوين صورة شاملة عن الموضوع والتعرف على الأسس والطرق العملية في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال دراستنا الحالية.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج (spss.v17)، حيث تم الاعتماد على ما يلي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic measures)**: وذلك من أجل وصف مجتمع وعينة الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - **تحليل التباين للإندار (Analysis of variance)**: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
 - **تحليل الإندار البسيط (Simple Regression Analysis)**: وذلك لإختيار أثر المتغير المستقل وهو نظم المعلومات الإستراتيجية على المتغير التابع الميزة التنافسية، وأثر كل بعد (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات التكنولوجية) على مدى في الميزة التنافسية.
 - **تحليل التباين الأحادي (One way Anova)**.
 - **إختيار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T-test)**.
 - **إختبار معامل الإلتواء (Skewness) و التفلطح (kurtosis)**: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي.
 - **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)**: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
5. صدق وثبات أداة الدراسة.

يقصد بصدق وثبات الدراسة " قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها و للتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في الدراسة " إعتدنا على ما يلي:

• صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

حقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على هيئة المحكمين تألفت من (05) أساتذة المتخصصين في الإدارة والإحصاء وهم يدرسون في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد إستجبنا لآراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف ومن تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية، وهي موضحة في الملحق رقم (2).

• صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ "، وذلك كما موضح في الجدول (2) إذا نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (2) وهو معامل حسن لأغراض و أهداف هذه الدراسة، وبهذا تكون جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

6. ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام أداة الدراسة، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha) الذي يحدد قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2) : معاملات الثبات والصدق

| عدد العبارات | معامل الثبات "ألفا كرونباخ" | معامل الصدق |
|--------------|-----------------------------|-------------|
| 7 | 0.731 | 0.854 |

المصدر: من الإعدادات الطالبة بإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الكلي للإستبان بلغ (0.731) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض الدراسة، وبهذا تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلها صحيحة وصالحة لتحليل النتائج. وينطبق نفس القول على معامل الصدق، إذ نجد قيمة المعامل الصدق الكلي للإستبيان (0.854) وهي قيمة جيدة، وبذلك نستطيع القول أن جميع محاور الإستبانة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات إستبانة البحث، وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة

بصحتها وصلاحيتها لتحليل نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة و إختبار فرضياتها. (وهذا ما نقوم به في الفصل الثالث).

ثالثا: الدراسات السابقة.

نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة من المواضيع المهمة والحديثة خاصة مع التطورات الحاصلة في جميع الميادين التكنولوجية والمعلوماتية، وكل ذلك أدى إلى تطور المفاهيم والتوجهات حيث يعتبر نظم المعلومات الإستراتيجية أحد التطورات المعاصر في بيئة نظم المعلومات لدعم الميزة التنافسية حيث تطرق إليها العديد من الدراسات من كتاب وباحثين، وفيما يلي سنلقي الضوء على عدد من الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

1. الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية.

1. دراسة: فايضة جمعة النجار، نازم محمود احمد الملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع

(دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، مجلد

26، العدد الثاني، 2010.

تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في أثر نظم المعلومات في مستويات الإبداع؟، كما هدفت هذه الدراسة تعرف تأثير المعلومات بأنواعها المختلفة في الإبداع على المستوى الفردي والجماعي في شركات التأمين الأردنية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن نظم المعلومات بمختلف أنواعها تؤثر بشكل مباشر على مستوى الفردي والجماعي وعلى المؤسسة نفسها.

أما توصيات هذه الدراسة فكانت تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في شركات التأمين الأردنية لتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، مع ضرورة تبني إستراتيجيات لرغبة المبدعين وترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية بضرورة الإهتمام بالنظم التي تحقق الإبداع على مستوى المؤسسة ولاسيما الإستراتيجية منها، والعمل على تحقيق التكامل بين الإبداع على المستوى الفردي والإبداع على المستوى الجماعات لضمان الوصول إلى الإبداع على مستوى المؤسسة، والعمل على توفير موارد النظم المختلفة اللازمة لزيادة كفاءة نظم المعلومات المختلفة وخاصتنا نظم المعلومات الإستراتيجية منها وفعاليتها.

2. دراسة: لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على تحسين أداء الإقتصادي

للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة

الجزائر، 2003-2004.

تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في: ماهو تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها الإنتاجية وتحسين قدراتها التنافسية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكيفية بناء هيكل معلوماتي في المؤسسة متطور، وإبراز هذه التكنولوجيا في تحسين العملية الإدارية، وترشيد القرارات المتعلقة بها إلى جانب إبراز الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات كمكونة أساسية لنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة.

وقد توصلنا في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي من أهمها أن التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد زاد من فعالية أنظمة المعلومات الإستراتيجية أي زيادة فعالية إدارة المعلومات وإعدادها وتوفيرها في الوقت الحقيقي، وتتعلق هذه التكنولوجيا بكل الجوانب التعامل مع المعلومات سواء عملية جمع البيانات، تحليلها، تشغيلها، تخزينها والحفاظ عليها، أو تعديلها والحصول عليها بواسطة المسيرين على كافة

المستويات عندما يحتاجون إليها، وتعود أهمية إتخاذ القرارات بواسطة الحاسوب في أهمية نظم تدعيم القرارات وهي التي تساعد متخذي القرارات على جودة ورشد قراراتهم، بتنظيم حوار بين المستخدم والنظام وتأمين له تكملة لمعارف وتوضيح أحكامه، أما الأنظمة الخبيرة تساعد في عملية إتخاذ القرارات وتزيد من فعاليتها بالإضافة إلى الجداول وقواعد البيانات .

أما توصيات هذه الدراسة فكانت مواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومحاولة أقلمة هذه التكنولوجيا مع المؤسسة وليس العكس وعصرنة الأنظمة المعلوماتية الحالية لنظم المعلومات الإستراتيجية بإعطاء أكر أهمية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل المساعدة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3. دراسة: أسامة سعيد عبد الصادق و نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، جامعة الملك سعود، العدد 28، 2001.

قد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم مدخل محاسبي مكامل لتقييم كفاءة وفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية، يكون أساسا لتقييم مدى مساهمة هذه النظم في نجاح تنفيذ إستراتيجية مؤسسات العمال المصرية في تفاعلها مع ظاهرة العولمة. وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي تقديم مدخل القياس المتوازن للأداء لتقييم كفاءة وفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية.

4. دراسة: إيمل يونيل عقيل، إستخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية المصارف الأردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك (غير منشور)، 1996.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إستخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في أحد البنوك الأردنية (بنك الإستثمار العربي) بجوانبه المتعددة، والكشف عن أنظمة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف، ومناقشة التطبيقات الإستراتيجية لأنظمة المعلومات فيه، ووصف البيئة ونوع المنافسة التي يعمل بها المصرف ومركزه هي البيئة التنافسي، وعلى تعاملهم مع المصرف .

وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي أن البيئة المحيطة بالمصرف قيد الدراسة هي بيئة تنافسية شديدة، وقد أظهر المصرف مستوى إستخدام جيد لأنظمة المعلومات كأداة تنافسية، والتي ساعدته على رفع قيمة الخدمات المقدمة إلى العملاء.

➤ الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية.

1. دراسة: بن قاييد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، (مركب السيارات الصناعية رويبة 2008-2012) مذكرة انيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المنظمات علوم الإقتصادية، 2010-2011.

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في إلى أي مدى يمكن للإدارة الإستراتيجية للوارد البشرية أن تنمي وتطور الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة ؟، كما هدفت هذه الدراسة إلى تطوير المعارف في تسيير المنظمات بحكم التخصص، ومحاولة الإستقراء المعمق لواقع إدارة الموارد البشرية المرتبطة بتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية بمواردها وكفاءتها وطريقة تسييرها، والنظر إليها من خلال دورها و أهميتها الإستراتيجية، وأهمية تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظرا لتأثيرها على إقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية الميزة التنافسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أنه يمكن إعتبار المورد البشري العنصر الأساسي للميزة التنافسية التي يمكن تنميتها من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد والكفاءات، كما تنشأ الميزة التنافسية في البيئة الدينامكية، ويرتبط مصدرها بموارد وكفاءات المؤسسة.

أما توصيات هذه الدراسة فكانت الإهتمام بالتنظيم الجيد والواضح، والتعريف المعالج والمستقر لخطة عمل الموارد البشرية، وتجنيد القوى العاملة للقيام بمختلف الأعمال المقررة وإقامة التحالفات والعمل في فرق، وإعتماد تنظيم مرن أكثر فعالية مع تخفيض حجم الهياكل لتعزيز عملية إنتقال المعلومات بين المستويات التنظيمية والسرعة في إتخاذ القرارات مع التركيز على المهن و الأنشطة المختلفة.

2. دراسة: غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في

الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد الثلث، جوان 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة أبعاد نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى إرتفاع قيم المتوسط الكلي لكفاءة نظم المعلومات التسويقية، وهذا يشير إلى كفاءة وجودة نظم المعلومات التسويقية في الشركات الصناعية المبحوثة، وإحتلت المتطلبات المادية المرتبة الأولى، أما المرتبة الأخيرة فجاءت للمتطلبات الإدارية وهذا يدل على أن العاملين بنظم المعلومات التسويقية في الشركات المبحوثة يدركون أهمية وجود الحواسيب على إتاحة المعلومات لمتخذ القرار.

أما توصيات هذه الدراسة فكانت الحرص على إشتراك المستخدمين لنظم المعلومات التسويقية في

الشركات الصناعية الأردنية في تطوير نظم المعلومات المحوسب، والعمل على تكامل الأجهزة الفرعية لنظم

المعلومات، وذلك من خلال مسح دوري لمقترحاتهم والإستفادة منها لتقييم فاعلية نظم المعلومات التسويقية، وكذلك على الإدارات العليا في الشركات المبحوثة على أن تزيد من الإهتمام بالمع لومات التسويقية و وضع الإستراتيجيات التسويقية وإتخاذ القرارات والعمل على تشجيع العاملين والمصممين لنظام يمتاز بسهولة الإستخدام والمرونة، والإهتمام بالمستخدمين وتفهم حاجاتهم والمشاكل التي تواجههم والعمل على حلها.

3. دراسة: محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق

الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم

العالي، المجلد 4، العدد8، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى السعي لبلورة مفهوم كل من إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية بالإستفادة مما طرحته الأدبيات العلمية، وحث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص أثر إدارة الجودة الشاملة سلوكاً والعمل على رسم خارطة للميزة التنافسية تحت الإدارة وتمكنها من إستخدام مواردها المالية و المادية والبشرية و المعلوماتية والوقت والسمعة والمعرفة لتحقيق مستوى عالي من الجودة الشاملة، ومن تم تحقيق نجاح إستراتيجي. أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة ومن الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من الجامعات أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها وفق الأسس العلمية بدءاً بالإدارة العليا والإنتهاء بأخر موظف في الجامعة أو يمكن لتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة أن تمكن الجامعة من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بمستوى جودة عالي.

أما توصيات هذه الدراسة فكانت العمل على إعتداد معايير جودة عالمية ومعاصرة في ظل تكنولوجيا المعلومات والتعليم الإلكتروني ومنها القيادة وثقافة المنظمة ورؤية رسالة الجامعة والبحث العلمي والطلبة والمدرسين والبرامج والخطط والمسافات العلمية وخدمة المجتمع المحلي من أجل زيادة القدرة التنافسية في عصر العولمة و إفتتاح الأسواق وعلى جامعات عينة الدراسة، إستثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة.

4. دراسة: برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيقي الميزة التنافسية لمؤسسة الصناعية دراسة حالة

مؤسسة EN.I.CA.BISKRA مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير،

جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.

حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في كيف يمكن للمؤسسة الصناعية أن تضيف ميزة أو مجموعة من المزايا التنافسية على منتجها في ظل تبنيها للإدارة البيئية؟، كما هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القوى لتبني الإدارة البيئية لتحقيق مستوى تنافسي محلي ودولي، ومعرفة مدى الإختلاف بين تطبيق

التشريعات البيئية وبين التشريعات كآلية أساسية في المؤسسة، وإدراك حجم الممارسات البيئية للمؤسسة الصناعية الجزائرية سابقا قبل ظهور المواصفات القياسية الدولية للبيئة، وتبني التنمية المستدامة كتوجه أساسي في كل دول العالم، وحاليا أي بعد التأكيد القانوني لهذا المنهج.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة منها تفاعل كل الإدارات مع الجانب البيئي، فحاجتهم إلى هذه الإدارة كبيرة غير أنه لم يكن هناك من سبيل لطرح إنشغالهم البيئية، وقد تم التوصل إلى المؤسسات المتواجدة بالولاية بصفة خاصة وكل المؤسسات الجزائرية بصفة عامة لا تهتم بالوضعية البيئية السيئة التي تسببها، وعليه عملت الدولة على إصدار قوانين بيئية جديدة، والتأكيد على القيمة منها والتي كانت مهمة، مما فرض على المؤسسات أخذ ذلك بعين الاعتبار حيث عين مندوب البيئة وقامت بمختلف الدراسات التي تحدد وضعيتها البيئية الحالية، ثم إيجاد إدارة بيئية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأخيرا إن الميزة التنافسية التي سيحققها التوجه البيئي لا تتركز على نوعية المنتج أو التكنولوجيا فحسب بل هي متعلقة بالتكاليف، حيث سنشهد في الآجال المتوسطة والطويلة إنخفاضا جديا.

أما توصيات هذه الدراسة فقد تمثلت في ضرورة تبني إدارة البيئية مستقلة إداريا، وإحداث التكامل بين مختلف وظائف المؤسسة وتمكين الجميع من تبادل المعلومات التي تمكن من حل المشاكل البيئية، إلى جانب توسيع إسترجاع النفايات فهناك طلب متزايد على نفايات المؤسسة ونشاطه الواسع.

5. دراسة: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي

في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي) مذكرة لنيل شهادة

الماجستير تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، علوم إقتصادية، 2006-2007.

تمثلت إشكالية الدراسة في كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية؟ وما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟، وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية ومحاولة الكشف أيضا عن مصادر خارجية التي تساهم في إمتلاك المؤسسة ميزة تنافسية ومحاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها إن الميزة التنافسية تمثل للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما للتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل.

أما توصيات هذه الدراسة فكانت على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الإهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي

ينشط فيه، وذلك من أجل معرفة كيفية التكيف معه وينبغي العمل على توفير نظام فعال للمعلومات داخل

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتبار أن المعلومات تعتبر من المصادر الداخلية للميزة التنافسية والعمل على استثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال أنشطة لتكوين والتدريب، وذلك من أجل زيادة رصيدها المعرفي، حيث أن المعرفة أصبحت من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.

➤ الدراسات المتعلقة بالنظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية معا.

1. دراسة: شارف عبد القاد، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة

المؤسسات الجزائرية) أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 2010-2011.

تمثلت الإشكالية الأساسية للدراسة في ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، لخلق القيمة عن طريق إدارة الموارد البشرية؟، وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، وتحليل ودراسة الإطار العام لنظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية المتوفرة لدى المؤسسة، وتحليل ودراسة دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم مراحل صناعة القرار الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية وخاصة فيما يتعلق بقدرة الوارد البشرية، والتعرف على العوامل الأكثر تأثيرا في فعالية القرارات الإستراتيجية، وذلك من واقع آراء القيادات العليا المشاركة في صنع القرارات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها فيما يخص الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ترى أن هذا المصطلح، يعد من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستويين الإقتصادي والإداري مع ضرورة إعطاء البعد الإستراتيجي، وضرورة وجود برنامج وسياسات و إستراتيجيات محددة، تضعها الإدارة العليا للمؤسسات الجزائرية لضمان مساهمة مواردها البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال ما يوفره نظام المعلومات المستخدم وفعالية القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مشتقة من وجود وتوافر مقومات نظام المعلومات الإستراتيجي.

أما أهم التوصيات الموضوعة لهذه الدراسة هي يجب على الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية التعرف على أسباب ضعف بعض خصائص نظام المعلومات الحالي، مثل ما يتعلق بإحتواء النظام على المعلومات الوصفية، دقة المعلومات المقدمة، التوقيت المناسب لها، والتكامل في المعلومات المقدمة، ويجب أن تعطي الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية، إهتماما أكبر لمكونات نظام معلومات، ويمكنه أن يساهم في توفير ما تحتاجه من معلومات مستقبلية، كما ينبغي أن تعطي الإدارة العليا للمؤسسات الجزائرية إهتماما ملموسا نحو

متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية، حيث يوجد ضعف كبير في درجة الإهتمام، بمثل هذه المتطلبات داخل نظام المعلومات الحالي المطبق بها.

2. دراسة: عودة أحمد أحمد بني أحمد، وليد مجلي العواودة، العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية (شركة مناجم الفوسفات الأردنية العامة في السوق الدولي)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية المجلد (33)، العدد (4)، 2011. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام المعلومات الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية العامة في السوق الدولي، ولتحقيق هذا الهدف ثم بناء إستبانة مكونة من مقياسين لقياس تقديرات مسؤولي الأقسام والوحدات الإدارية في الشركة لمستوى النظام بأدواره وتحقيق مزايا بأبعدها، وبلغ عدد الإستبانات الموزعة (35) إستبانة بأسلوب المسح الشامل، أستردت منها (31) إستبانة في التحليل الإحصائي لإستكمال المعلومات الضرورية لتحليل، وقد أستخدم الباحثان الأساليب الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن الشركة تمتلك نظام معلومات إستراتيجية بدرجة عالية إحتمل دور الكفاءة التشغيلية المرتبة الأولى، يليه دور الإبتكار، ثم بناء الموارد على التوالي، كما أشارت التقديرات إلى تمتع الشركة بمستوى مزايا تنافسية عام عالي نسبيا، حيث جاء المتوسط لبعده التسليم بالمرونة الأولى، يلعبه بعد التكلفة، ثم بعد الجودة، وكان المتوسط الأضعف هو بعد المرونة، كما بعد نظام المعلومات الإستراتيجية أداة لجمع البيانات وتوفير المعلومات تدعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بتبني أبعاد المزايا التنافسية، كما أظهرت النتائج إختلاف جوهريا في قوة الإرتباطات بين الأدوار لنظام المعلومات الإستراتيجية، ويبين أبعاد الميزة التنافسية.

أما التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أهمية قيام الشركات بشكل عام والشركة المبحوثة خاصة بتفعيل دور نظام المعلومات الإستراتيجية في ظل تحول الإقتصاديات نحو إقتصاد المعرفة والإقتصاد الرقمي والتطور السريع في نظم المعلومات الإستراتيجي مما يتطلب منها الإهتمام به ذا النظام لما له من تأثير في إستمرارية المنظمات ونموها وبقائها في إطار المنافسة، والعمل على إدخال نظام المعلومات الإستراتيجية على البيانات والمعلومات بأقل كلفة وبأسرع وقت، لتمكين الشركة وحدات إدارية متخصصة بجوانب نظام المعلومات الإستراتيجية تناط بها واجبات ووظائف أوسع وأشمل من أقسام نظام المعلومات الإدارية.

➤ التعليق على الدراسات السابقة.

بعد إستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -"، والتي تم تقسيمها إلى (03) أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية، أما القسم الثالث فتناولنا فيه الدراسات السابقة المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية معاً، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع نظم المعلومات الإستراتيجية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الإطارين المكاني والزمني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة.

ومن خلال إطلاعنا على الدراسات فقد إستفدنا في العديد من النواحي منها إثراء الجانب النظري لكل من نظم المعلومات الإستراتيجية و الميزة التنافسية، وكذا النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

تمهيد:

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

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

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مبحثين هما:

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات.

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

المطلب الأول: مفاهيم حول النظام والمعلومة.

الفرع الأول: تعريف النظام.

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

فهناك من يعرف النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المترابطة أو المتداخلة التي تكون كلاً متكاملًا."¹

وهناك أيضاً من يعرفه على أنه: "مجموعة من المكونات المتداخلة التي تنشئ كياناً كاملاً بأهداف مشتركة."²

وقد عرفه جيفري جوردون النظام على أنه: "مجموعة من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة."³

أما فون برتالانفي فيقول أن النظام هو: "مجموعة متشابكة من العناصر الدائمة التفاعل."⁴

ويمكن أن نقول أن التعريف الذي وضعه كمال الدين الزهراوي أشمل من غيره إذ يقول أن النظام هو: "إطار عام

متكامل يحقق عدة أهداف، فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه الموارد

تترواح من الموارد إلى الآلات وعناصر الطاقة الإنتاجية وذلك حسب نوع النظام."⁵

التعريف الإجرائي:

إنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف النظام على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر أو النظم

الفرعية المتداخلة والمتجانسة تتفاعل وتتكامل وفق ديناميكية معينة داخل حيز محدد من أجل تأدية وظيفة معينة

أو مجموعة من الوظائف."⁶

الفرع الثاني: تعريف المعلومة .

تعتبر المعلومة في المنظمات العصرية مورد لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال والعمل، حيث لا يمكن

تخيل النظام دون معلومات، وهذه الأخيرة تعتبر عماد النظام وأساس قيامه ووجوده.

¹ عماد الصباغ ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 13.

² محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر ، دار الشروق، لبنان، 1993، ص 51.

³ محمد السعيد خشنية، نظم المعلومات (مفاهيم التكنولوجيا)، دار الإشعاع للطباعة، مصر، 1987، ص 9.

⁴ يحي مصطفى الحلمي، أساسيات نظم المعلومات ، مكتبة عين الشمس، مصر، 1988، ص 18.

⁵ هلال درحمن، المحاسبة التحليلية (نظم المعلومات لتسيير ومساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في

العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2004-2005، ص 56.

⁶ عماد الصباغ، مرجع سابق، ص 13.

فالمعلومة: " هي عبارة عن بيانات ثم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها والاستفادة منها".¹
وتعرف المعلومة أيضا على أنها: " بيانات ثم تجهيزها ولها معنى لمستخدمها أو مستلمها ولها قيمة حقيقية أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية، لإتخاذ القرار".²
كما أن المعلومة حسب الآخرين: " تتشكل من كل ما يمكن أن يتبادل بين الأفراد ويكون له معنى".³
والمعنى أن المعلومة هي عبارة عن كل ماله دلالة ويمكن تداوله بين الأفراد".
وتعرف المعلومة كذلك على أنها: " كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها، وتتعلق بحقيقة أو حدث بذاته، وهي تعتبر أساس سير العملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المؤسسة ، ويقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قرارات المدير فعالة".⁴
من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن المعلومات هي أساس سير العملية الإدارية، وأنها عنصر مهم في عملية إتخاذ القرار داخل أي نظام وتعتمد صحة ورشادة هذه القرارات على المدى دقة هذه المعلومات وصوابها.

التعريف الإجرائي:

إنطلاقا مما سبق ذكره يمكن أن نقول أن مصطلح معلومة يعبر عن الحقائق والأفكار والمعرفة الناتجة عن تنسيق وربط وتفسير مختلف البيانات المتوفرة لتصبح ذات دلالة ومعنى يسمح بإستخدامها وتبادلها من طرف الأفراد حتى يتسنى لهذا الأخير إتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

كما أن هناك بعض إستخدامات ممكنة للمعلومات ونذكر منها ما يلي:⁵

- المعلومة هي أداة من أدوات دعم وتنسيق عمليات التسيير والإدارة.
- المعلومة هي ناقل للمعرفة من الأفراد.
- المعلومة هي أداة إتصال في المؤسسة.
- المعلومة هي أداة إتصال مع البيئة المحيطة.

¹ إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الإقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004- 2005، ص 14.

² مرجع سابق، ص 14.

³ حبيبة حناش، دور نظم المعلومات في المؤسسات الإقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009-2010، ص 9.

⁴ فيحان محيا علوش المحيا العتيبي ، دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 15.

⁵ Chantal bussenault, martine pretel , economie et gestion de l'ent reprise, vuibert, 4 édition, paris, 2006, p 132

- المعلومة هي أداة إتصال مع البيئة المحيطة.

الفرع الثالث: أنواع المعلومات.

تقسم المعلومات إلى:

1. معلومات إستراتيجية: وهي تنطوي على درجة عالية من عدم التأكد ويستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الإستراتيجي، وضع سياسات طويلة الأجل التي هي من مسؤوليات الإدارة العليا.¹
2. معلومات إدارية: تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل و متابعة السياسات، كالمعلومات التحليلية عن جداول الإنتاج، أو عن مخصصات الميزانية.²
3. معلومات تشغيلية: وهي معلومات يومية قصيرة الأجل ترتبط بالأعمال التنفيذية، وتستخدم من قبل الإدارة الدنيا (الإشرافية)، و من أمثلتها: المعلومات المتعلقة بغياب العاملين، وساعات العمل، والأعطال.³

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص وأنواع نظم المعلومات ومكانته في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات.

على الرغم من عدم وجود إتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظام المعلومات إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح.

فنظام المعلومات: " هو الطريقة التي تقوم من خلالها تجميع، صيانة ، تحليل، و إعداد تقارير المعلومات عن الوظائف الموجودة في المؤسسة."⁴

ويعرف البعض نظام المعلومات على أنه: " مجموعة من العاملين والإجراءات و الموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها، ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة، وإيصالها إلى مستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم."⁵

ونظام المعلومات أيضا هو: " مجموعة من الأفراد والإجراءات والمصادر والموارد التي تجمع وتحول وتبث المعلومات في المنظمة."⁶

¹ مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستي، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2008، ص 49.

² مرجع سابق، ص 49.

³ مرجع سابق، ص 49.

⁴ إبراهيم بحتي ، مرجع سابق، ص 24.

⁵ عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004، ص 15.

⁶ عماد الصباغ ، مرجع سابق، ص 19.

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن نظام المعلومات هو عبارة عن جهاز يتكون من مجموع عناصر بشرية وتقنية وآلية، كما أنه يعمل على معالجة البيانات وتحويلها إلى مخرجات ذو فائدة لدوي الحاجة إليها في الوقت المناسب في شكل معلومات.

ويعرف نظام المعلومات أيضا على أنه: "مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في إتخاذ القرارات، ويقوم نظام المعلومات بإستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الإفادة منها، وتستخدم مخرجات النظام و المعلومات لإتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة".¹

التعريف الإجرائي:

حسب ما سبق يمكن أن نضع تعريفا شاملا لنظام المعلومات ونقول انه: "عبارة عن مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة و تخزينها و توزيعها و نشرها و إسترجاعها بهدف دعم العمليات والإدارة والتعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المؤسسة".

الفرع الثاني: خصائص نظم المعلومات.

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية:

1. **شبكة الإتصال:** يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الإتصال في أنه يزود بمسارات معلومات إلى الكثير من النقاط وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع وربما إلى أماكن خارج المشروع.²
2. **مراحل تحويل وتوظيف البيانات :** تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل هي مرحلة الإدخال، مرحلة التشغيل، ومرحلة الإخراج، وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات وتشغيل البيانات وإنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة البيانات وإدارة البيانات.³
3. **إدخال البيانات وإخراج المخرجات:** يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة الإخراج وعلى ذلك فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى منتجات معلوماتية أو بضاعة تامة وتبدأ البيانات بأكثر من شكل كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف والمستخدمين.⁴

¹ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الإستراتيجي، دار الكتب المصرية للنشر، الإسكندرية، 2012، ص 178.

² ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 10.

³ مرجع سابق، ص 11.

⁴ مرجع سابق، ص 11.

4. **مستخدموا المعلومات:** يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك لإستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي، ويشمل المستخدم الداخلي المديرين و الموظفين بالمشروع مثل الدائنين و الموردين والعملاء وحملة الأسهم والوكالات الحكومية وإتحادات العمال.¹

5. **الأهداف:** أي نظام بأي مشروع له ثلاث أهداف أساسية:²

- التزويد بالمعلومات المساندة لعملية إتخاذ القرار .
- التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني.
- التزويد بالمعلومات

6. **الموارد:** يحتاج نظام المعلومات إلى موارد للإتتمام وظائفه، و يمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، مهمات، معدات، أفراد، أموال.

وعموما يتم شرح نظم المعلومات حسب مواردها، فنظام المعلومات الذي يعمل بإستخدام الموارد البشرية هو نظام المعلومات يدوي ونظام المعلومات الذي يركز على إستخدام المعدات يعرف على أنه نظام معلومات إلكتروني.³

الفرع الثالث: مكانة نظم المعلومات في المؤسسة.

تحتل نظم المعلومات مكانة هامة في المؤسسة وذلك من خلال:⁴

- من وجهة نظر التقارب النظامي: نظام المعلومات هو جزء من الأنظمة التي تشكل المؤسسة.
- نظام المعلومات: هو نموذج للحقيقة التنظيمية يتوسط:

- من جهة نظام العملي والذي يتحرك حسب القرارات التي تنتقل إليه على شكل تدفقات من أجل إنتاج منتجات صادرة .

- من جهة أخرى النظام القيادي الذي يتخذ القرارات الدقيقة في المؤسسة تبعا للمعلومات الداخية والخارجية التي تصله ليعيئها إلى النظام العملي.

والشكل التالي يوضح : مكانة نظام المعلومات في المؤسسة .

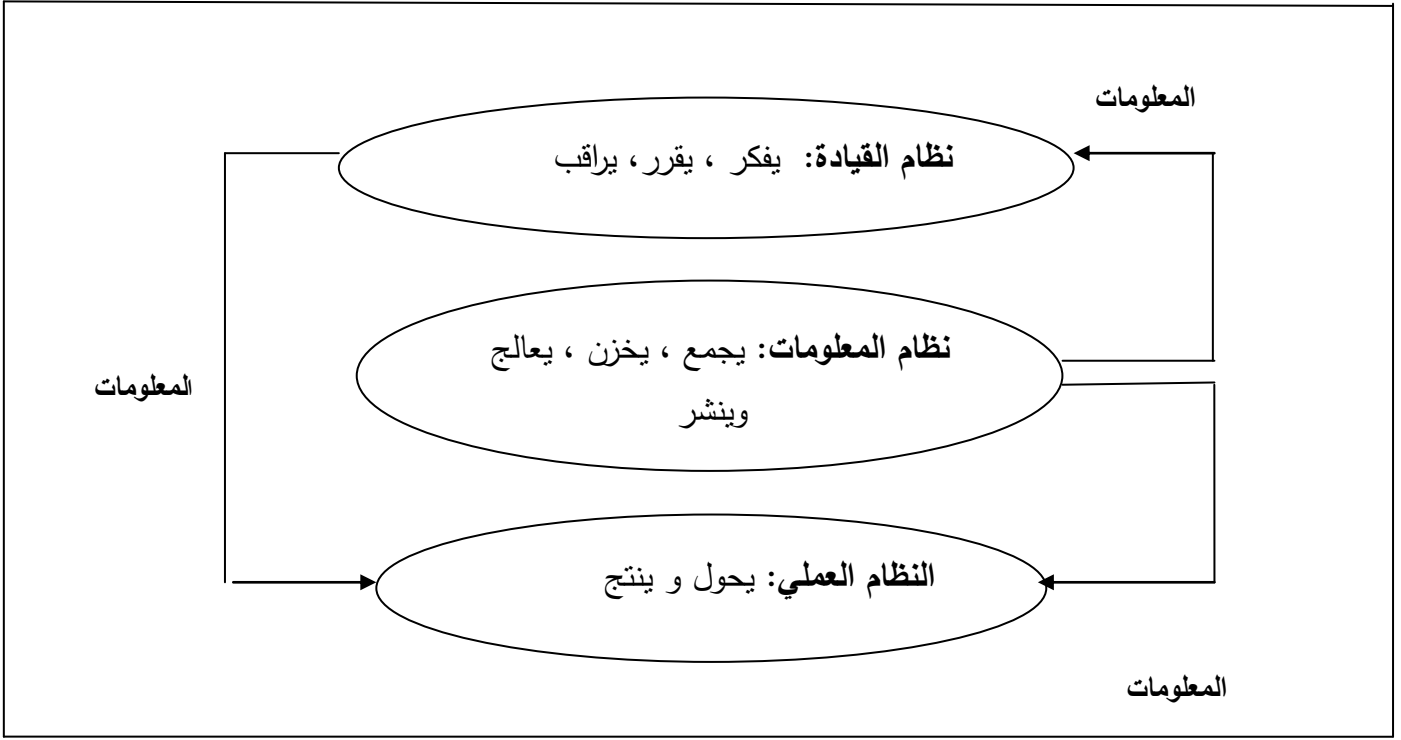
¹ مرجع سابق، ص 11.

² مرجع سابق ، ص 11.

³ مرجع سابق ، ص 14.

⁴ محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر ، دار الشروق، لبنان، 1933، ص51.

شكل رقم (2) : العلاقة بين الأنظمة الجزئية داخل المؤسسة.



المصدر: فاتح ساحل، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002-2003 ، ص 19 (بتصرف).

المطلب الثالث: مراحل تطوير نظم المعلومات وأنواعها.

الفرع الأول: مراحل تطوير نظم المعلومات.

لقد شهدت الألفية الثالثة ظهور إكتشافات و إختراعات كثيرة ومتعددة، وتطورات تكنولوجية هائلة خاصة في مجالات المعلومات و الإتصالات الأمر الذي أسهم بشكل كبير في تسريع عملية تطوير نظم المعلومات في مؤسسات الأعمال لتحقيق أهداف خدمتية، ويمكن القول بأن التسارع الهائل في تطور الحاسوب منذ بداية الستينات من القرن الماضي أحدث ثورة حقيقية في تطور نظم المعلومات وإنتشارها في منظمات الأعمال، ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** بدأت مع مطلع الستينات في القرن الماضي، وبدأ فيها إستخدام نظام تشغيل البيانات وهدفت هذه المرحلة إلى إستبدال الأفراد بماكينات بغرض تطوير الكفاءة الخدمتية.¹
- **المرحلة الثانية:** بدأت خلال السبعينات من القرن الماضي أيضاً، وفيها تم البدء بإستخدام نظام المعلومات الإدارية وعلى نطاق واسع، حيث أتاح إستخدام مثل هذه النظم للإفادة بقدر كبير من البيانات المتراكمة في مرحلة السابقة بغرض زيادة فاعلية الإدارة وإشباع حاجاتها من البيانات والمعلومات.²
- **المرحلة الثالثة:** كذلك بدأت هذه المرحلة مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي، وبدأ إستخدام نظام المعلومات الإستراتيجية والتي هدفت إلى إستخدام نظم المعلومات في تطوير القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال.³

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات.

تتنوع نظم المعلومات بتنوع المستوى التكنولوجي السائد، وعليه يمكن التمييز بين العديد من أنواع نظم المعلومات والتي تتمثل فيما يلي:

1. **نظم تشغيل (معالجة) البيانات:** يقصد بها تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة إستخدامها، حيث يتولى جمع البيانات التي تصنف مجالات النشاط المختلفة (الإنتاج، التسويق،

¹ عوده أحمد بني أحمد، وليد مجلي عاوده، العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد(33)، العدد (4)، 2011، ص 28.

² مرجع سابق، ص 28.

³ مرجع سابق، ص 28.

- التمويل، الأفراد) ومعالجتها وتخزينها لحين الحاجة إليها وذلك بعرضها على شكل تقارير تحتوي على معلومات يمكن إستخدامها بواسطة أفراد وجماعات من داخل وخارج المؤسسة.¹
- 2. نظم تجهيز المكاتب:** يعني إستخدام الكمبيوتر لتكملة الواجبات التي تنجز في المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية الإدارية وتحسين فعالية إلى جانب الإتصالات والمعلومات داخل المكتب، وبين البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وكذلك إستخدام برامج معالجة الكلمات، البريد الإلكتروني، والتي من خلالها يمكن للأفراد الإتصال بأي شخص له بريد إلكتروني.²
- 3. نظم دعم (مساندة) القرارات:** هي نظم معلومات تقاعلية مبنية على الحاسبات الآلية، مصممة لدعم عملية إتخاذ القرارات الإدارية وخاصة غير المهيكلة، وذلك من خلال ربط نمط حوارى بين مستخدم النظام والحاسب.³
- 4. نظم المعرفة:** هي نظم التي تدعم الأفراد ذوي المستوى المعرفى المهني والأفراد المتعاملين مع البيانات والتنظيم، ويمكن للنظم المعرفة أن تحسن من إنتاجية المهندسين والمهنيين، والغرض منها هو مساعدة المؤسسة على دمج أي معرفة جديدة في المؤسسة.⁴
- 5. نظم المعلومات الإدارية:** نظم تخدم قرارات شبه مهيكلة على مستوى الإدارة التكتيكية، خاصة فيما يتعلق بأمر العمل الأسبوعية، الشهرية، والسنوية لتمكينها من القيام بوظائف الإدارية المختلفة، من تخطيط، تنظيم وتوجيه، ورقابة، إذ تمكن المديرين من الوصول المباشر إلى البيانات والمعلومات عن الأداء المؤسسة الحالي والسابق.⁵
- كما يقوم بإستغلال المعطيات والنتائج من أجل إتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية أيضا.⁶
- 6. نظم المعلومات الإستراتيجية (نظم دعم الإدارة العليا):** هي تلك النظم التي تقدم تصميمها لمساندة الفئة التي تقوم بوظائف الإدارة العليا، تهتم بالمعلومات المطلوبة لوضع الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل والسياسات و إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ككل، حيث يمكن للمستخدم التعرف

¹ علي عبد الهادي مسلم، مدكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994، ص 33.

² سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994، ص 33.

³ علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 40 .

⁴ فيصل سافى، أنظمة المعلومات (إستخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال في العلوم

الإقتصادية،جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008-2009، ص 51.

⁵ فايز جمعة النجار، نازم محمود أحمد الملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية جامعة جدارا الأردن ، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 263.

⁶ زياد محمد الشمران مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، الأردن، 2006، ص 82.

على مدى فعالية المؤسسة فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة أو جودة ممارستها للأنشطة التي قد تؤثر على نجاح المنظمة وفشلها.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية.

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

المطلب الأول: مفهوم وأهداف نظم المعلومات الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية.

هناك عدة تعاريف لنظم المعلومات الإستراتيجية نذكر البعض منها:

عرفها "O'brien" " بأنها: " هو ذلك النظام الذي يرفد المؤسسة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الإستراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال، وتشجع على إبتكار الأعمال ويحسن من عملياتها ويساهم في بناء موارد معلوماتية إستراتيجية للمؤسسة."¹

وعرفها "Fidler,Regerson" على أنها: " النظام الذي يدعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية كما يدعم المنافسة للمؤسسة أو يدعمها معا."²

وتعرف كذلك على أنها: " نظم المعلومات مبنية على إستخدام الحاسوب تستخدم كأداة لتطبيق إستراتيجية المؤسسة التي تعتمد على إستخدام تشغيل وإتصال العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين ، ولهذا نجد أن إستخدام أدوات وشبكات الإتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية."³

ويعرف أيضا: "هو ذلك النظام المستخدم في إدارة المعلومات والمساعدة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية."⁴

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي معاصر)، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2007، ص 126.

² مرجع سابق، ص 126.

³ لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 103.

⁴ محمد عبد الحسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009 ، ص 18 .

وكذلك يعرف على أنه: " نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يحادي إستراتيجية المؤسسة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المؤسسة للإستجابة السريعة للتغيير البيئي ويساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية".¹

وتعرف أيضا على أنها: " تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المؤسسة في عرض منتجاتها وخدماتها بكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها، فهي تمكن المؤسسة من تأمين تحقيق قيمة أكبر و أفضل بنفس مستوى الكلفة عند منافسيها في أسواقها المستهدفة".²

كما عرفه أيضا كل من "Laudon – Laudon" سنة 1995 بأنه: " نظام محوسب يخدم الإدارة العليا، يكون قادرا على تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لتمكين المؤسسة من الحصول على تقدم تنافسي".³

التعريف الإجرائي:

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية على أنه "نظام معلومات مهمته تحويل البيانات إلى معلومات إستراتيجية تخدم الإدارة العليا في إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر قرارات حساسة وذات درجة عالية من المخاطرة. ومن أجل تطوير هذه الأنظمة لابد أن تتوافر بعض المتطلبات لهذه العملية، وتتمثل في المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم".

الفرع الثاني: أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية.

تسعى نظم المعلومات إلى تحقيق عدة أهداف نذكر من بينها:

1. توفير معلومات لوضع الأهداف الإستراتيجية: حيث يساهم في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات، المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية.⁴
2. توفير المعلومات لإعداد وتكوين الإستراتيجيات: يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية للمؤسسة ومتابعة

¹ مرجع سابق ، ص 18.

² مرجع سابق ، ص 19.

³ هاشم فوزي العبادي، خليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات (منظور إستراتيجي)، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 84.

⁴ شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 2010-2011، ص 56.

خطط تنفيذ الإستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.¹

3. **المساهمة في إتخاذ القرارات :** حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات الأعمال، مثل فتح أسواق جديدة ، أو إبتكار خدمة جديد أو إضافة خط خدماتي جديد أو صنع قرارات معقدة تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد، والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض، والذي يتطلب مدخلا متكاملًا، بإستخدام معظم المهارات الوظيفية لتعامل معه.²

4. **توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الإستراتيجي:** حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد مؤسسات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الإستراتيجيات المخططة، والقرارات الإستراتيجية التي إتخذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق إستراتيجيات أو القرارات الإستراتيجية.³

5. **تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال:** وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء التي تم تنفيذه وقياس أثره على المركز التنافسي لمؤسسات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للإستفادة منها في الخطة الإستراتيجية المقبلة.⁴

المطلب الثاني: مراحل تطوير وخصائص نظم المعلومات الإستراتيجية ومكوناته.

الفرع الأول: مراحل تطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.

المراحل الأربعة التي يتضمنها تطوير نظام المعلومات الإستراتيجية وتتمثل فيما يلي:

1. **مرحلة البحث:** الجهة التي تتدخل في هذه المرحلة هي الإدارة العليا، حيث تختص بتحديد ما إذا كانت هناك طريقة جديدة للقيام بالعمل في النظام عما هو كائن مما يبرز الإتفاق على تطويره، فإذا وجدت الحاجة لتطوير النظام، فإن ذلك يستلزم القيام بدراسة جدوى ودراسة مقارنة منفعة النظام بتكلفة قبل إقرار القيام بتطويره، حيث يتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى الدقة في تحديد الإحتياجات الحالية

¹ مرجع سابق، ص 56.

² مرجع سابق، ص 56 .

³ مرجع سابق، ص 56.

⁴ مرجع سابق، ص 57 .

والمستقبلية للإدارة من تطوير النظام، ولا تكلف دراسات البحث نسبة كبيرة من تكلفة تطوير النظام الكلية.¹

2. **مرحلة التحليل:** هذه المرحلة تقوم بتفصيل ما تم في مرحلة البحث، حيث تتناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة وغير الملموسة للنظام ومستخدمه ويتم فيها تحديد مدخلات ومخرجات النظام المقترح، وخصائص الأداء و الإحتياجات الفنية لأجهزته، والتوصيف الوظيفي له، كما يتم أيضا تحليل المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة لتوفير أجهزة النظام، وهذه المرحلة غير مكلفة بالنسبة للتكلفة الكلية لتطوير نظم المعلومات الإدارية ويجب الحذر من الوقوع في وضع توصيف أكثر أو أقل من المطلوب للنظام في هذه المرحلة.²

3. **مرحلة التصميم:** يتم التصميم في هذه المرحلة من واقع التوصيف الوظيفي الذي تم التوصل إليه في مرحلة التحليل، حيث يتم وضع التصميم التفصيلي لوحدات النظام وخطة إختيار هذا التصميم، ويقوم المصممون والمبرمجون في هذه المرحلة بتعاون مع محللين، للعمل على تجزئة النظام إلى وحدات صغيرة، يمكن برمجتها والربط فيما بينها لتؤدي الغرض المطلوب من وضع النظام ككل.³

4. **مرحلة التطبيق:** هذه المرحلة يتم فيها كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم النظام وتنفيذ خطة إختيار كل جزء من أجزائه، حيث يتطلب استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المنفق عليها لتنفيذ أجواء التصميم، ويتطلب هذا الإختيار صحة تلك البرامج من ناحية الأصول المرعاة للغة المختارة من حيث سلامة النطق في كل برنامج من تلك البرامج، وتتم هذه الإختيارات في شكل سلسلة مرسومة في خطة موضوعة مسبقا، وفي هذه المرحلة يجب مراعاة الربط بين أجزاء النظام بما يراعي التكامل بينها ويقلل التكرار والتداخل، ويقوم القائمون بالتنوير والمصممين والمبرمجين ومستخدمي النظام بتعاون فيما بينهم لضمان حسن التطبيق.⁴

¹ حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 75 .

² مرجع سابق، ص 75 .

³ مرجع سابق، ص 76 .

⁴ مرجع سابق، ص 76 .

- نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام متكامل يعتمد على نظام التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المؤسسة الداخلية، كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر إرتباطها بالماضي.
- يشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عن من عناصر نظام المعلومات الإستراتيجية.
- يحتوي نظام المعلومات الإستراتيجية على جزء رسمي بجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقا لإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الإستراتيجي لدى الإدارة.

الفرع الثالث: مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية.

تعددت الآراء بالنسبة لتحديد مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية وإختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب.

فقد قدم (Daniel) منظورا لمكونات نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال نموذج قدمه عام 1961 حيث أنه يرى أن نظام المعلومات الإستراتيجية يتكون من ثلاث مكونات وتتمثل فيما يلي:¹

- معلومات بيئية - Environmental Information .
- معلومات تنافسية - Competitive Information .
- معلومات داخلية - Internal Information .

وكل هذه البيئات تحتوي على معلومات مختلفة.

يتضح لنا مما جاء به (Daniel) أن نظام المعلومات الإستراتيجية يتكون من معلومات إستراتيجية تغطي البيئتين الخارجية (عامة + تنافسية) والداخلية بحيث أن تكامل المعلومات الإستراتيجية التي يزود بها المؤسسة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية على اعتبار أن النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها، وهي إستخدامه كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية (أنشطة المؤسسة) والبيئة الخارجية (التنافسية) ويعتبر ميزة لدى المؤسسة عندما يكون فاعلا من خلال المعلومات الإستراتيجية المتكاملة التي يزود بها المؤسسة.²

أما (Roland) فقد أشار إلى أن نظام المعلومات الإستراتيجية تتكون من العناصر التالية:

¹ حسن علي الزغبى، مرجع سابق، ص 42 .

² مرجع سابق، ص 42 .

1. النظام الفرعي للتداول والتداخل: هذا النظام يتيح للمستخدم إمكانية الإتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال إدخال البيانات، وتحديد خصائص النموذج المستخدم، وكذلك عرض النتائج في صورة مرئية ومطبوعة.¹

2. النظام الفرعي للنتائج التحليلية: يعتبر هذا النظام جزءا متكاملًا ومتربطًا متن أجزاء نظام المعلومات الإستراتيجية، حيث يساعد إدارة المؤسسة و المستخدمين على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلومات وذلك من خلال تحليل البيئة المالية و غير مالية وغير مالية، كما يتولى أيضا مهام و وظائف التخزين والإسترجاع النماذج التحليلية الفرعية ، و النماذج الإدارية والمحاسبية المختلفة، و إيجاد علاقة الربط بينهم وتشغيلهم في تتابع زمني مناسب ، من أجل هذا العمل في شكل متكامل حيث يخفض الوقت والجهد والتكاليف.²

3. النظام الفرعي للبيانات: ويتضمن هذا النظام وسائل مختلفة للتشغيل و إسترجاع البيانات و ذلك بإستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام الأدوات المستخدمة لدراسة البيانات، ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية ، كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المؤسسة ، وهي المتعلقة بأنشطة المنافسين و الأوضاع الإقتصادية بصفة عامة، وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما.³

وأشارة (Roland) أيضا إلى أن مكونات نظام المعلومات الإستراتيجية يجب أن يتمنى فهم كامل لعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وذلك من خلال تبني نموذج سيمون في صنع القرار الإداري كأساس لتحديد هذه المكونات ، وقد إقترح تبعا لمراحل سيمون في إتخاذ القرار مكونات لنظام المعلومات الإستراتيجية تتماشى مع إحتياجات كل مرحلة من تلك المراحل في الشكل التالي:⁴

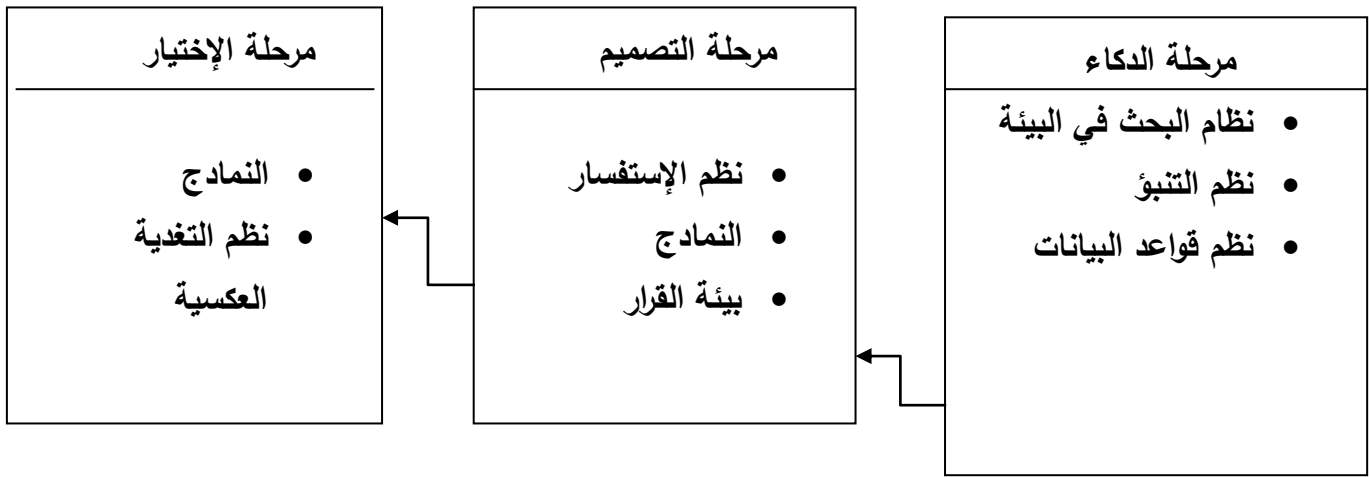
¹ شارف عبد القادر، مرجع سابق ، ص 58 .

² مرجع سابق، ص 58 .

³ مرجع سابق، ص 59 .

⁴ مرجع سابق، ص 59 .

شكل (4): مكونات نظام المعلومات الإستراتيجية وعلاقته بمراحل إتخاذ القرار



المصدر: شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الإقتصادية، 2010-2011، ص 59.

المطلب الثالث: متطلبات و إستخدامات و عوامل نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية ومعوقاته.

لنظم المعلومات الإستراتيجية مجموعة من المتطلبات و الاستخدامات و لها عوامل نجاح مختلفة كما لها مجموعة من المعوقات و هذا ما سنتناوله في هذا المطلب

الفرع الأول : متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية.

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

1. **المتطلبات التنظيمية:** وهي المتطلبات التي تتعلق بالمؤسسة التي تزيد تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والإستراتيجيات والبناء التنظيمي داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:¹

- يجب وجود تخطيط إستراتيجي داخل المؤسسة.
- مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط الإستراتيجي لأنظمة المعلومات.
- يجب أن ينظر للمعلومات كمورد هام في المؤسسة.
- أن يشغل قسم أنظمة المعلومات في المؤسسة نفس المركز الإداري الذي تشغله الأقسام الإنتاجية والخدماتية الأخرى.
- الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لأنظمة المعلومات في المؤسسة.
- يجب دراسة وتحليل المصاريف والتكاليف المرتبطة على تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية.
- على المدراء أن يركزوا على الإبداع والتطوير في المؤسسة.
- التعاون بين المؤسسة وعملائها.
- يجب أن تتبنى المؤسسة عملية التغيير والتطوير بصفة منتظمة ومستمرة.
- أخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية بعين الإعتبار.

2. **المتطلبات التكنولوجية:** وهي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة و تشمل:²

- توافر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى.
- توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل القرارات.
- يجب توفر قاعدة بيانات ضخمة.
- توافر شبكات الإتصالات التي تسهل عملية الإتصال للمؤسسة داخليا وخارجيا.
- قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا.

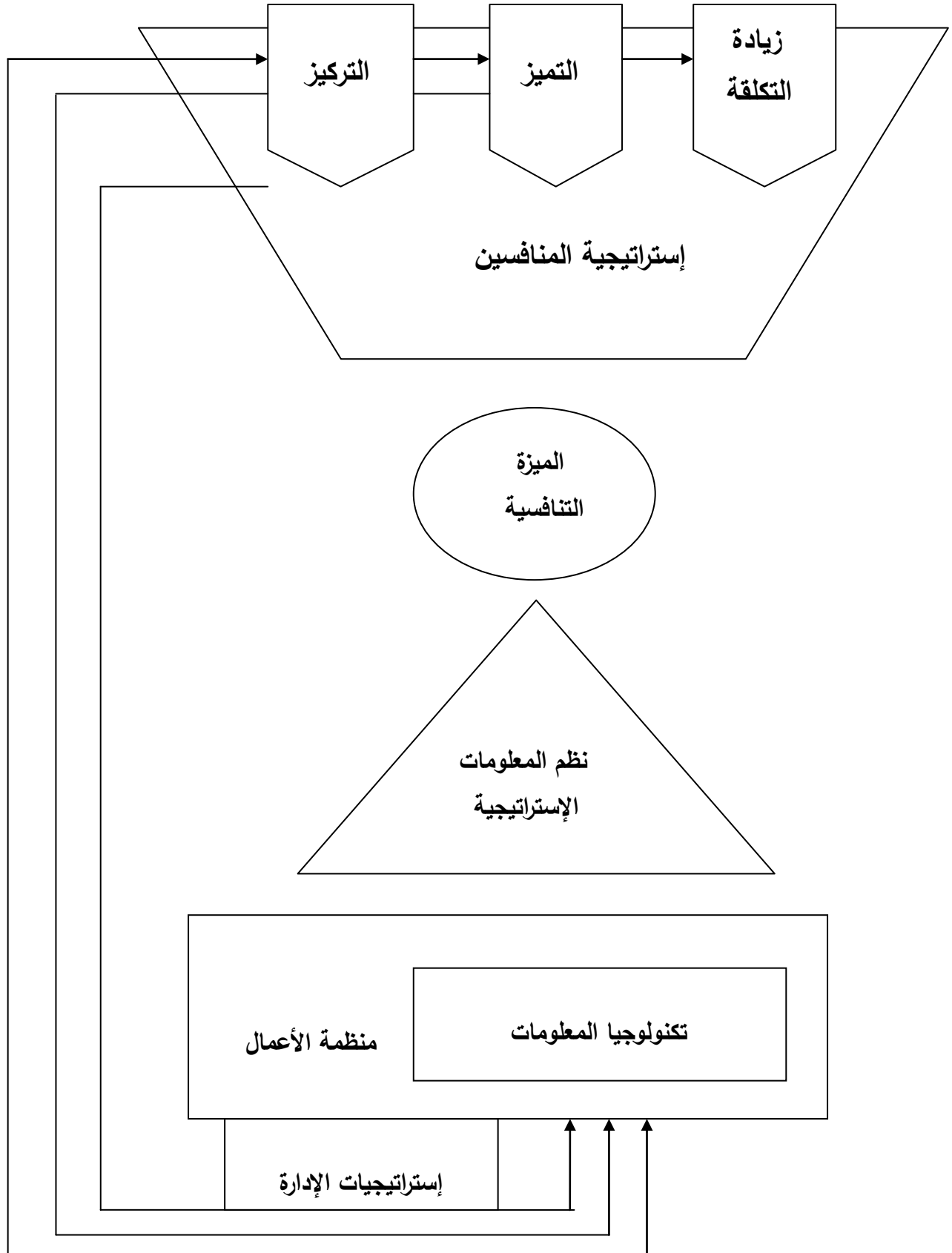
¹ شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 64-65.

² مرجع سابق، ص 65 .

إن المتطلبات التكنولوجية لأنظمة المعلومات الإستراتيجية تبين أنه يجب توافر بنية تكنولوجية سليمة من قاعدة البيانات وشبكة الإتصال ، ومكونات مادية وبرمجيات ، وأي نقص في البنية التحتية يسبب المشكلات، ويعيق هذه الأنظمة.¹

¹ مرجع سابق، ص 66 .

الشكل رقم (5) : المتطلبات لنظم المعلومات الإستراتيجية والتفاعل بينها.



المصدر: أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، جامعة الملك سعود، العدد 28، 2001، ص 27.

الفرع الثاني: استخدامات نظم المعلومات الإستراتيجية .

تتمثل استخدامات نظم المعلومات الإستراتيجية فيما يلي:

1. الربط مع العملاء والموردين : تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تضيق الفجوة المكانية بين المؤسسة و أطرافها الخارجية من العملاء والموردين من خلال إستخدام نظم المعلومات مبنية على تكنولوجيا الإتصالات بهدف تشريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.¹
 2. التكامل المطور لعمليات المنظمة الداخلية: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في إيجاد تكامل داخلي في إنسياب المعلومات داخل المؤسسة لتحقيق تشاركية أكبر للمعلومات وإعادة تنظيم الأدوار، مما يؤدي هذا إلى تخفيض التكاليف.²
 3. السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في جمع كم هائل من المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات من كل النواحي فمنها ما يتعلق بإحتياجات المستهلكين وللعلاء، ومنها ما يتعلق بقدرة الموردين والموزعين ومنها ما يتعلق بالخصائص الخدمات نفسها ومنها ما يتعلق بمعلومات الأسواق وغيرها من المعلومات.³
 4. نظم منفدي الإدارة العليا: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية واللازمة لإعداد الخطط والتنبؤات لفترات زمنية، وذلك من خلال قاعدة بيانات ضخمة داخل المؤسسة تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية و خارجية.⁴
- وعن التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات يمكن أن نظيف عدة مزايا في التحليل، وهذا يقدم التبريرات اللازمة لبناء نظم المعلومات الإستراتيجية كالأتي:⁵
- العائد على الإستثمار: إستخدام الأدوات التقليدية الكمية، مثل التحليل المالي للتكلفة والعائد الذي يمكن من تقدير تكلفة التطوير والتشغيل وتخفيض تكلفة المؤسسة وخلق العائد بما يمكن من تحديد التكلفة الصافية عبر الزمن.
 - الموائمة الإستراتيجية: تدعيم مباشر بواسطة الإستراتيجية المؤسسة.
 - المميزات التنافسية: خلق قيمة من منتجات المؤسسة الجديدة أو زيادة حصتها السوقية.

¹ إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 289 .

² مرجع سابق. ص 289 .

³ مرجع سابق، ص 289 .

⁴ مرجع سابق، ص 289 .

⁵ لمين علوطي، مرجع سابق، ص 104 .

- المعلومات الإدارية: تقدم معلومات عن المفاهيم الأساسية للمؤسسة والأساسيات التي يجب أن تتفهمها لضمان نجاحها.
- الإستجابة التنافسية: أنشطة تكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى اللحاق بالمنافسين أو تخطيهم بطرق يصعب معهم تقليدها أو التغلب عليها.
- بناء هيكل نظم المعلومات الإستراتيجية: الإستثمارات الضرورية التي تساعد التطبيقات المتابعة أن تحدث.

الفرع الثالث : عوامل نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية :

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

1. التركيز الداخلي والخارجي: التركيز على بيئة المؤسسة الخارجية وتطوير علاقاتها بشركائها من مستهلكين وعملاء وموردين ومنافسين على حد سواء، أما من الناحية التقليدية فكانت تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات تركز على العمليات والمسائل الداخلية.¹
2. إضافة قيمة لا تقليل الكلفة: على الرغم من أن تقليل الكلفة قد يحصل نتيجة توسع الأعمال بتكاليف حدية أدنى، فإن إتمام ذلك بشكل أفضل وليس بأقل كلفة يبدو بأنه حقيقة عامة متعارف عليها، وهذا ينسجم مع إحتياجات المؤسسات لتمييز نفسها عن المنافسين لتحقيق النجاح، لذلك يجب السعي وراء تحقيق القيمة المضافة أكثر من تخفيض التكلفة.²
3. إقتسام المنافع: إن تقاسم المنافع المحققة بين المجهزين والعملاء، وحتى المنافسين يعني إلتزام بالنجاح وكلفة التحول لإقامة عوائق أو موانع الدخول إلى الصناعة.³
4. فهم العملاء وما يفعلونه مع المنتج أو الخدمة: وذلك عن طريق الفهم الواسع والدقيق لإتجاهات المستهلكين نحو السلع والخدمات وكيف يحصلون على قيمة من ذلك المنتج أو الخدمة، والمشاكل التي يواجهونها في الحصول على تلك القيمة فقد أتبع هـ ذا المبدأ من قبل (MCKESSON) في تقديم تشكيلة من الخدمات المستندة إلى المعلومات إلى مستودعات الأدوية بدءاً من مشكلة بسيطة متمثلة في السيطرة التخزين والتي تم حلها من خلال تسليم المنتجات في دفعات يساوي حجمها حجم الرفوف التي توضع عليها.⁴

¹ حسن علي الزغبى، مرجع سابق، ص 78.

² مرجع سابق، ص 78 .

³ مرجع سابق، ص 78.

⁴ مرجع سابق، ص 79.

5. الإبتكار المستند من الأعمال لا من التكنولوجيا : إن ضغوطات البيئة التسويقية غالبا ما تفسر من قبل

مستخدمي نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، مما تسبب هذا بإحداث شكا يتعلق بفكرة الميزة التنافسية من تكنولوجيا المعلومات، ولكن في الواقع يعني ذلك بأن تكنولوجيا المعلومات المعدة بصورة جيدة توفر أو تمكن فرصة الأعمال أو فكرتها لأن تتحول إلى حقيقة أو واقع، وإن القوة الرئيسية تأتي من الأعمال وليس بالضرورة أن تأخذ جدرا تقليديا لإستخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لذلك يجب تحقيقي الإبداع في العمليات الإدارية جنبا إلى جنب مع تحقيق الإبداعات التكنولوجية، كما قال عنهما (Keen peter) : " إن حالات الفشل في إستخدام تكنولوجيا المعلومات غالبا ما تستند إلى التكنولوجيا الكافية بشكل جيد ومن الفهم الواضح للعملاء."¹

6. التطور المتنامي لا رؤية التطبيق الكامل المتحول إلى حقيقة أو واقع : إن التطور المتزايد والمستمر وعدم الإكتفاء بقدر معين، بشأنه أن يطور التطبيقات من خلال التجربة والخطأ ولكن عدم التوقف أيضا عند تحقيق النجاح ولكن الدراسة ما يمكن إنجازها.²

7. إستخدام المعلومات المستندة من النظم لتطوير الأعمال : هناك العديد من المؤسسات تقوم بإستخدام المعلومات المجمعّة من قبل النظام في تحسين وتطوير العمليات الإدارية، حيث تقوم بتقسيمها لعدة طرق لتحديد أكثر أجزاء السوق الملائمة وأكثر أمزجة المنتج ملائمة وذلك عن طريق تحديد وإستهداف أدنى العملاء مخاطرة وأكثرهم ربحا وعلى نحو دقيق جدا لذلك فهي بحاجة لأدوات و أساليب جديدة لكشف الفرص، ومن تم الطرائق الجديدة لإدارة هذه التطبيقات لضمان تحقيق النجاح.³

الفرع الرابع: معوقات التي تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات.

يرى Mason أن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه مجموعة من المعوقات والشكوك حول قدرتها على تحقيق أهدافها، وأداء الأدوار والوظائف الإستراتيجية المنوطة بها وأهم هذه المعوقات والشكوك ما يلي:⁴
أولا: تحول الميزة التنافسية إلى ضرورة (حتمية) إستراتيجية.

إن هناك شكلا متميزا حول إمكانية قيام نظم المعلومات الإستراتيجية بتوفير ميزة تنافسية يمكن دعمها والمحافظة عليها، حيث يقوم المنافسون لمحاكاة نظم المعلومات الإستراتيجية لدى المؤسسة بحيث تقدم منتجاتها

¹ مرجع سابق، ص 80.

² مرجع سابق، ص 80.

³ مرجع سابق، ص 81.

⁴ أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، جامعة الملك سعود، العدد 28،

2001، ص 28-29.

أو خدماتها على نحو متشابه مع خدمات المؤسسة، الأمر الذي يجعل ميزة المؤسسة ضرورة إستراتيجية للبقاء في السوق سواء للمؤسسة أم للغير، حيث يرى العميل أن ما كان يميز خدمة المؤسسة عن غيره أصبح متاحا لدى المنافسين عند نفس المستوى من السعر تقريبا، وهذا ما دفع إلى الدعوة إلى نظم معلومات تعاونية مع المنافسين مما يوفر الفعالية في أسلوب عمل هذه النظم ويخفض من الإستثمارات المطلوبة، لذلك فلا بد من عدم النظر إلى التعاون على أنه إستراتيجية طارئة أو حيلة إقتصادية، بل إستراتيجية لنظام المعلومات في الأجل الطويل.

ثانيا: المخاطر المترتبة بتصميم وتنفيذ نظم المعلومات الإستراتيجية.

إن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه من خلال مراحل تصميمها وتنفيذها ثلاث أنواع من المخاطر هي:

1. المخاطر المرتبطة بإدارة النظم الضخمة: حيث تتسم هذه النظم بتعدد المستخدمين، فضلا عن إنخفاض

الرقابة المباشرة الرسمية ويصاحبها ظهور متزايد للأخطاء المحتملة، وتكون نتائجها في بعض الأحيان كارثية على المؤسسات المطبقة لهذه النظم، بل إن إحداث أعمال تخريبيّة بفعل فاعل تعد من الجرائم التي لازلت لم تحظى بالحصر أو التكيف أو المعالجة القانونية الكافية حتى الآن.

2. المخاطر المرتبطة بتقليد نظم المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة: هذا النوع ينشأ عندما يتم نسخ نظام

المعلومات الإستراتيجية من قبل أحد المنافسين إذ أنه من المحتمل أن يكون لدى المنافسين مواد وإمكانيات أكبر مما لدى المؤسسة، مما يؤدي إلى إبطال مفعول الميزة التي بادرت المؤسسة إلى إقتناصها.

3. رضا الإدارة العليا عن الوظائف نظم المعلومات التقليدية: إن مدري بعض الإدارات المختلفة في حوالي

خمسمائة منظمة شملتهم دراسة قام بها Masno سنة 1991 عن العلاقة بين نظم المعلومات المتكاملة والإستراتيجية العامة للمؤسسة، بين هؤلاء المدربين لديهم رضا نسبة 98% عن الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات الإستراتيجية نجح منها خمس حالات فقط وقد أظهرت نتائج الدراسة الفشل يرجع للأسباب تنظيمية و إدارية وليس لأسباب تكنولوجية.

خلاصة الفصل:

ما يمكن إستخلاصه من هذا الفصل أنه يتعين على إدارة المؤسسات -وخاصة الإدارة العليا- أن تتفاعل مع المتغيرات البيئية و أن تعمل على إستغلال الفرص ومحاولة التغلب على التهديدات التي تواجهها، وذلك لإتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تمكنها من البقاء والنمو.بالإضافة إلى أن الدور التي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في مساندة الإدارة العليا للمؤسسة للقيام بوظائف الأساسية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أو إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بإدارة العليا للمؤسسة.

تمهيد:

تواجه كل مؤسسات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق الأرباح في الميدان التنافسي، وتحقيق مزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الدينامكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها والإستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمؤسسة، وبما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي، ولتعيق دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وتحقق الإستمرار في إطار مستويات متميزة.

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

وفي هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى ثلاث مباحث هم:

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للتنافسية.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثالث : العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتنافسية.

تعتبر التنافسية إحدى إفرزات العولمة والتي تعني الإنفتاح على العالم ثقافيا وإقتصاديا وإداريا وتكنولوجيا، فتحدد تنافسية المؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المؤسسة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والإستمرارية والنمو.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

هناك عدة تعاريف لتنافسية نذكر البعض منها :

عرفتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على التنافسية : " الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل الظروف التجارة الحرة والسوق العادلة أن تنتج سلعا وتقدم خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل.¹

وتعرف أيضا على أنها : " الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة على شريحة أكبر ورقعة أثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها.²

وتعرف التنافسية أيضا على أنها: " القدرة على صمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وإستقرار و توسيع و إبتكار وتجديد.³

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول على أن التنافسية هي منظومة متكاملة للإنتاج السلع والخدمات تلبي إحتياجات الأسواق العالمية وهذه المنظومة تبدأ من قيام الدولة بدورها من توفير البنية الأساسية للإستثمار وتنتهي بإرتفاع مستوى المعيشة للمواطن.

¹ بحوث وأوراق العمل، التنافسية وأثرها على الإستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص347.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب لنشر، القاهرة، 2001، ص123.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص ص 11-12.

المطلب الثاني: أهداف و أنواع التنافسية:

الفرع الأول: أهداف التنافسية.

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها ¹:

1. تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
2. التطور والتحسين المستمر للأداء :من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
3. الحصول على نمط مفيد للأرباح : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها .

الفرع الثاني: أنواع التنافسية.

تنقسم أنواع التنافسية إلى قسمين وهما: تنافسية بحسب الموضوع وتنافسية بحسب الزمن.²

1. التنافسية بحسب الموضوع: وهي نوعان: تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

❖ **تنافسية المنتج:** تعتبر من الشروط اللازمة لتنافسية المؤسسة وتعتبر شرطاً ليس كافياً لأنه يتم إعتقاد سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم التنافسية منتج معين، إلا أنه ليس بمعيار الوحيد فقط بل هناك معايير أخرى مثل: الوحدة والخدمات ما بعد البيع والتي تعبر بطريقة دقيقة عن وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

❖ **تنافسية المؤسسة :** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار هوامش كل الخدمات من جهة والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات مستوى الهوامش وإستمر ذلك مستوى الهوامش واستمر ذلك مدة طويلة فإن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تكبد خسائر يصعب تحملها وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لعملائها ولن يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.³

¹العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،رسالة الماجستير،قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004/2005 ، ص80.

² عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير منظمات، قسم 2010-2011 ، ص 74.

³ مرجع سابق ، ص 74.

2. التنافسية وفق الزمن: وهي نوعان التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:¹

❖ **التنافسية الملحوظة:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية ويجب على المؤسسة أن لا تغتر بهذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية.

❖ **القدرة التنافسية:** ينقسم مفهوم القدرة التنافسية إلى شقين:

الأول: فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، التوقيت، التسليم أو خدمات ما بعد البيع وما بعده وفي الإبتكار والقدرة على التغيير السريع والفعال.

الثاني: فهو القدرة على التأثير على العملاء مما يزيد رضائهم ويحقق ولاءهم.²

المطلب الثالث: عوامل التنافسية وأسبابها.

الفرع الأول : عوامل التنافسية.

هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي:³

❖ عدد المؤسسات التي تتحكم في العروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات ، كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح.

❖ سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.

❖ العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق والتي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زادت العروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح .

الفرع الثاني : أسباب التنافسية.

للتنافسية أسباب كثيرة نوجزها فيما يلي:⁴

❖ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن إنفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.

¹ مرجع سابق ، ص 74.

² مرجع سابق ، ص 74.

³ عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 26.

⁴ أحمد السيد كردى، إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، <http://ahmedkordy.blogspot.com>، تاريخ الإطلاع: 03/ 04/ 2014 على

الساعة: 20:45.

- ❖ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق و تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- ❖ سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- ❖ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال .
- ❖ مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وإرتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة في الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة ، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

المطلب الرابع: مؤشرات التنافسية.

هناك عدة مؤشرات دالة على التنافسية نذكر البعض منها فيما يلي:

1. **التكلفة:** وهي تلعب دورا هاما كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار التنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات التي تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي.¹
2. **مؤشر الحصة السوقية:** يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية إذ تحقق المؤسسة أرباحا كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا يساعدها على التوسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.²

¹ زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010، ص 6.

² مرجع سابق، ص 6.

3. مؤشر تنافسية النمو: ويشمل مقياس الإستقرار الكلي للدولة، مؤشر الجدارة الإنتمائية، مؤشر العجز الحكومي والنفاق العام والنظام الضريبي وقدرة الدولة على الوفاء بالإلتزاماتها، ويتكون من ثلاث مؤشرات فرعية (مؤشر البيئة الإقتصادية، ومؤشر المؤسسات العامة، ومؤشر التكنولوجيا).¹
4. مؤشر تنافسية الأعمال: ويشمل قياس وتحليل المكونات الجزئية للقدرة التنافسية للأعمال، ويوضح معوقات العمل الإستثماري ويتكون من إثنين من المؤشرات الفرعية (مؤشر تقدم عمليات المؤسسات وإستراتيجيتها، ومؤشر نوعية جودة العمل المحلية).²
5. مؤشر التنافسية العالمية: ويستند هذا المؤشر على ذمج مؤشري تنافسية النمو وتنافسية الأعمال، ويقوم هذا المؤشر على ثلاث مبادئ هي تعدد مكونات الإنتاجية، عملية التنمية تتم على ثلاث مراحل (التنمية المدفوعة بالعوامل المتعلقة بالتنافس السعري، مرحلة التنمية المدفوعة بالكفاءة وتختص بكفاءة المنتجات بجانب أسعارها، مرحلة التنمية المدفوعة بالإبداع تتميز بالمنتجات والخدمات بدرجة عالية من الإبتكار والتنظيم).³
6. الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة لكن لا بد من أن تكون بشكل متصاعد وقابل للإستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي بل لا بد من تطبيق معايير الجودة.⁴

¹ بحوث وأوراق عمل، مرجع سابق، ص 349.

² مرجع سابق، ص 349.

³ مرجع سابق، ص 349.

⁴ زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 6.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.

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

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر البعض منها:

عرفها بورثر على أنها: " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في منتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة."¹

وتعرف أيضا على أنها: " قدرة المؤسسة على خلق قيمة أفضل لعملائها وأرباح مجزية لنفسها ، فتمايز يرقى المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضوعية تضيف مكانة المؤسسة في هذه الصناعة وبأنها مؤسسة رائدة في أي من التكلفة والتميز ، وأن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمؤسسة في السوق ، وإن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الإستراتيجي ."²

وتعرف أيضا على أنها : " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجي ا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الإبتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو إمتلاك موارد بشرية مؤهلة."³

وقد عرفها فليب كوتلر على أنها: " القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل."⁴

¹ Michel portar , l'avantage concurrentiel devancer ses concurrents et maintenir son avance , dunod paris 1999,p 08

²Harry richard , prumt;et al ,what in the world is competitive advantage, andeson school.2003,p55

³ جمال الدين محمد مرسى وآخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 174 .

⁴ Philip kotler , bernard dubois,etdelphine manceau , le marketing management, 11 ene édition , pearson éducation , paris , France, 2004

وتعرف أيضً على أنها : " ما تختص بيه المؤسسة دون غيرها ، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".¹

وعرفه (Ansoff) عام 2007 بانها : " الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج والسوق وموجهات النمو".²

ويعرفها (Lanbin) : " الميزة التنافسية هي الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة أو خدمة والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين، و يرى Lanbin بأن خصائص وصفات المنتج أو العلامة أو الخدمة قد تختلف و قد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمات إضافية تصحب المنتج أو طريقة توزيعه".³

التعريف الإجرائي:

ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعبير عن مهارات، مجال للتفوق والتميز من الناحية التقنية، الإدارية، التسويقية، والإستراتيجية... إلخ ، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للعملاء مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع إستراتيجية 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.

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، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:⁴

- تشتق من رغبات العميل.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة لتحسينات اللاحقة.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الإقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص 190.

² محمد حسين الوادي، علي الفلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأدات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الرابع، العدد 8 ، 2011 ، ص 79 .

³ بلعيا خديجة، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف، 2010، ص 6.

⁴ وهيبه داسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث، عدد 11، 2012، ص 168.

- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة .
- نسبية ، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمنطق .
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

الفرع الثالث: أهداف الميزة التنافسية .

أصبح الإقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها لإنطلاق إلى مستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

1. **كثافة الربح والسعي لتحقيقه:** فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحياسة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

- زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الإستثمار .
- زيادة المردود: القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع .
- زيادة الدخل: الأجور، الرتبات، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع إحتياجاتها ومن ثم تدعيم الإستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.¹

2. **الإنفتاح الواسع على الآخرين:** بمعنى القفز من مرحلة الإنغلاق على الذات إلى مرحلة الإنفتاح على

الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها و إطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين وإكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم.²

3. **التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية،

وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.³

¹ سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات،العلوم الإقتصادية،2008-2009،ص32.

جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007، ص 33 .

² مرجع سابق ، ص 33.

³ مرجع سابق ، ص 33.

4. الإطلاع المباشر على أهم الإكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالإكتشاف والبحث والريادة في أفق غير مسبوقه من العلم والمعرفة، وهي أفق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.¹

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية ومحدداتها ومعايير الحكم عليها.

الفرع الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية.

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين وهما :

1. **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن للمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة

المنتجة للقيمة الأقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الإستناد إلى مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة

الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعليم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.²

2. **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل

العميل يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يسند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تميز من بينها التعلم وأثار بثه بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الخدمائية والإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم يتم إمتلاكه بشكل

شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.³

الشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية كما يلي:⁴

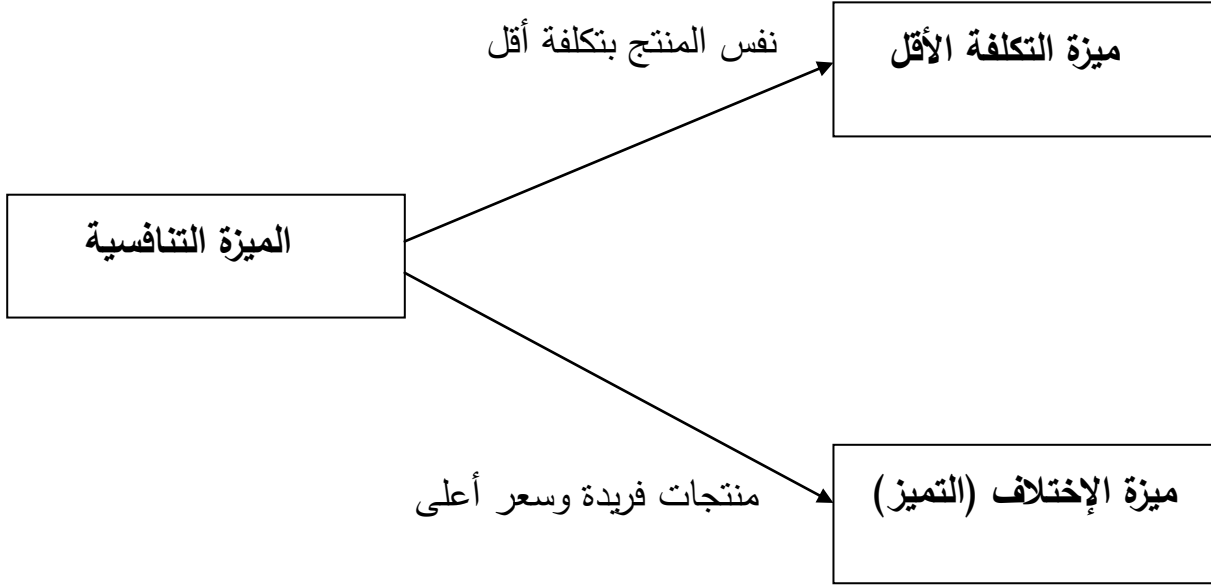
¹ مرجع سابق ، ص 33.

² فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية ، الملتقى الولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف ، ص 10.

³ مرجع سابق ، ص 10.

⁴ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة منثوري قسنطينة ، ص 4.

الشكل رقم : (6) : أنواع الميزة التنافسية



Soure: science de management 25/06/2006
www .ae.gladius.com op-cite .

الفرع الثالث : مصادر الميزة التنافسية.

تعددت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة نذكر أهمها:¹

1. **الإبتكار** : إن الإنفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمى، أدى إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالإبتكار والتركيز عليه، إلى درجة إعتبره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الإبتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية .

وفي ظل الميزة التنافسية لم يعد الإبتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الإحتراف، أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج، بل تغدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الإبتكار بمفهوم التحسين .

الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل الأسرع من المنافسين يمثل الميزة التنافسية .

و يشير (Porter) في نموذجة حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في:²

1. **التكلفة المنخفضة** : إن تميز المؤسسة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المؤسسة على إتباع سياسة

التسعير تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار، أقل من المنافسين مع الإحتفاظ بالجودة المتميزة.

2. **القيمة**: إن تقديم قيمة عالية للعميل من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات المقدمة للعميل

بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى التمايز في هذه الخدمات .

3. **التكلفة المنخفضة و القيمة** : قليل من المؤسسات تستطيع الجمع ما بين الميزة والكلفة والقيمة (التميز

في الخدمات) لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة

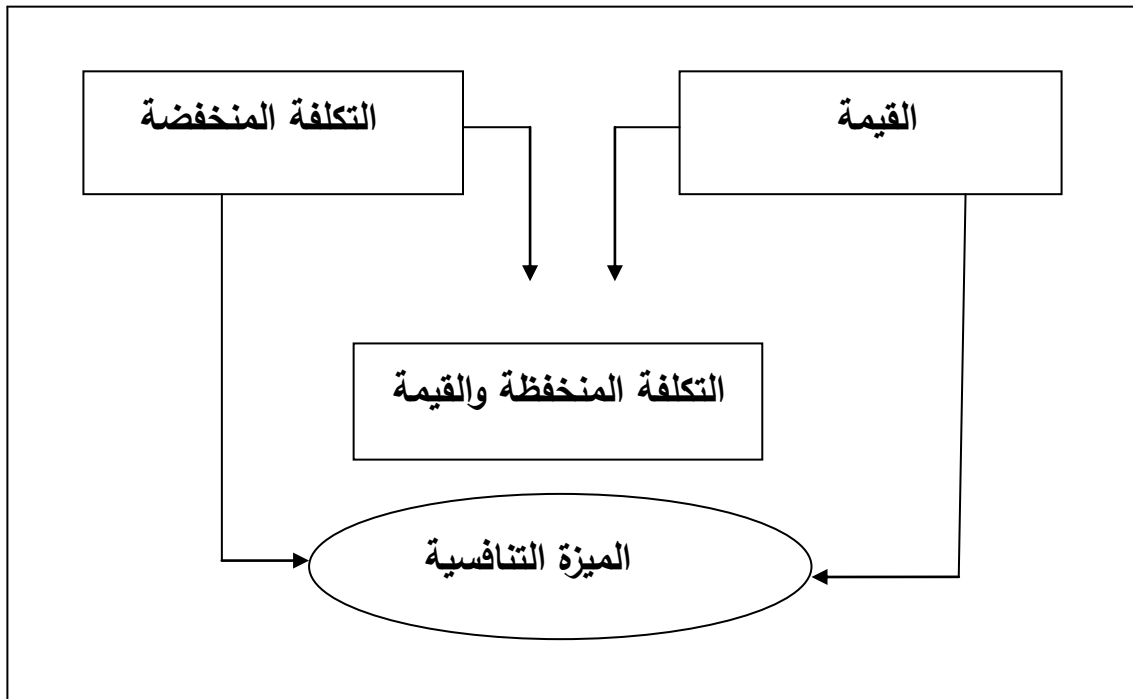
إلى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك، وإن المؤسسة التي تتوفر فيها

هاتان الميزتان حتما ستكون واعدة في سوقها ومتفوقة على منافساتها كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ نحاسبة رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع إدارة أعمال 2002-2003، ص ص 57-58.

² محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 245-246.

شكل رقم (7) : مصادر الميزة التنافسية



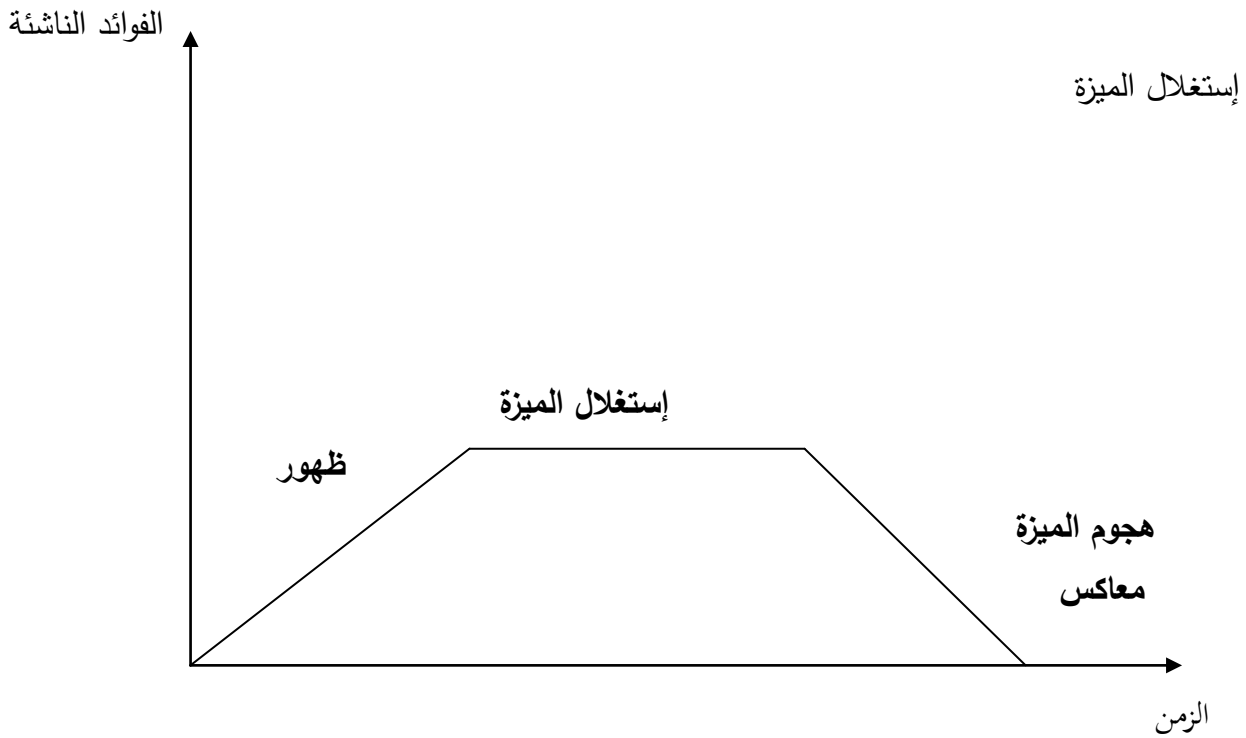
المصدر: محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2007، ص 246.

الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية.

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

شكل (8) : حجم الميزة التنافسية.

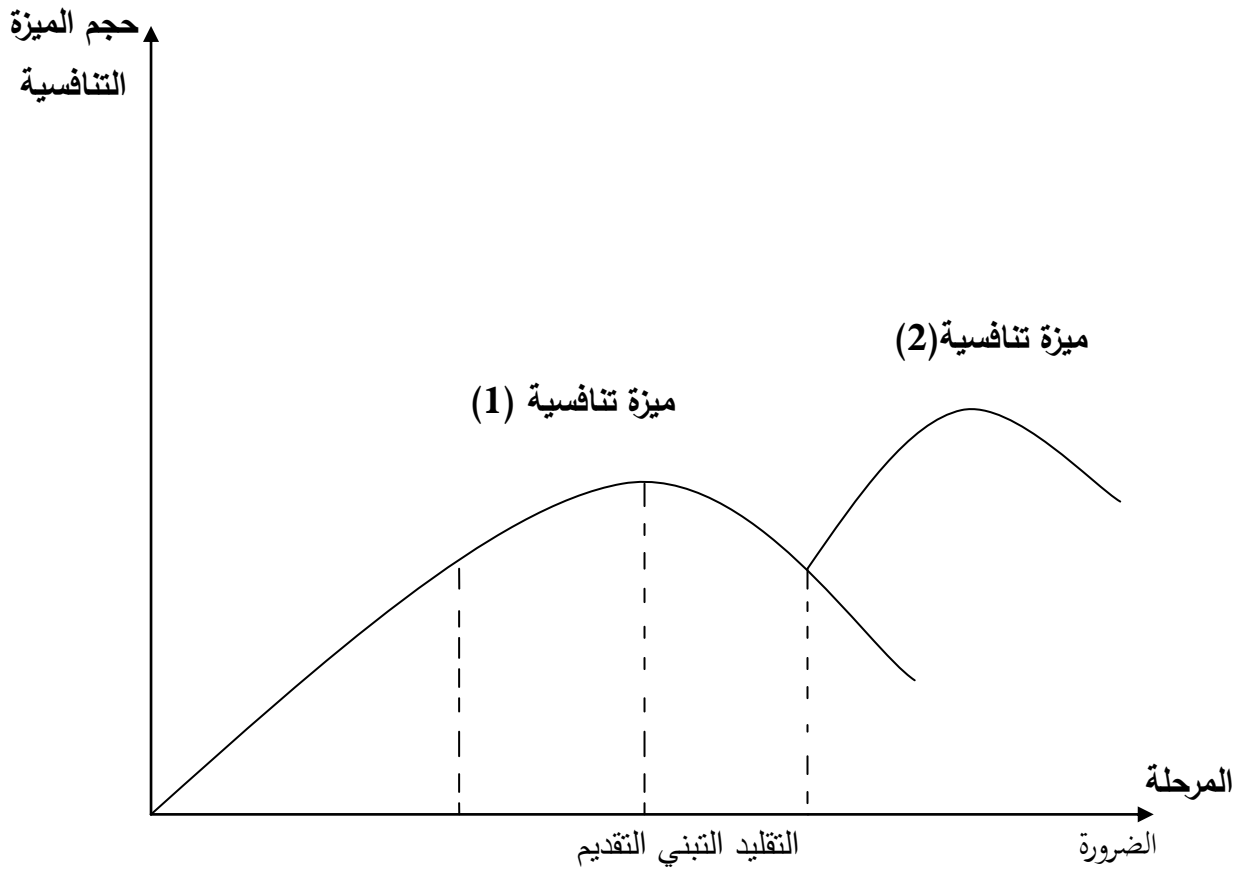


Source :richard d'avni :hgper compétition (vuibert , paris , mars,1995) p08

¹ سمية حرنان، مرجع سابق ، ص 33.

و تتحقق الإستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز الخدمة)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة لتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات و الخدمات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي:¹

الشكل (9) : دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها دورها لإبداع التكنولوجي في تنميتها)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، علوم إقتصادية، جامعة 20 اوت 1955، 2006-2007، ص 21.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبينه وهذه المراحل متمثلة في:¹

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.
 - **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الإنتشار بإعتبار أن المنافسين بدعوا يركزون عليها .
 - **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
 - **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
2. **نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:** يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الإستفادة من إستخدام منافذ توزيع لخدمة قطاعات تسويقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات و وفرات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال التركيز على قطاع سوق معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.²

ويشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي:³

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية مصادرها، تنميتها و تطويرها ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002-2003، ص 17.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص 22.

³ مرجع سابق، ص ص 87 ، 88.

1. القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع العملاء الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
 2. درجة التكامل الأمامي: التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.
 3. البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
 4. قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- الفرع الرابع: معايير الحكم على الميزة التنافسية .

هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي :

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، والتنظيم، والأنشطة التسويقية،... الخ، وقد اعتبرت هذه المصادر إما داخلية أو خارجية، كما حصرها (Porter) في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفورات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، إن معيار التمييز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق.

كما أن مصادر الميزة التنافسية وفق منظور بورتر تمثل التكلفة والتميز باعتبارهما مؤثراً هاماً على مستويات الأسعار برفعها أو خفضها .

وتكون التكاليف مصدراً للميزة التنافسية، إذا تمكنت المؤسسة من تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة مما يساعد المؤسسة على السيطرة على أسعارها رفعا أو خفضا بكل حرية، دون تأثير على أرباحها.

أما التميز فيتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات متميزة لها خصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والعملاء مقارنة بالمنتجات المنافسة مما يمكن المؤسسة من التغيير في أسعارها وإملاك حصة سوقية أكبر.

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

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 جميعا².

3. درجة التحسين و التطوير والتجديد المستمر في الميزة :

يجب على المؤسسة أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع خاصة في المجالات التي تدر لها قيمة أعلى قبل أن يقوم المنافسون بتقليدها أو محاكاة الميزة القائمة حاليا³.

المطلب الثالث: أبعاد و إسهامات بورتر في مجال الميزة التنافسية.

الفرع الأول : أبعاد الميزة التنافسية.

1. سرعة الإستجابة للعملاء (المرونة التنافسية) : وتعني القدرة على الإستجابة لحاجات العميل المتغيرة،

ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات وأذواق العملاء

وسهولة الإتصال وسرعة إنتقال تأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية، والجزئية... إلخ و إنعكاسها على

رغبات العملاء وزيادة الإنتاج حسب طلب للعميل والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات

الفريدة للعميل مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.⁴

¹ برني لطيفة، الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007، ص ص 109-110.

² عثمان عياشة، مرجع سابق، ص 84 .

³ نفس المرجع ، ص 84 .

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

2. التميز في الخدمات (التميز التنافسي): وتشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة أو السعر أو وقت التسليم أو خدمة ما بعد البيع، والتميز في جذب العملاء من خلال تلبية حاجات و رغبات العملاء وبشكل دائم.¹

3. التكلفة الأقل: تتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في خدماتها المقدمة للعملاء، ومن تم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى القطاع ككل أو لقطاع معين، بحيث تتمكن من تحديد أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح.²

الفرع الثاني: إسهامات بورتر في مجال الميزة التنافسية.
أولاً: القوى التنافسية الخمس لبورتر.

إن المهمة الأساسية التي تواجه المديرين في كافة المؤسسات هي تحليل قوى المنافسة والتي تشمل والتي تتمثل وفقاً لبورتر (Porter) في خمسة قوى تتوافق مع خمسة عوامل والتي تكون قطاعاً معيناً، ويركز بورتر على أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما أدى ذلك إلى إنخفاض درجة قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح.

فقوة التأثير كل عامل من العوامل الخمسة تتغير على مدار الوقت، وذلك وفقاً لتغيير الظروف والتحويلات التي تطرأ على الصناعة، وبالتالي على أصحاب القرار في كافة المؤسسات أن يذكروا كيف يمكن لهاته التغييرات التي تطرأ على العوامل الخمسة أن تتيح فرصاً وتفرض تهديدات جديدة على المؤسسة.³ وفيما يلي سنحاول التطرق إلى كل عامل على حدى:

1. المنافسين الحاليين : وهم المنافسون الموجودون فعلاً داخل القطاع والذين يتنافسون من أجل الريادة أو

الحفاظ على وضعيتهم في السوق، ويسود بين المؤسسات قوى مختلفة بشدة وفقاً لعدة عوامل منها:⁴

❖ البنية التنافسية: أن التنافس يكون أكثر حدة إذا كان هناك الكثير من المنافسين الصغار أو الحجم التنافسي المتكافئ ، ويكون التنافس أقل إذا كانت للصناعة قائداً واضحاً للسوق.

❖ الخصائص الإستراتيجية للقطاع .

❖ جاذبية السوق.

¹ مرجع سابق، ص 12 .

² هبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص93.

³ سمية حرنان، مرجع سابق ، ص 39.

⁴ مرجع سابق، ص 40.

- ❖ عوائق الدخول والخروج إلى السوق .
- ❖ عدد وحجم وإختلاف المنافسين.
- ❖ طبيعة المنتجات وقابليتها للتلف.
- ❖ أهمية المصاريف والنفقات الثابتة.

2. المنافسون الجدد في السوق : وهم المستثمرون أو المؤسسات التي تجد أن السوق رائجة وهناك فرصة

لتحقيق أرباح، فتدخل كمنافس جديد في السوق، مثل إنتشار شركات التجارة الإلكترونية عبر الأنترنت فالمؤسسات الجديدة تهدد المؤسسات القائمة بتنافسها على أخذ حصة من السوق ¹.

3. المنتجات البديلة (الإحلال) : هي المنتجات التي يمكن أن يتحول إليها المشتري، لتحل محل السلعة التي

يشترئها عادة من المؤسسات المتواجدة في السوق، مثل تحول الكثير من الناس إلى إستخدام الهاتف الجوال بدلا من الهاتف الثابت، والحاسوب المحمول بدلا من الحاسوب الثابت، وهكذا تلعب في هذه الحالات الأسعار وجودة السلعة، وسمعة المؤسسة و ولاء العميل دورا كبيرا في عملية التحول ².

4. قوة تفاوض العملاء (الزبائن) : هي قدرة العملاء في الضغط على المنتجين لتخفيض السعر، أو زيادة

الجودة، أو في الوصول إلى السلعة في الوقت و المكان المناسبين دون الزيادة في الأسعار، هل يتمتع العملاء بحماية أو دعم من الدولة، وكيف يمكن للمؤسسة إقناعها بالسلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها، وإذا كانوا محددى العدد، فما هو أفضل أسلوب للتفاوض معهم وإقتناعهم ³.

5. القدرة التفاوضية للموردين : عندما يكون للمنافسين القدرة على فرض أسعار للمواد الخام ولا يستطيع

المنتجون نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار إلى المستهلكين فإن ربحية الصناعة تنخفض، و تظهر هذه الظروف في الحالات الآتية ⁴:

- ❖ عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون .
- ❖ عدم قدرة الصناعة على تشجيع دخول الموردين جدد إليها.
- ❖ مركزية الصناعة الموردة للموارد والمستلزمات.
- ❖ عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءا كبيرا أو مكونا حيويا من السلع .

¹ سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية نما: إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية ، الطبعة الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001ص 363.

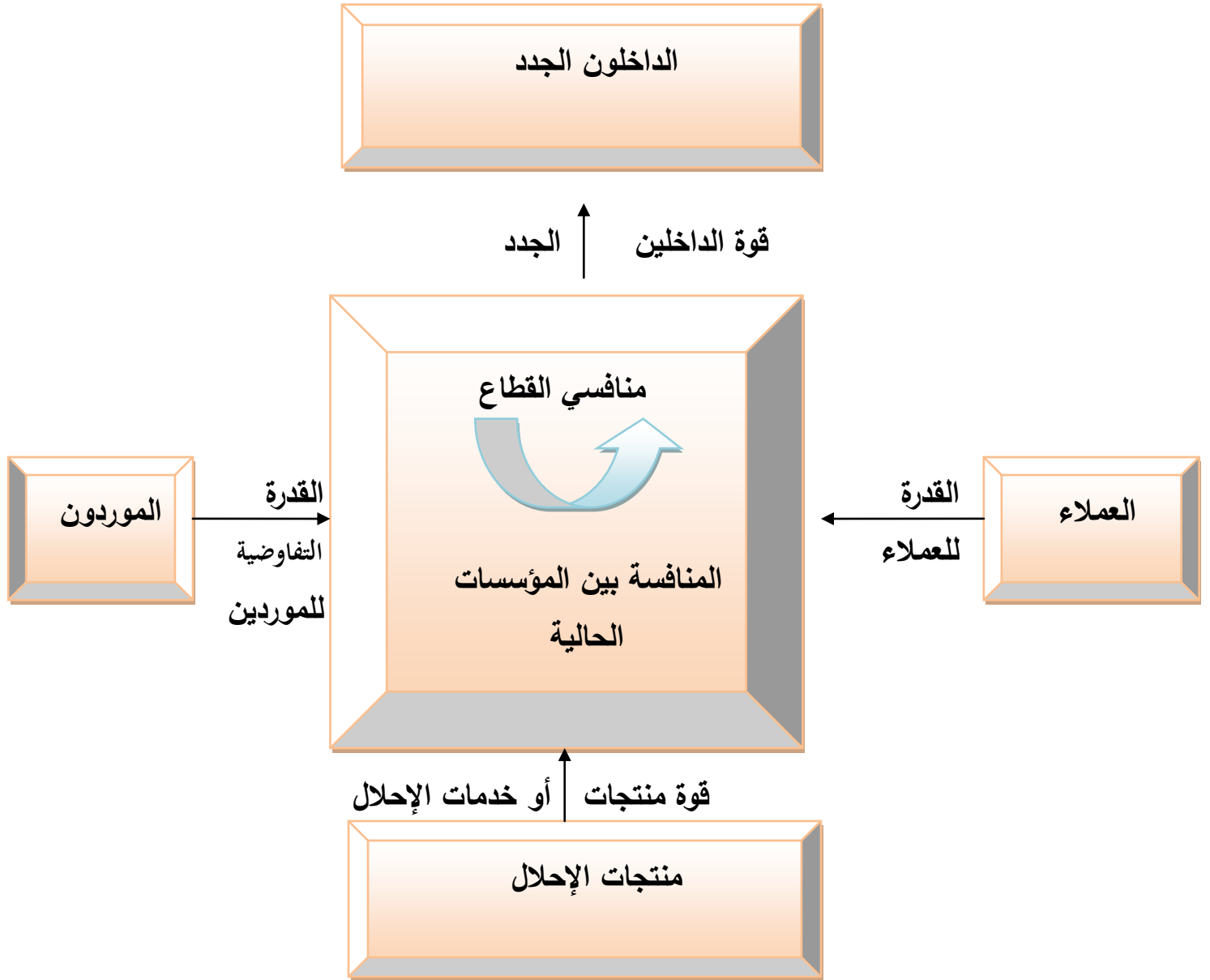
² مرجع سابق، ص 363.

³ مرجع سابق، ص 363.

⁴ سمية حرنان، مرجع سابق ، 41.

- ❖ عندما يكون الموردون بمثابة تهديد حقيقي لأي محاولة تكامل رأسي أمامي.
 - ❖ تحمل المؤسسة لنفقات كبيرة إذ فكرت في تغيير مصادر التوريد المعتمدة.
- فبعد ما تمت الإشارة إلى القوى التنافسية الخمسة لبورتر نستعرض الشكل الآتي الذي يشمل كل منها فيما يلي:

الشكل (10) : القوى التنافسية الخمس لبورتر



Soure :jaques- orsoni ,jean pierr helfered, op, at, p135

ثانيا: سلسلة القيمة لبورتر.

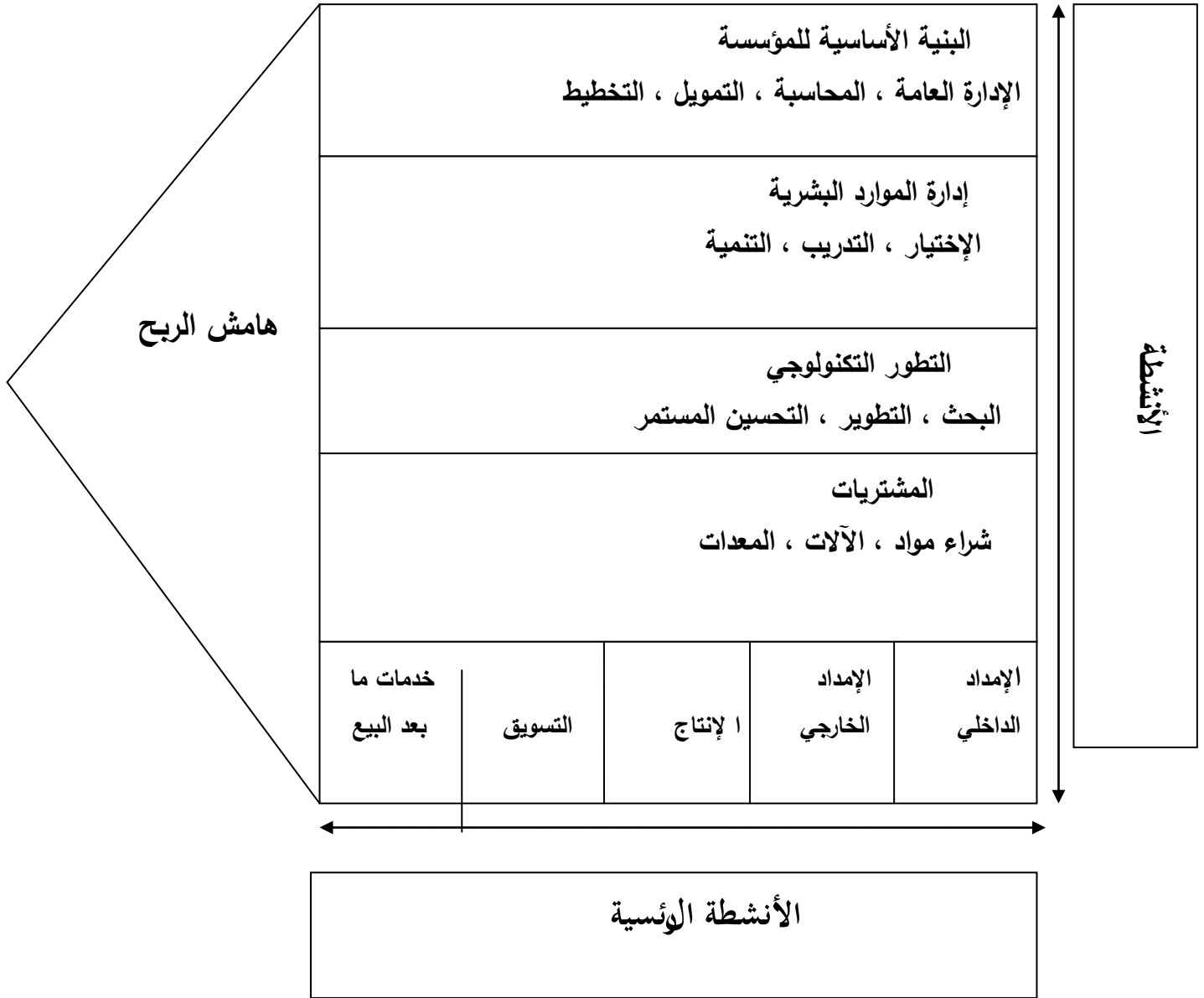
ظهرت القيم لبورتر للكشف عن أصل المزايا التنافسية للمؤسسة، وفكرتها جد بسيطة وهي أن المؤسسة مهمتها إضافة قيمة للمنتج وهذا يتحقق من خلال نوعين من الأنشطة هما:¹

1. الأنشطة الرئيسية : وتعلق أساسا بالأنشطة الإمداد الداخلي والخارجي (تخزين، نقل، توزيع)، الإنتاج (إستعمال المود الأولية، تصنيع، تركيب، تغليف)، التسويق والخدمات المدرجة ضمن زيادة قيمة العرض (تركيب، تصليح، تشكيل)
 2. أنشطة الدعم: وتسمح بالسير الجيد للأنشطة الرئيسية، وتتمثل في (البنية التحتية للمؤسسة، المشتريات، تسيير الموارد الأولية والتطوير التكنولوجي)
- ويمكن توضيح هذه السلسلة من خلال الشكل التالي:²

¹ سمية حرنان، مرجع سابق ، ص 42.

² بن قايد فاطمة الزهراء ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير منظمات ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص 35 .

الشكل رقم (11) : سلسلة القيمة لبورتر



المصدر : سعد غالب ياسين الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998، ص ص، 34-35. ويمكن شرح هذه المكونات من خلال الشكل كما يلي:¹

¹ مرجع سابق، ص 36.

1. الأنشطة الأولية:

- **الإمدادات الداخلية:** وهي الأنشطة المرتبطة بإستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المراجعات إلى الموردين.
- **الإنتاج:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات.
- **الإمدادات الخارجية:** وهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، توزيع مادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة مناولة المواد، العمليات الخاصة بالتسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.
- **التسويق والمبيعات:** هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يشتري المنتج، وتحفيزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصاص، إختيار منافذ البيع، العلاقات مع منافذ البيع والتسعير.
- **الخدمة:** أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، تعديل المنتج.

1. الأنشطة المساعدة:

- **البنية الأساسية للمنظمة:** تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة المساعدة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.
- **إدارة الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب، تنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، والذي يسمح بإتساع مجال أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- **تنمية التكنولوجيا:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط، داخل حلقة القيمة.
- **الشراء:** هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات، أو آلات.

ثالثا: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر.

لقد حدد بورتر ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبنى إحدى هذه الإستراتيجيات لتتجح وإن لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط

سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط وهذه الإستراتيجيات الثلاث تتمثل فيما يلي:

1. إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع... إلخ، فحسب بورتر المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر أقل من سعر هذه الإسترات هجية تقديم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال¹:

- ❖ الإعتماد على إقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة.
- ❖ إكتشاف مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية.
- ❖ التخلص من الوسطاء والإعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- ❖ إستخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة.
- ❖ إستخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة .

وإختيار هذه السبل يتوقف على إمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في الإنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبيا وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة.

2. إستراتيجية التميز:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية هي²:

- ❖ يجب أن يضيف التميز قيمة للخدمة أو المنتج بحيث يلاحظ المستهلك ويبرز هذا التميز السعر المرتفع الذي سيدفعه المستهلك.
- ❖ إقتطاع جزء من الأرباح المحققة وإعادة إستثمارها في مجال البحوث والتطوير.
- ❖ تقديم الجديد والبقاء في مقدمة المؤسسات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب تقليد منتجاتها.

¹ داودي الطيب، رجال سلاف، وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخلة محور أول الميزة التنافسية الجديدة، ص 18.

² مرجع سابق، ص 19.

❖ يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية في المنتج .

❖ الإستماع الجيد لحاجات السوق.

3. إستراتيجية التركيز :

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في الخدمات أو السعر أو كلاهما. ¹ وتقوم هذه الإستراتيجية على تركيز الجهود يؤدي إلى خدمة هذه هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين وذلك من خلال: ²

❖ البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة (تركيز الجهود)

❖ تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف في مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

المبحث الثالث: العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية و الميزة التنافسية

المطلب الأول: الأدوار الإستراتيجية التي تلعبها نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق إستراتيجيات التنافسية إن الحصول على الميزة التنافسية، والإبقاء عليها ليس بالأمر السهل ولعلا من أهم التحديات وأكبرها التي تواجه المؤسسات وهي الإبقاء على ميزتها التنافسية .

وعرف (Hichs ,1993) الميزة التنافسية الناتجة عن نظم المعلومات بأنها : " تطبيق تكنولوجيا

المعلومات بشكل مميز بغرض التفوق على المنافسين . " ويقصد به أن نظم المعلومات تعد وسيلة لإمداد

المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها لأجل الإفادة وتوظيف مزايا التنافسية ، وتعد نظم المعلومات

التي يشار إليها في كثير من الأدبيات بنظم المعلومات الإستراتيجية بمثابة نظم مساندة لنشاطات المؤسسة

إضافة إلى مساعدتها في الوصول إلى ما هو أفضل من خلال تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الإستراتيجية. ³

ومن هنا يمكن إعطاء بعض التعاريف لتكنولوجيا المعلومات وأهم الوظائف التي تقوم بها:

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: " تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على

إستخدام المعلومات التي تدعم إحتياجاتها في إتخاذ القرارات وللقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة

¹ بحوث و أوراق عمل ،مرجع سابق، ص 62.

² دواوي الطيب وآخرون، مرجع سابق ، ص 19.

³ عودة أحمد بني أحمد ، وليد مجلي العواودة ،مرجع سابق، ص 31 .

وتتضمن هذه التكنولوجيا البرامج الفنية، والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، وشبكات، الربط بين العديد من الحواسيب أو العناصر الأخرى ذات العلاقة.¹

وعرفت أيضا بلُفها: "الوسائل المستعملة لإنتاج، معالجة، تخزين، إسترجاع، وإرسال المعلومة سواء كانت في شكل كلامي (صوتي) أو كتابي أو صورة."²

ومن التعريفين السابقين نستخلص أن تكنولوجيا المعلومات هي: تلك المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات، البيانات تقنيات التخزين من حفظ وتوفير للمعلومات والبيانات كموارد تكنولوجيا المعلومات المؤسسة.

ومن أهم وظائف تكنولوجيا المعلومات ما يلي:³

- تقوم على جمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات.
- تحول وتحلل وتحسب جميع البيانات أو المعلومات.
- توفر نظم الحاسوب وإجراء عدة أنواع من معالجة المعلومات في وقت واحد.
- تسهل إسترجاع المعلومات لإنجاز عملية إضافية أو إرسالها إلى مستفيد آخر.
- تنقل البيانات والمعلومات من مكان إلى آخر.
- توفر فرص عديدة للإستفادة منها من قبل الناس بشكل عام ومتميز وتكزن هذه الفرص في صنفين عامين هما: مساعدة الناس، وحل المشاكل.
- تحقق تكنولوجيا المعلومات منافع منها: السرعة والثبات، الموثوقية والدقة.

ونرى أن مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية يكشف لنا عن أن الهدف الأساسي لهذه النظم ينصب على مساندة الإدارة العليا في القيام بالتخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة.⁴

يساعد نظم المعلومات الإستراتيجية إدارة مؤسسة الأعمال في تحقيق إستراتيجياتها التنافسية من خلال أدواره الرئيسية، وقد أشارت إلى هذه الأدوار العديد من الدراسات مثل: (Clarence و Hicks 1993)⁵

¹ فاروق حريزي، دور تكنولوجيا الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة ، 2010-2011 ، ص ص 13-14.

²Michel paquin, management of in formation and technology, agency education, canda, 1990, p17.

³ عبد الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، دار الرقابة للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ، ص ص 92.

⁴ شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص 74.

⁵ عودة أحمد بنى أحمد ، وليد مجلي العواودة، مرجع سابق ، ص 29.

وتتمثل فيما يلي:

أولاً: تحسين الكفاءة التشغيلية:

ويعني القيام بأداء العمليات داخل المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة، مع إعطاء أفضل أداء ونوعية ممكنة، وتساعد هذه الميزة لأنظمة المعلومات الإستراتيجية في جعل المؤسسة تبني إستراتيجية قيادة التكلفة أو الإستراتيجية التميز ، وذلك بسبب قلة التكلفة أو تحسين الجودة التي أمكن تحقيقها من خلال الأنظمة. ويمكن النظر إلى الكفاءة بإتجاهين : الأول هو الكفاءة الداخلية والتي تتحقق داخل المؤسسة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة، أما الإتجاه الثاني فهو الكفاءة ما بين المؤسسات وهي الكفاءة التي تحقق بين المنظمات والموردين والعملاء، حيث تربط عملياتهم حقا ضمن شبكة من أنظمة المعلومات، بحيث يزداد تأكيد المعلومات ودقتها بينهم، كما يتم إختصار الوقت وتقليل التكلفة وبالتالي تتحقق الكفاءة لجميع الأطراف المشاركة، ويطلق على الكفاءة الداخلية والخارجية معا لفظ الكفاءة المقارنة، وهي التي تجعل المؤسسة مختلفة عن منافسيها من حيث التكلفة أو من حيث النوعية، وهذا ما يجعل الموردين والعملاء يرتبطون بالمؤسسة بسبب سهولة التعامل معها وقلة التكلفة التي يتحملها، بحيث لا يتركون المؤسسة و يتجهون إلى منافسيها، كما قد تضع أنظمة المعلومات الإستراتيجية عوائق أمام الدخيلين الجدد في السوق بسبب قيمة الإستثمارات الموضوعية في أنظمة المعلومات التي تعطي المؤسسة الكفاءة التشغيلية.¹

ثانياً: المساهمة في تشجيع وتحقيق الابتكار في مجال العمل:

حيث تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وطرق وأساليب عمل ذات كفاءة عالية في جميع العمليات، بدءاً بمرحلة التخطيط السلعة وتصميمها وإنهاء بخدمات ما بعد البيع، وهذا يساعد على إستحداث فرص متعددة للمؤسسة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو في تعزيز أسواقها الحالية.²

ثالثاً: بناء مصادر تكنولوجيا المعلومات الإستراتيجية:

¹ إيمل يونيل عقيل، إستخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك، (غير منشور)، الأردن، 1996، ص 121.

² عودة أحمد بني احمد، وليد مجلي العواودة ، مرجع سابق ، ص 29 .

عند تطوير أنظمة المعلومات للحصول على الكفاءة التشغيلية، فإن توافر التكنولوجيا التي تلبي هذا الغرض يتيح الفرصة لعدة إستراتيجيات إستراتيجية أخرى قد تستخدم في عدة خدمات أخرى، وتساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء قاعدة معلومات الإستراتيجية والتي تستخدم في عدة وظائف منها التخطيط الإستراتيجي لعمليات التسويق والإنتاج وغير ذلك من الوظائف، وتحتوي هذه القاعدة على معلومات عن عمليات المؤسسة، العملاء الموردين، المنافسين، والظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوافر كل هذه المعلومات يعني فائدة كبيرة في عمليات التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم إستراتيجيات التنافسية (لبورتر)

وفق لنموذج الإستراتيجيات التنافسية الذي أسفرت عنه دراسات (بورتر)، توجد ثلاث إستراتيجيات يمكنها تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية، أشار إليها النموذج بالإستراتيجيات الحيوية، يعتمد تطبيق المؤسسة لأي بديل إستراتيجي منها نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها كما يحتاج في نفس الوقت تطبيق البديل الإستراتيجي المتبقي إلى نظام معلومات إستراتيجي لدعمه كما هو على النحو التالي:²

الفرع الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية والإستجابة السريعة للعملاء.

وفقا لإستراتيجية التركيز التسويقي تقوم المؤسسة بالتركيز على قطاع أو قطاعات تسويقية معينة بدلا من خدمة كافة القطاعات بحيث يمكنها إشباع حاجات ورغبات القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص ، وقد يكون هذا القطاع التسويقي فئة معينة من العملاء (الشباب ، الأطفال ، النساء) أو عملاء منطقة جغرافية معينة ، أو عملاء خدمة معينة، كما يجب أن تكون لها القدرة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات ورغبات العملاء المتغيرة بإستمرار والإستجابة إليها في الوقت المناسب.

الفرع الثاني: نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية التميز.

تمثل إستراتيجية التميز إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمة بغرض تحقيق تمايز لخدماتها عن خدمات منافسيها وهناك ثلاث أبعاد للتمايز المؤسسات يلخصها الجدول التالي:

¹ إميل يونيل عقيل، مرجع سابق ، 124.

² شارف عبد القادر ، مرجع سابق ، ص ص 80 - 81 .

الجدول رقم (3) : أبعاد تمايز المؤسسات

| تميز إنتاجي | تميز بشري | تميز ذهني |
|-------------------------|--------------------|--------------------------|
| تشكل تصميم المنتج | اللباقة مع العملاء | العلامات المميزة والشعار |
| جودة المنتج | جودة الأداء | إستخدام وسائل الإعلام |
| مجموعة الخدمات الولية | المظهر | مطبوعات المؤسسات |
| مجموعة الخدمات الثانوية | الإتصال مع العملاء | السمعة |

المصدر: طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية (من منظور إداري معاصر)، الإسكندرية، منشأة المعرف، 2002، ص 256.

وتسعى إستراتيجية التميز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال التفرد بمعنى إيجاد وضع متميز للمؤسسة، وتستهدف المؤسسات من بناء هذا البديل الإستراتيجي زيادة ولاء العميل للمؤسسة، وتقليل إهتمامهم في المقابل بخدمات المؤسسات المنافسة.

وعلى هذا الأساس فإنه يمكن نجاح مؤسسات الأعمال في تطبيق إستراتيجية التميز دون توفر معلومات كافية في الوقت اللازم عن التكلفة، الخدمات، المنافسين، التقنية، الأداء، الموردين وكافة المتغيرات الأخرى المؤثرة على المركز التنافسي للمؤسسة وهو الدور المفترض أن تقوم به نظم المعلومات الإستراتيجية .
الفرع الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية التكلفة الأقل .

تمثل إستراتيجية قيادة التكاليف إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها لمستوى أقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة وموارد أولية أرخص، ومن الملاحظ أن هذه الإستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه الإتفاق المختلفة ورقابة على الأداء حتى لا يطغى عامل التكلفة على الإعتبارات الأخرى كالجودة مثلا وهو ما يمكن أن تحققه نظم المعلومات الإستراتيجية، وذلك من خلال المعلومات الداخلية والخارجية التي توفرها للمنشأة، أن تلك المتعلقة بالأداء الداخلي وأوجه الإتفاق والمتعلقة بالسوق المنافسين

خلاصة الفصل:

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

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

تمهيد

تناولنا من خلال الجانب النظري نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة، ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لعملية نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة- وهذا لغرض معرفة الخدمات المقدمة من طرف موظفي ومسيري المؤسسة تتسم بالجودة أم لا بالإضافة إلى معرفة مدى إستخدامهم لنظم المعلومات الإستراتيجية . ونظرا للأهمية هذا الموضوع سنقوم بدراسته من خلال تحديد دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة- ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة-

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة إتصالات الجزائر.

نظرا لتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات باشرت الدول الجزائرية مند سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في 3/07/2000م .

جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات حيث تم تنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيق لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين الأول يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في بريد الجزائر، والثاني بالإتصالات متمثلة في إتصالات الجزائر. **المطلب الأول : نبذة تاريخية حول مؤسسة إتصالات الجزائر.**

مؤسسة الإتصالات هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 500.000.000.00 دج. ملك للدولة بالنسبة 100% ، تأسست عام 2003 مقيدة بسجل تجاري رقم 02 بـ 001808، الكائن مقرها الإجتماعي بالجزائر العاصمة ولها وحدات عبر تراب الوطن، نشأت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03 / 2003 المؤرخ في 05 أوت 2000م، والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات إذ يعتبر بعثها تحت تسمية إتصالات الجزائر وذلك بإعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والإعلام والإتصال وهي : المرودية، الفعالية وجودة الخدمة. ورغبتها في تحقيق مستوى عالي وقياسي في الجانب الإقتصادي والإجتماعي لتبقى دوما الرائد في ميدانها، نظرا لأن هذا الميدان صافي وحساس، ذلك لأنها تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الأنترنت.

والوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بسكرة ، هي مؤسسة عمومية تابعة لمديرية إتصالات الجزائر بسكرة، وهي عبارة عن مصلحة تجارية ودورها الأساسي يختص في الهاتف الثابت وخدماته من إشتراك وفواتير وأنترنت، وتعتنى الوكالة الطريق الأول للعملاء ووجهته الوحيدة في كل ما يخص الهاتف الثابت والأنترنت، حيث تعمل الوكالة طوال أيام الأسبوع من الساعة 8:00 صباحا إلى الساعة 18:00 مساء دون توقف ما عدا يوم الجمعة دون توقف، ففي بعض الحالات تعمل الوكالة ساعات إضافية إستثنائية قد تصل إلى 21:00 ليلا. فإتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الإتصالات الإلكترونية. وتقوم على مجموعة من المبادئ من أهمها :

➤ **المصادقية:** أي مصادقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب

الحديثة.

- تحسين الخدمات المقدمة: التقرب من العميل وذلك من خلال توفير له كل الطرق التي تسهل على إستعمال منتجات الشركة والاستفادة من خدماته.
- تقديم منتجات في متناول جميع الطبقات.
- الزيادة في عدد المشتركين.
- الاعتماد على الإلتزام مع عملائها.
- العمل المتقن من أجل الحصول على رضا العميل.

1. مهام مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - تتمثل فيما يلي:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات.
- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكه الإتصالات.

2. أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -

هناك عدة أهداف تقوم عليها مؤسسة إتصالات الجزائر نذكر منها مايلي:

- مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى الخدمات الهاتفية وخدمات الإتصال لأكبر عدد ممكن من المستفيدين.
- مضاعفة نوعية الخدمات المقدمة ضمن إطار جديد " المنافسة لخدمات الإتصال ".
- تطوير مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- إنشاء إستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.
- الزيادة في عدد المشتركين.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 97% من الجزائر.

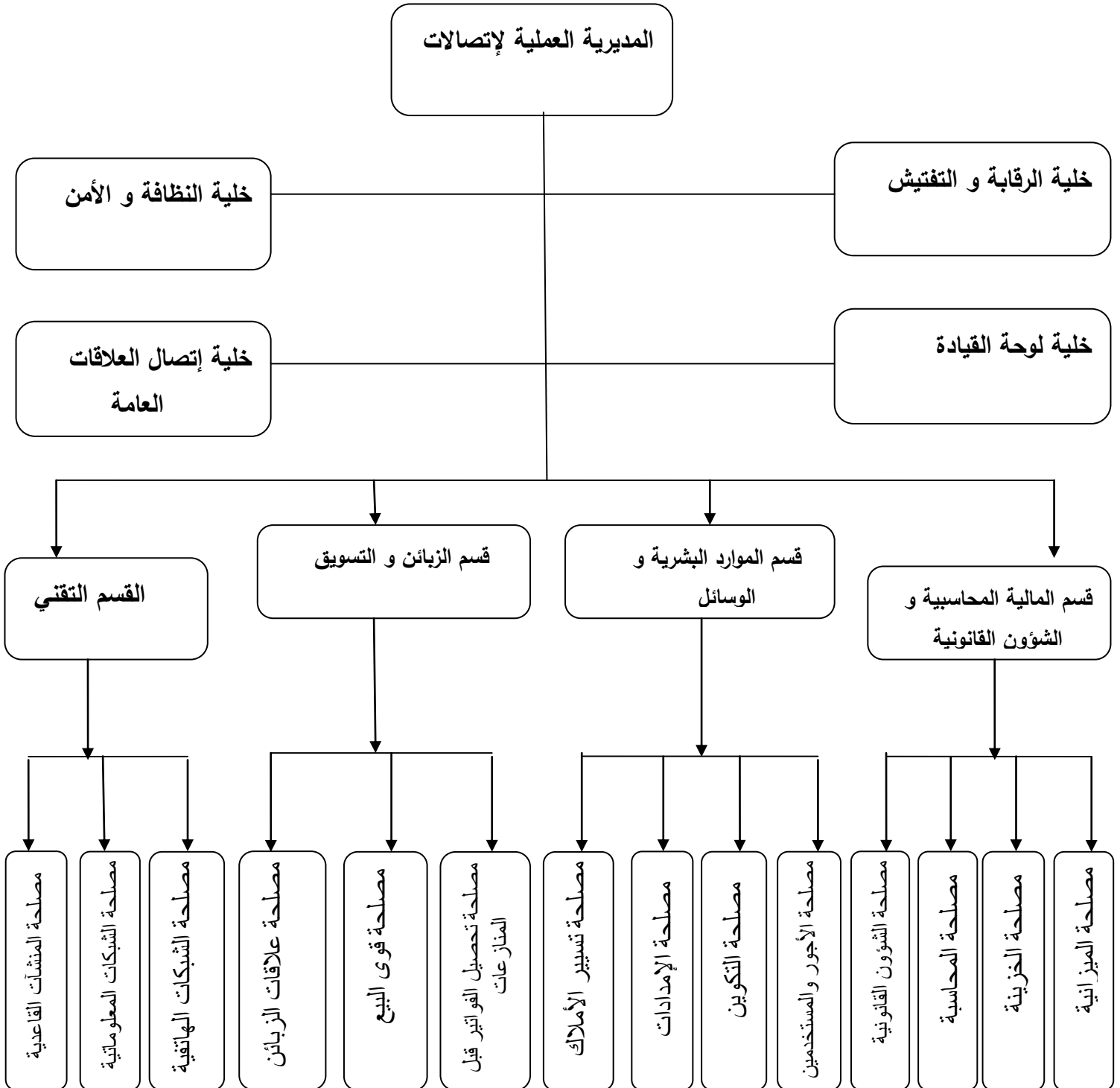
كما حددت مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - في برنامجها ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وتتمثل فيما يلي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -

إن اتصالات الجزائر تعمل على تحقيق التطوير الإجتماعي والإقتصادي للوطن، وهذا بغرض خدماتها في مجال الإتصالات، وبفضل هذا المجال تتمكن المؤسسة من الربط بين القرى والمناطق المعزولة والمدارس وهذا من خلال شبكة مهمة وحديثة.

ويبين الهيكل التنظيمي في المؤسسة المسؤوليات وتوزيع السلطات والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة فيه، حيث نوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (12) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة-



مصدر: وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-

المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة إتصالات الجزائر.

أولاً: فروع مؤسسة إتصالات الجزائر.

1. مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لتغطيتها التي

تعدت 97% وكذا عدد زبائنها الذي تجاوز 10 ملايين مشترك.

➤ تسعى موبيليس دائماً نحو الإبداع التكنولوجي الجديد، وذلك بتطوير عروضها، حيث بعد عدة سنوات

من تأسيسها تمكنت من تحقيق مكانة هامة في عالم GSM، وتقديم خدمات أفضل ذات جودة.

• بطاقة موبيليس.

• شعار الشركة: والكل يتكلم

• تاريخ التأسيس 2003.

• المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة.

• الشركة الأم : إتصالات الجزائر.

• مناطق الخدمات: 48 ولاية.

• المنتجات: خدمات الهاتف النقال.

• الموقع الإلكتروني: www.Mobilis.dz

2. وهو مختص في تكنولوجيا الأنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة،

وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الأنترنت لمؤسسة إتصالات الجزائر بالإضافة إلى

ثمانية مديريات إقليمية لإتصال تشرف عليها مديرية إقليمية لإتصال تشرف على الوكالات التجارية

لإتصالات (Actel) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، وللإشارة فكل قطاعات النشاطات

الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة،

المصرفيات المالية.....إلخ) مربوطة حالياً بشبكات الأنترنت بمقرات الربط بالأنترنت فإن المقر

متواجد على مستوى مجمع الإعلام الألي Pett الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر.

3. إتصالات الجزائر الفضائية " Algérie Telecom Satellite " ATS " يهتم بتكنولوجيا الأقمار

الصناعية وهو الخط المباشر الذي يربط إتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

ثالثاً: الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -

1. الهاتف: يعتبر الهاتف وسيلة من وسائل الإتصال السريعة في أي مكان وفي أي وقت.

➤ الهاتف الثابت: وهو خدمة الإتصال العالمية، نظرا لأن الصوت هو العامل الأساسي لإتصال الإنسان، وفعال لحل المشاكل في أسرع وقت ويسمى بالشبكة الهاتفية المجمعة " RTC " وهي تقنية تسمح بالإتصال بين أكثر من مستخدمين إثنين وذلك بزيادة قدرات تركيبات الكلفة بالأسلاك ومن خدماته مايلي:

● خدمة الدفع المسبق: تسمح بالقيام بمكالمات في أي وقت كان وهذا بإستعمال رصيد إس تهاكي عن طريق بطاقات أمال " AMAL " وذلك بالأسعار مختلفة : 50 DA ، 100 DA ، 200 DA ، وهذه عبارة عن بطاقات يتحكم في قيمة مكالمته، وكذلك تتم بإستعمال:

❖ خط الهاتف العمومي.

❖ خط الهاتف الثابت.

● إشارة المناداة المنتظر: تقوم بلإعلام المتحدث بأن هناك مكالمة ثابتة في الإنتظار.

● الإتصال دون الأرقام: وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين.

● خدمة المنبه: وهي برمجة كل المواعيد والمكالمات في تواريخ وأوقات المواعيد وذلك أوتوماتيكيا لمساعدة على تفادي نسيان المواعيد.

● الحوار بين ثلاثة: تساعد على تحويل المكالمات من مكان إلى آخر.

● الأرقام المختصرة : تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد الإتصال به، لريح الوقت وتفادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم.

● إظهار رقم المتصل : وهو يكشف عن رقم المتصل وجهاز هاتف مصحوب بمتعهد إعلانات.

● إغلاق تشغيل المكالمات الدولية: وهذا بوضع رمز سري يقدم من طرف وكالة Actel القريبة من المشترك.

● الفاتورة المفضلة : تسمح للمشارك إقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارج الوطن وغيرها من الإستعمالات.

➤ الهاتف اللاسلكي : وهي تقنية تسمح بتحقيق خدمات الإتصال بين المستهلك والموزع لخدمات الشركة وهي تقنية سهلة التركيب، ولا تحتوي على أسلاك أو كوابل الربط المشترك.

ولربط بالتقنيات يربط بـ (حلقة راديو المحلية wll) وتسمى بالإنجليزية " Wirelles local loop "

وهي تقنية تستعمل للإتصال في المناطق الحضرية والريفية وهي سوق إستراتيجي إلى المديرين والمصنعين.

وخدمات الهاتف اللاسلكي تتمثل فيما يلي:

- خدمات الهاتف العادية: صوت رسائل فاكس نوع G02.
- خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل إلى 14.4 كيلو بايت في الثانية.
- ADSL المتماثل الرقمي للإرسال.

2. الشبكات و المعطيات :

➤ **الخطوط (الروابط) المؤخرة:** تقوم بتحصيل أو تركيب شبكة إتصالات دائمة ما بين مختلف مواقع

المؤسسات وهي نوعان:

- خطوط مؤخرة دولية.
- خطوط مؤخرة دولية.

وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب المسافات والمجموعات الرقمية والسرعة.

➤ **مدخل المعلومات:** سنة 1998 وضعت شبكة عمومية جزائرية لنقل المعطيات لإستبدال بالطرق المسماة

D....PAC مم أستغل تحت نمط 25 وهو مميز لنقل المعلومات ما بين أجهزة الإعلام الآلي.

3. الأقمار الصناعية :

الأقمار الصناعية لإتصال هي محطات هيرتزية موزعة في الفضاء حسب مركب فضائي، مركز

مراقبة، القمر الصناعي ANMARSا، الهاتف النقال بالقمر الصناعي THURAYA.

● **القمر الصناعي VERY SMALL APERTURE (VSAT) :** في مارس 2012 بدأت إتصالات

الجزائر إستغلال شبكة VSAL وهي شبكة تستعمل تجزئة فضائية بـ 24 ميقاهرتز إذ أنها بتمرير 60

إتصالا متزامنا في وقت واحد، وهي مرتبطة حاليا مع الشبكات الأرضية للثابت والنفال GSM والدولي.

● **القمر الصناعي INMARSAT :** وهي شبكة عالمية لإتصالات عبر الأقمار الصناعية وهي

مخصصة لخدمة النقل البحري ويمرور الوقت تم ند إلى الخدمة الأرضية وهي تتكون من أربع أقمار

صناعية تغطي المناطق الأربعة للمحيط وهي:

- المحيط الأطلنطي الشرقي.

- المحيط الأطلنطي الغربي.

- المحيط الهندي.

- المحيط الهادي.

مرورا بمحيطات العبور الجزائرية التي تشتغل بثلاث محولات:

➤ المحول B: ويقدم كل من:

- المكالمات الهاتفية بـ 16 كيلوبايت / ثانية.
- تحويل المعطيات بـ 64 و 56 كيلوبايت / ثانية.
- النسخ بـ 9600 كيلوبايت / ثانية.

➤ المحول M: ويقدم كل من:

- المكالمات الهاتفية بـ 64 كيلوبايت / ثانية.
- مكالمات الطوارئ.

➤ المحول MINI-M: وقدم كل من:

- مكالمات هاتفية بـ 4.8 كيلوبايت / ثانية.

4. الهاتف النقال GSM:

GSM هي شبكة جزائرية تم إنشائها في جانفي 1999 وبدأت نشاطها في نفس السنة، بإستعمال موجة 900 ميغاهرت، وتغطي كامل التراب الوطني والشبكة الذكية AMN تقترح خدمات الدفع المسبق من مارس 2004 من طرف وكيل معتمد K.COM (Algéraik) والتي تسمى بشبكة Mobilis وهي تعرض أكبر قدر من الخدمات التي توفر الرفاهية والأمان للمستهلك والتي تتمثل فيما يلي:

- الرسائل الصوتية.
- خدمة التجول الدولي.
- إلغاء المكالمات.
- خدمة الفاكس.
- الدفع المسبق .
- حلقات المشتركين مغلقة .
- تحويل المعطيات بـ 204 كيلوبايت / ثانية.
- النسخ 20.4 كيلوبايت / ثانية.
- مكالمات الطوارئ.

5. الهاتف النقال Thuraya:

إن خدمة الهاتف النقال Thuraya مقترحة من طرف شركة إتصالات الجزائر والذي يشغل في كل المناطق بما فيها غير المغطاة بمجال التغطية GSM والهاتف الذي يشغل بنظامين GSM، والقمر الصناعي إذ أنه

يسمح بإزدواجية الإستغلال ما بين الشبكتين أو أتوماتيكيا في حالة غياب مجال التغطية لشبكة GSM،
فلمؤسسة إتصالات الجزائر تصنع نوعين من بطاقات الدفع المسبق للهاتف النقال Thuraya تتمثل في Si
Gold و Lver.

6. الأنترنت:

➤ **Djaweb**: وهو الممول الرئيسي لخدمات الأنترنت لشبكة إتصالات الجزائر أن أرضية Djaweb

تتكون من نوعين من التجهيزات . Solari . Sun . Lucent .

ثالثا : خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر : وهي نوعان :

➤ **خدمات قاعدية** : تتمثل فيما يلي:

- فحص صفحة WEB.

- أخبار المجموعات .

- البريد الإلكتروني EMAIL .

- تحويل الملفات عبر نظام TFP.

➤ **خدمات مخصصة** : وتتمثل فيما يلي:

- السمي البصري STRE MING.

- الصوت عبر نظام IP .

- المحاضرات المرئية.

- التجارة الإلكترونية.

كما أنه يسمح بإستخدام خدمات الأنترنت بطريقتين:

- بإستعمال الخط الهاتيفي العادي، وهذا بصغتين، أما عن طريق تشكيل 1515 أو بشراء بطاقة إشتراك .

- كذلك يمكن الإستفادة من خدمات الأنترنت الخطوط المخصصة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض نتائج الدراسة، حيث أولا سوف نتعرف على خصائص مبحوثي الدراسة، تم نتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، فيما بعد سيتم عرض نتائج وتحليل محوري الإستبانة، وأخيرا إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات (البيانات) الشخصية الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

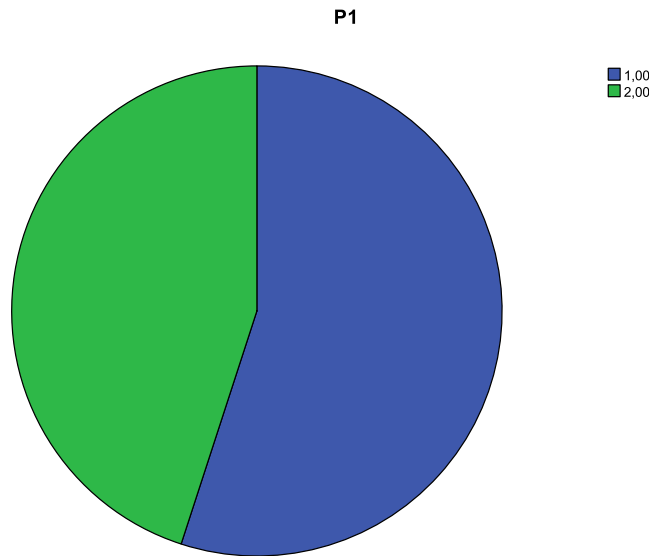
جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|-------|
| 55% | 22 | ذكر |
| 45% | 18 | أنثى |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

ويمكن توضيح بيانات الجدول في الشكل التالي:

الشكل (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

يبين الجدول والشكل أن 55% من عينة الذكور، 45% من عينة الدراسة الإناث.

مما يدل على أن العينة المبحوثة متقاربة نوعا ما من حيث الجنس.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر

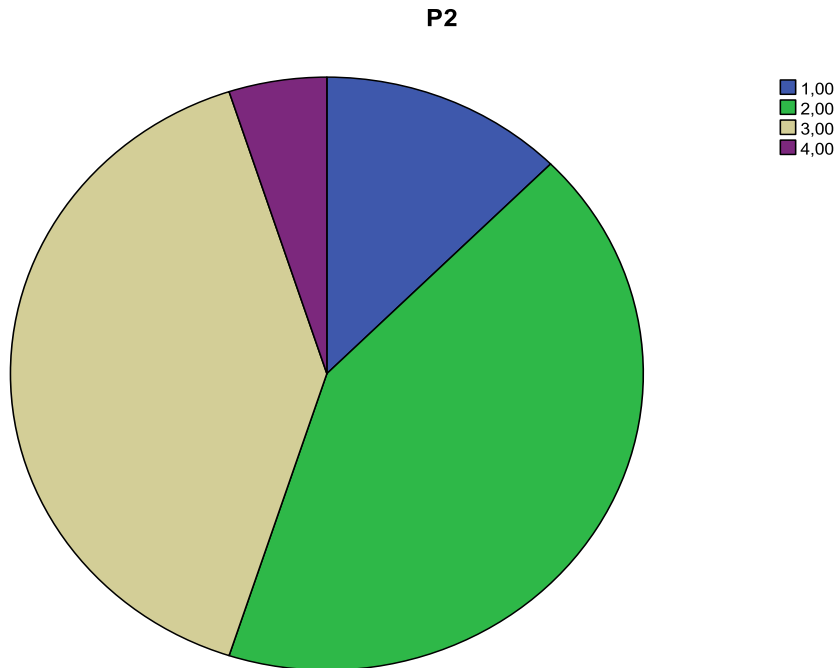
الجدول رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب العمر .

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية |
|----------------|---------|------------------|
| 12.5% | 5 | 30 سنة فأقل |
| 42.5% | 17 | من 31 إلى 40 سنة |
| 40% | 16 | من 41 إلى 51 سنة |
| 5% | 2 | من 51 فما فوق |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

ويمكن توضيح بيانات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (14) : توزيع الأفراد حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.v17.

يتضح من خلال الجدول والشكل أن فئة من 31 سنة إلى 40 سنة إحتلت أعلى نسبة بـ (42.5%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من (41 سنة إلى 51 سنة) بلغت 40%، أما المبحوثين من فئة 30 سنة فأقل فنقدر نسبتهم بحوالي (12.5%)، وأخيرا إحتلت الفئة من 51 سنة فما فوق المرتبة الأخيرة بنسبة (5%).

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

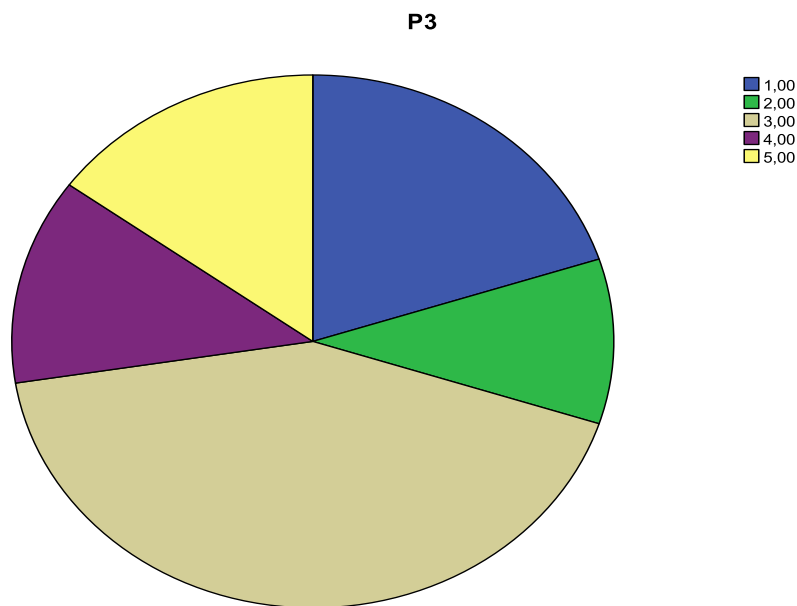
الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل التعليمي |
|----------------|---------|-------------------|
| 20% | 8 | ثانوي |
| 10% | 4 | تقني سامي |
| 42.5% | 17 | ليسانس |
| 12.5% | 5 | مهندس |
| 15% | 6 | شهادة دراسات عليا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 .

ويمكن توضيح بيانات الجدول في الشكل التالي:

الشكل (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال الجدول والشكل الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي وكذا الرسم ، نجد أن أغلب المبحوثين منهم متحصلين على شهادة ليسانس حيث تقدر نسبتهم بـ (42.5%) من عينة الدراسة، في حين (20 %) من حملة شهادة ثانوي، مقابل (15 %) من حملة شهادة دراسات عليا، مقابل (12.5%) من حملة شهادة مهندس، أما حملة شهادة تقني سامي فمثلوا أقل نسبة حيث تقدر بـ (10%) من عينة الدراسة، مما يدل على أن أغلب الموظفين هم من حملة الشهادات ليسانس بالنسبة (42.5%).

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

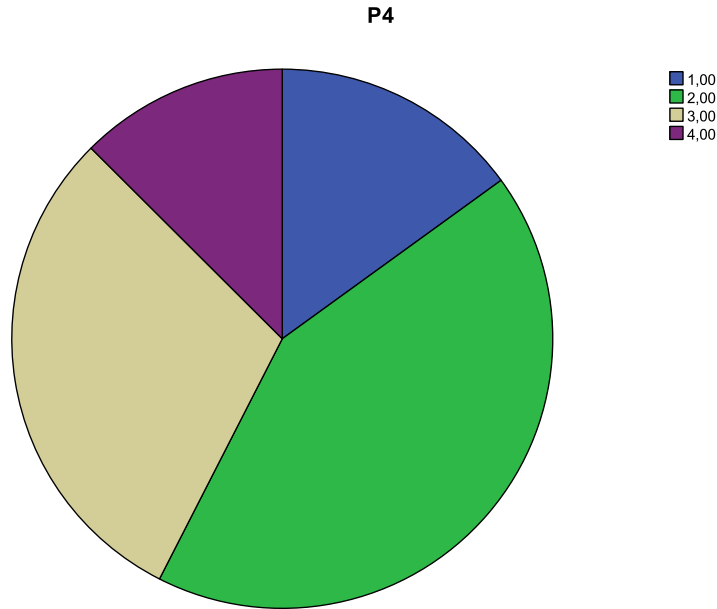
جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة p4 | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 6 | 15% |
| من 5 إلى 9 سنوات | 17 | 42.5% |
| من 10 إلى 14 سنة | 12 | 30% |
| 15 سنة فما فوق | 5 | 12.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 .

ويمكن توضيح بيانات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17.

من خلال الجدول والشكل الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة نجد أن (42.5%) لديهم خبرة من 5 إلى 9 سنوات، و(30%) من المبحوثين تقع خبرتهم من 10 إلى 14 سنة، و(15%) من المبحوثين تقع خبرتهم أقل من 15 سنة فما فوق فيمثلون (12.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستجوب.

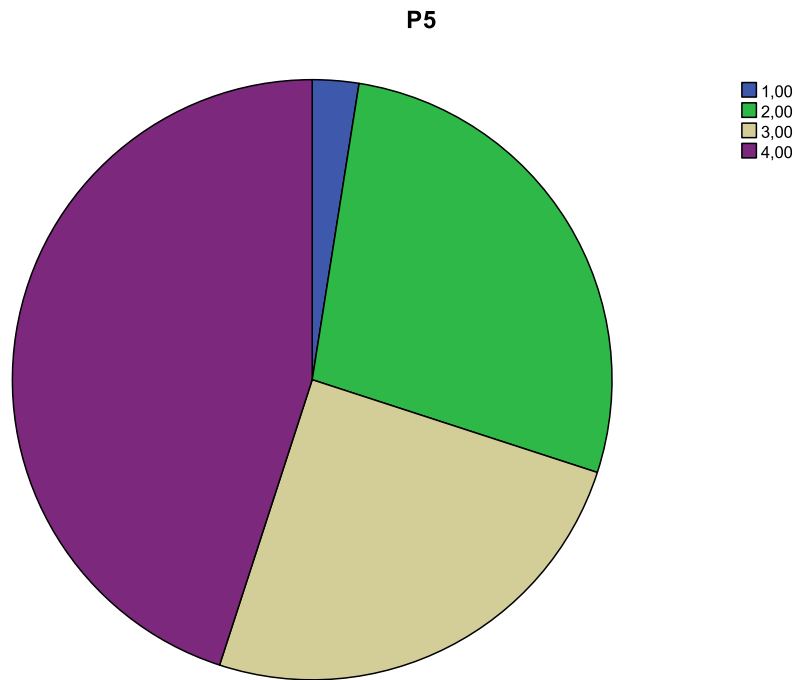
الجدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستجوب.

| النسبة المئوية | التكرار | طبيعة المستجوب |
|----------------|---------|--------------------------------|
| 2.5% | 1 | مدير أو رئيس مؤسسة |
| 27.5% | 11 | رئيس مصلحة أو رئيس قسم |
| 25% | 10 | المكلف ببرمجيات ونظم المعلومات |
| 45% | 18 | موظف إداري |
| 100% | 40 | مجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17.

ويمكن توضيح نتائج الجدول في الشكل التالي:

الشكل (17) : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستجوب.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17.

من خلال الجدول والشكل الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستجوب نجد أن (45%) هم موظفون إداريون و (27.5%) من مبحوثين الدراسة هم رؤساء مصلحة أو رؤساء أقسام، و (25%) من مبحوثين الدراسة أيضا هم مكلفون ببرمجيات نظم المعلومات، أما المدير أو رئيس مؤسسة فيمثل (2.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي.

أي إختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ومن أجل التحقق من ذلك تم إحتساب قيمة معامل الإلتواء (skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء جميعها ما بين المجال [3،-3]، وقيمة معامل التفلطح جميعها بين المجال [7،-7]، ويظهر من الجدول أن قيمة معامل الإلتواء محصورة بين المجال [3،-3] وقيمة معامل التفلطح محصورة بين مجال [7،-7] مما يشير إلى بيانات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا وبعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الإنحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

جدول رقم (9): نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح

| المتغيرات | معامل الإلتواء | معامل التفلطح |
|------------------------------|----------------|---------------|
| المتطلبات التنظيمية x1 | 0.145 | -0.544 |
| المتطلبات التكنولوجية x2 | -0.484 | -0.451 |
| الإستجابة السريعة للعملاء y1 | -1.011 | 0.853 |
| تميز الخدمات y2 | -1.021 | 1.621 |
| التكلفة الأقل y3 | 0.209 | -0.315 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 .

المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم إستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين المتمثلين في نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4)، ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها (5)، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس والمقدر بـ 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فيحصل على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة والتي تم توضيحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (10): الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert)

| درجة الموافقة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| المتوسط الحسابي | [1-1.79] | [1.80-2.59] | [2.60-3.39] | [3.40-4.19] | [4.201-5] |

بعد تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت ، سيتم تحديد إتجاه إجابات المبحوثين من أجل الإجابة على :

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

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تم اعتماد النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور

نظم المعلومات الإستراتيجية

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الإتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|------------|
| | أولاً: المتطلبات التنظيمية | 4.365 | 0.275 | موافق بشدة |
| 1 | تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا لدعم عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة . | 4.55 | 0.597 | موافق بشدة |
| 2 | توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تتسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة. | 4.15 | 0.622 | موافق |
| 3 | تعتمد الإدارة العليا في إتخاذها للقرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات الإستراتيجية . | 4.45 | 0.552 | موافق بشدة |
| 4 | تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط وتصميم وبناء نظم المعلومات في المؤسسة. | 4.17 | 0.549 | موافق |
| 5 | يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة. | 4.62 | 0.640 | موافق بشدة |
| | ثانياً: المتطلبات التكنولوجية | 4.441 | 0.319 | موافق بشدة |
| 6 | لدى المؤسسة أجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول ومعالجة للمعلومات وتحديثها بإستمرار. | 4.62 | 0.540 | موافق بشدة |
| 7 | لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات. | 4.22 | 0.619 | موافق بشدة |
| 8 | لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة. | 4.65 | 0.622 | موافق بشدة |

| | | | | |
|----|--|--------------|--------------|-------------------|
| 09 | تتوفر لدى المؤسسة شبكة إتصالات حديثة وفعالة لخدمة و تسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة. | 4.32 | 0.693 | موافق بشدة |
| 10 | تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقاتها مع العملاء | 4.50 | 0.554 | موافق بشدة |
| 11 | تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية إنتقال المعلومات بين وحدات وأقسام داخل المؤسسة. | 4.32 | 0.572 | موافق بشدة |
| | نظم المعلومات الإستراتيجية بشكل عام | 4.403 | 0.249 | موافق بشدة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17.

الجدول يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات أو عبارات محور نظم المعلومات الإستراتيجية بأبعاده

وهي مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي، حيث:

1) المتطلبات التنظيمية: بلغ المتوسط الحسابي لبعده المتطلبات التنظيمية (4.365) بإنحراف معياري

(0.275)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-5] حسب مقياس ليكرت

الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت " موافق بشدة "، حيث تراوحت

المتوسطات لعبارته بين (4.15-4.62) والإنحرافات المعيارية ما بين (0.549-0.640)، مما يشير

إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن المعلومات في المؤسسة محل الدراسة مصدر أساسي لدعم

عملية إتخاذ القرار وأن المؤسسة أو الإدارة العليا تعتمد على ما تبرزه أنظمة المعلومات الإستراتيجية في

إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

2) المتطلبات التكنولوجية: بلغ المتوسط الحسابي لبعده المتطلبات التكنولوجية (4.441) بإنحراف معياري

(0.319)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-5] حسب مقياس ليكرت

الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت " موافق بشدة "، حيث تراوحت

المتوسطات لعبارته بين (4.22-4.65) والإنحرافات المعيارية ما بين (0.540-0.693)، مما يشير

إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن لدى المؤسسة متطلبات تكنولوجية من أجهزة كمبيوتر وبرمجيات

وشبكات إتصال حديثة تساعد على إكتساب ونقل المعلومات خاصتا وأن المؤسسة لديها 25% من

عينة الدراسة مكلفين ببرمجيات ونظم المعلومات، بإضافة إلى توفرها على شبكات إتصال حديثة تدعم

عملية الإتصال بين الموظفين.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي نظم المعلومات الإستراتيجية بشكل عام (4.403) بإنحراف معياري (0.249)، وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة [4.20-5] حسب مقياس ليكرت الخماسي، ومن هنا نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور كانت " موافق بشدة " .
 مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - تقوم بتبني نظم المعلومات الإستراتيجية ببعديها المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية.

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بدراسة وتحليل النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور الميزة التنافسية

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الإتجاه |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| | أولاً: تمييز الخدمات | 4.356 | 0.293 | موافق بشدة |
| 1 | تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى التحسين المستمر. | 4.52 | 0.750 | موافق بشدة |
| 2 | تستقبل المؤسسة آراء العملاء حول الخدمات المقدمة . | 4.35 | 0.662 | موافق بشدة |
| 3 | تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث أخطاء فيها. | 4.20 | 0.563 | موافق بشدة |
| 4 | يساهم تمييز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية. | 4.35 | 0.662 | موافق بشدة |
| | ثانياً: الإستجابة السريعة للعملاء | 4.370 | 0.318 | موافق بشدة |
| 1 | تقوم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء | 4.50 | 0.905 | موافق بشدة |
| 2 | لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة. | 4.62 | 0.627 | موافق بشدة |
| 3 | تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه. | 4.32 | 0.474 | موافق بشدة |
| 4 | تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة إحتياجات العملاء مهما كانت درجة الإنشغال. | 4.20 | 0.516 | موافق بشدة |

| | | | | |
|---|---|-------|-------|------------|
| 5 | تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا. | 4.20 | 0.516 | موافق بشدة |
| | ثالثا: التكلفة الأقل | 4.287 | 0.243 | موافق بشدة |
| 1 | عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة. | 4.30 | 0.648 | موافق بشدة |
| 2 | يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات. | 4.32 | 0.525 | موافق بشدة |
| 3 | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار. | 4.12 | 0.515 | موافق |
| 4 | يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل. | 4.36 | 0.275 | موافق بشدة |
| | الميزة التنافسية بشكل عام | 4.337 | 0.168 | موافق بشدة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17.

الجدول يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الميزة التنافسية بأبعادها، ويمكن التفصيل في ذلك كما يلي:

تميز الخدمات: من خلال الجدول بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.356) بإنحراف معياري (0.293)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-5] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج درجة الموافقة على هذا البعد كانت " **موافق بشدة** "، وتراوح المتوسطات لعباراته بين (4.20-4.52) والإنحرافات المعيارية بين (0.563-0.750) مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تهتم بتميز الخدمات وذلك لأن المؤسسة تشجع العاملين لإرتقاء بمستوى الخدمات مما يميزها عن غيرها ويحسن من جودة خدماتها المقدمة.

حيث أن توجهت آراء الأفراد إلى العبارة الأولى بموافق بشدة، إذ أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تخضع دائما إلى تحسين مستمر.

(1) الإستجابة السريعة للعملاء : من خلال الجدول بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.370) بإنحراف معياري (0.318)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.20-5] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج درجة الموافقة على هذا البعد كانت " **موافق بشدة** "، وتراوح المتوسطات لعباراته بين (4.20-4.52) والإنحرافات المعيارية (0.474-0.905) مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تقوم بتلبية طلبات العملاء "مثلا تقدم خدمة WIFI لعملاءها" ولقد تحسنت سرعة الإستجابة

للعلاء مقارنة بالسنوات السابقة وبالإضافة إلى أن الموظفين رغم إنشغالهم إلا أنهم يلبون إحتياجات العملاء وهذا دعما من الإدارة العليا على مصلحة العملاء فوق كل إعتبار.

بحيث توجهت آراء الأفراد إلى العبارة الثانية بموافق بشدة، إذ أن الخدمات المقدمة تلبى في الوقت المناسب وأقل منه في السنوات السابقة بحيث أن المؤسسة حسب آراء العمال لم يتلقوا شكاوي حول تأخر تلبية الخدمات.

(2) التكلفة الأقل: من خلال الجدول بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.287) بإنحراف معياري (0.243)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [5-4.20] حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج درجة الموافقة على هذا البعد كانت " موافق بشدة " ، وترواحت المتوسطات لعبارته بين (4.40-4.12) والانحرافات المعيارية (0.708-0.515) مما يشير إلى أن الأفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تسعى إلى تخفيض تكاليفها بإستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة للعملاء مما أدى إلى زيادة الرضا لدى العملاء.

بحيث توجهت آراء الأفراد إلى العبارة الرابعة بموافق بشدة، إذ أن تخفيض التكاليف في الخدمات التي تقدمها المؤسسة تساهم في زيادة الرضا لدى العميل.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي مستوى تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام (4.337) بإنحراف معياري (0.249)، وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة [5-4.20] حسب مقياس ليكرت الخماسي، ومن هنا نستنتج أن درجة الموافقة على هذا المحور كانت " موافق بشدة " مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - متميزة في القطاع الذي تنشط فيه.

وبعد عرض مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال عبارات كل محور من محاور الإستبانة ومن ثم تحليلها، سوف نقوم باختبار وهذا من خلال المبحث التالي.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا العنصر إستعمال الإنحدار البسيط من أجل إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، بإستخدام إختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) .

1. إختبار الفرضية الرئيسية: "نظم المعلومات الإستراتيجية دور في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -"

لإختبار الفرضية الرئيسية تم الإعتماد على الإنحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق

الميزة التنافسية

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار B | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² |
|----------------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|------------------------------|
| نظم المعلومات الإستراتيجية | 0.247 | 2.422 | 0.020 | 5.868 | 0.366 | 0.134 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال الجدول تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=α) للمتغير المستقل وهو نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (5.868)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (2.422) بمستوى دلالة (0.020) وهو أقل من (0.05=α)، وذلك بدلالة معامل الإنحدار (B) الذي بلغ (0.247)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين كانت 36.6% ولقد فسر متغير الميزة التنافسية 13.4% من التباين في مستوى نظم المعلومات الإستراتيجية بالإعتماد على قيمة R²، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة. أي هناك دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في

تحقيق الميزة التنافسية.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.148 | 1 | 0.148 | 5.868 | 0.020 |
| داخل المجموعات | 0.957 | 38 | 0.025 | | |
| المجموع | 1.105 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتبين لنا وجود دور معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للمتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.868) والدلالة الإحصائية (0.02) مما يشير إلى وجود دور لمتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى ببصغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

2. إختبار الفرضية : دور نظم المعلومات الإستراتيجية في الإستجابة السريعة للعملاء.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختيار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في الإستجابة السريعة للعملاء.

| المتغير المستقل | معامل الانحدار B | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² |
|----------------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|------------------------------|
| نظم المعلومات الإستراتيجية | 0.335 | 1.826 | 0.076 | 3.336 | 0.284 | 0.081 |

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 من خلال الجدول تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) المتغير المستقل وهو نظم المعلومات الإستراتيجية في الإستجابة السريعة للعملاء والذي يمثل البعد الأول في الميزة التنافسية، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (3.336)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (1.826) بمستوى دلالة (0.046) وهو أكبر من ($\alpha=0.05$)، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.335)، كما أن ضعف العلاقة بين المتغيرين كانت 2.84% ولقد فسر متغير الإستجابة السريعة للعملاء 0.81% من التباين في مستوى نظم المعلومات الإستراتيجية بالإعتماد على قيمة R^2 ، وهذا ما يبين أن الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى مرفوضة أي أن نظم المعلومات الإستراتيجية لا تستخدم كمدخل لإستجابة السريعة للعملاء.

أي عدم وجود دور معنوي نظم المعلومات الإستراتيجي ة في الإستجابة السريعة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في

تحقيق الاستجابة السريعة للعملاء

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.271 | 1 | 0.271 | 0.284 | 0.081 |
| داخل المجموعات | 3.090 | 38 | 0.081 | | |
| المجموع | 3.361 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتبين لنا عدم وجود دور معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للمتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية في الاستجابة السريعة للعملاء حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.284)

والدلالة الإحصائية (0.081) مما يشير إلى عدم وجود دور للمتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية في الاستجابة السريعة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة وبذلك نرفض الفرضية.

3. إختبار الفرضية: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز الخدمات.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تميز الخدمات

| المتغير المستقل | معامل الانحدار B | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² |
|----------------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|------------------------------|
| نظم المعلومات الإستراتيجية | 0.252 | 1.239 | 0.223 | 1.534 | 0.197 | 0.039 |

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال الجدول تبين عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) المتغير المستقل وهو نظم المعلومات الإستراتيجية في تميز الخدمات، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F المحسوبة والتي بلغت (1.534)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (1.239) بمستوى دلالة (0.223) وهو أكبر من ($\alpha=0.05$)، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.252)، كما أن ضعف العلاقة بين المتغيرين كانت 0.19% ولقد فسر متغير تميز الخدمات 0.39% من التباين في مستوى نظم المعلومات الإستراتيجية بالإعتماد على قيمة R²، وهذا ما يبين أن الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية مرفوضة أي أن نظم المعلومات الإستراتيجية لا تستخدم كمدخل لتميز الخدمات.

أي عدم وجود دور معنوي نظم المعلومات الإستراتيجية في تميز الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في

تميز الخدمات

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.154 | 1 | 0.154 | 1.534 | 0.223 |
| داخل المجموعات | 3.810 | 38 | 0.100 | | |
| المجموع | 3.964 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتبين لنا عدم وجود دور معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للمتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية في تميز الخدمات حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.534) والدلالة الإحصائية (0.223) مما يشير إلى عدم وجود دور للمتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية في تميز الخدمات في المؤسسة محل الدراسة وبذلك نرفض الفرضية.

إختبار الفرضية: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التكلفة الأقل.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختيار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التكلفة الأقل.

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار B | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² |
|----------------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|------------------------------|
| نظم المعلومات الإستراتيجية | 0.154 | 0.985 | 0.331 | 0.971 | 0.158 | 0.025 |

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال الجدول تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) المتغير المستقل وهو نظم المعلومات الإستراتيجية في التكلفة الأقل، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (0.971)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (0.985) بمستوى دلالة (0.331) وهو أكبر من ($\alpha=0.05$)، وذلك بدلالة معامل الإنحدار (B) الذي بلغ (0.154)، كما أن ضعف العلاقة بين المتغيرين كانت 1.58% ولقد فسر متغير التكلفة الأقل 0.25% من التباين في مستوى نظم المعلومات الإستراتيجية بالإعتماد على قيمة R²، وهذا ما يبين أن الفرضية الفرعية الرئيسية الثالثة مرفوضة أي أن نظم المعلومات الإستراتيجية لا تستخدم كمدخل التكلفة الأقل.

أي عدم وجود دور معنوي نظم المعلومات الإستراتيجية في التكلفة الأقل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في

التكلفة الأقل

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.154 | 1 | 0.154 | 1.534 | 0.223 |
| داخل المجموعات | 3.810 | 38 | 0.100 | | |
| المجموع | 3.964 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتبين لنا عدم وجود دور معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للمتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية في التكلفة الأقل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.534) والدلالة الإحصائية (0.223) مما يشير إلى عدم وجود دور للمتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية التكلفة الأقل في المؤسسة محل الدراسة وبذلك نرفض الفرضية.

4. إختبار الفرضية: دور المتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء.

الجدول رقم (21) : نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختيار دور المتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء.

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار B | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² |
|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|------------------------------|
| المتطلبات التنظيمية | 0.338 | 2.061 | 0.046 | 4.249 | 0.317 | 0.101 |

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال الجدول تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=α) للبعد الأول للمتغير المستقل وهو المتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء والذي يمثل البعد الأول في الميزة التنافسية حيث هذه الأخيرة هي المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (4.249)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (2.067) بمستوى دلالة (0.046) وهو أقل من (0.05=α)، وذلك بدلالة معامل الإنحدار (B) الذي بلغ (0.338)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين كانت 31.7% ولقد فسر متغير الإستجابة السريعة للعملاء 10.1% من التباين في مستوى المتطلبات التنظيمية بالإعتماد على قيمة R²، مما يعني أن المعلومات التي يخرجها نظام المعلومات الإستراتيجية تساهم فيها المؤسسة بإتخاذ القرارات المتعلقة بالإستجابة السريعة للعملاء وذلك لأن الإدارة العليا تعطي أهمية لتلبية طلبات العملاء، أي هناك دور معنوي للمتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار دور المتطلبات التنظيمية في

الإستجابة السريعة للعملاء

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.338 | 1 | 0.338 | 4.249 | 0.046 |
| داخل المجموعات | 3.023 | 38 | 0.080 | | |
| المجموع | 3.361 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتبين لنا وجود دور معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للبعد الأول للمتغير المستقل المتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.249) والدلالة الإحصائية (0.046) مما يشير إلى وجود دور للبعد الأول للمتغير المستقل المتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

6. إختبار الفرضية: دور المتطلبات التنظيمية في تميز الخدمات.

الجدول (23): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختيار دور المتطلبات التنظيمية في تميز الخدمات.

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار B | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R |
|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| المتطلبات التنظيمية | 0.054 | 0.285 | 0.777 | 0.081 | 0.046 | 0.002 |

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 مستوى الدلالة (0.05=a)

من خلال الجدول تبين عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=a) للبعد الأول للمتغير المستقل وهو المتطلبات التنظيمية في تميز الخدمات والذي يمثل البعد الثاني في الميزة التنافسية حيث هذه الأخيرة هي المتغير التابع، ويؤكد عدم معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (0.081)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (0.285) بمستوى دلالة (0.777) وهو أكبر من (0.05=a)، وذلك بدلالة معامل الإنحدار (B) الذي بلغ (0.054)، كما أن ضعف العلاقة بين المتغيرين كانت 4.6% ولقد فسر متغير التميز في الخدمات 0.02%، من التباين في مستوى المتطلبات التنظيمية بالإعتماد على قيمة

R^2 ، وبالتالي عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التنظيمية في تميز المنتجات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وكما رأينا سابقا أن المتطلبات التنظيمية كانت إتجاهات الأفراد موافق بشدة مما يعني توفر المتطلبات التنظيمية لكن المعلومات الإستراتيجية لا تتعدى إلى أن تكون ذات دور فعال في تميز خدماتها وهذا مايفسر رفض الفرضية القائلة بأن المتطلبات التنظيمية لها دور في تميز الخدمات فالمؤسسة محل الدراسة إعتمادا على ما سبق تعتمد على مداخل أخرى لتمييز خدماتها.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار دور المتطلبات التنظيمية في

تمييز الخدمات

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.008 | 1 | 0.008 | 0.081 | 0.777 |
| داخل المجموعات | 3.956 | 38 | 0.104 | | |
| المجموع | 3.964 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتبين لنا عدم وجود دور معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للبعد الأول للمتغير المستقل المتطلبات التنظيمية في تميز الخدمات حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.081) والدلالة الإحصائية (0.777) مما يشير إلى عدم وجود دور للبعد الثاني للمتغير المستقل المتطلبات التنظيمية في تميز الخدمات في المؤسسة محل الدراسة وبذلك نرفض الفرضية.

7. إختبار الفرضية: دور المتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل.

الجدول (25): نتائج تحبل الإنحدار البسيط لإختيار دور المتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل.

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار B | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R |
|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| المتطلبات التنظيمية | 0.153 | 1.083 | 0.286 | 1.172 | 0.173 | 0.030 |

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول تبين عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للبعد الأول للمتغير المستقل وهو المتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل والذي يمثل البعد الثالث في الميزة التنافسية حيث

هذه الأخيرة هي المتغير التابع، ويؤكد عدم معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (1.172)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (1.083) بمستوى دلالة (1.172) وهو أكبر من ($\alpha=0.05$)، وذلك بدلالة معامل الإنحدار (B) الذي بلغ (1.153)، كما أن ضعف العلاقة بين المتغيرين كانت 1.73% ولقد فسر متغير التكلفة الأقل 0.30%، من التباين في مستوى المتطلبات التنظيمية بالإعتماد على قيمة R مربع، ورأينا أيضا أن اتجاهات الأفراد موافق شدة مما يعني توفر المتطلبات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة لكن المعلومات الإستراتيجية لا تتعدى إلى أن تكون ذات دور فعال في تكلفة الأقل وهذا ما يفسر رفض الفرضية القائلة دور المتطلبات التنظيمية في تحقيق التكلفة الأقل.

أي عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار دور المتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.69 | 1 | 0.069 | 1.172 | 0.286 |
| داخل المجموعات | 2.249 | 38 | 0.059 | | |
| المجموع | 2.319 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتبين لنا عدم وجود دور معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للبعد الأول للمتغير المستقل المتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.172) والدلالة الإحصائية (0.286) مما يشير إلى عدم وجود دور للبعد الثاني للمتغير المستقل المتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل في المؤسسة محل الدراسة وبذلك نرفض الفرضية.

8. إختبار الفرضية : دور المتطلبات التكنولوجية في الإستجابة السريعة للعملاء.

الجدول (27): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار دور المتطلبات التكنولوجية في الإستجابة السريعة

للعلاء .

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار B | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² |
|-----------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|------------------------------|
| المتطلبات التكنولوجية | 0.157 | 1.066 | 0.293 | 1.137 | 0.170 | 1.029 |

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 من خلال الجدول تبين عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للبعد الثاني للمتغير المستقل وهو المتطلبات التكنولوجية في الإستجابة السريعة للعملاء والذي يمثل البعد الأول في الميزة التنافسية حيث هذه الأخيرة هي المتغير التابع، ويؤكد عدم معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (1.137)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (1.066) بمستوى دلالة (0.293) وهو أكبر من ($\alpha=0.05$)، وذلك بدلالة معامل الإنحدار (B) الذي بلغ (0.157)، كما أن ضعف العلاقة بين المتغيرين كانت 1.70% ولقد فسر متغير الإستجابة السريعة للعملاء 1.029، من التباين في مستوى المتطلبات التكنولوجية بالإعتماد على قيمة R^2 ، مما سبق رأينا إتجاهات الأفراد نحو المتطلبات التكنولوجية موافق بشدة على وجودها إلا أن من خلال إختبار الفرضيات أكد القصور الواضح لدور المتطلبات التكنولوجية في تحقيق الإستجابة السريعة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة مما يعني أن حتى المتطلبات التكنولوجية ليس لها دور في هذه المؤسسة في تحقيق الإستجابة السريعة للعملاء. أي عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التكنولوجية في الإستجابة السريعة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار دور المتطلبات التكنولوجية في

الإستجابة السريعة للعملاء

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.098 | 1 | 0.098 | 1.137 | 0.293 |
| داخل المجموعات | 3.263 | 38 | 0.086 | | |
| المجموع | 3.361 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتبين لنا عدم وجود دور معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للبعد الأول للمتغير المستقل المتطلبات التكنولوجية في الإستجابة السريعة للعملاء حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.137) والدلالة الإحصائية (0.293) مما يشير إلى عدم وجود دور للبعد الأول للمتغير المستقل المتطلبات التكنولوجية في الإستجابة السريعة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة وبذلك نرفض الفرضية.

9. إختبار الفرضية: دور المتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات.

الجدول (29): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختيار دور المتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار B | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R |
|-----------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| المتطلبات التكنولوجية | 0.268 | 1.714 | 0.095 | 2.938 | 0.268 | 0.072 |

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول تبين عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للبعد الثاني للمتغير المستقل وهو المتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات والذي يمثل البعد الثاني في الميزة التنافسية حيث هذه الأخيرة هي المتغير التابع، ويؤكد عدم معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (2.938)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (1.714) بمستوى دلالة (0.095) وهو أكبر من ($\alpha=0.05$)، وذلك بدلالة معامل الإنحدار (B) الذي بلغ (0.268)، كما أن ضعف العلاقة بين المتغيرين كانت 2.68% ولقد فسر متغير تميز الخدمات 0.72%، من التباين في مستوى المتطلبات التكنولوجية بالإعتماد على قيمة R^2 مما سبق رأينا إتجاهات الأفراد حول المتطلبات التكنولوجية كانت موافق بشدة على وجودها لكن ما وجدناه من خلال إختبار الفرضيات أكد القصور الواضح لدور المتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات في المؤسسة محل الدراسة مما يعني أن حتى المتطلبات التكنولوجية ليس لها دور في هذه المؤسسة في تحقيق تميز الخدمات. أي عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار دور المتطلبات التكنولوجية في

تميز الخدمات

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.284 | 1 | 0.284 | 2.938 | 0.096 |
| داخل المجموعات | 3.680 | 38 | 0.097 | | |
| المجموع | 3.964 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتبين لنا عدم وجود دور معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للبعد الثاني للمتغير المستقل المتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.938) والدلالة الإحصائية (0.096) مما يشير إلى عدم وجود دور للبعد الثاني للمتغير المستقل المتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات في المؤسسة محل الدراسة وبذلك نرفض الفرضية.

10. إختبار الفرضية: دور المتطلبات التكنولوجية في التكلفة الأقل.

الجدول (31): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختيار دور المتطلبات التكنولوجية في التكلفة الأقل.

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار B | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) | قيمة F المحسوبة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R |
|-----------------------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| المتطلبات التكنولوجية | 0.074 | 0.604 | 0.550 | 0.364 | 0.097 | 0.009 |

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17 من خلال الجدول تبين عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للبعد الثاني للمتغير المستقل وهو المتطلبات التكنولوجية في التكلفة الأقل والذي يمثل البعد الثالث في الميزة التنافسية حيث هذه الأخيرة هي المتغير التابع، ويؤكد عدم معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (0.364)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (0.604) بمستوى دلالة (0.550) وهو أكبر من ($\alpha=0.05$)، وذلك بدلالة معامل الإنحدار (B) الذي بلغ (0.074)، كما أن ضعف العلاقة بين المتغيرين كانت 0.97% ولقد فسر متغير التكلفة الأقل 0.09%، من التباين في مستوى المتطلبات التكنولوجية بالإعتماد على قيمة R^2 ، ومما سبق رأينا إتجاهات الأفراد حول المتطلبات التكنولوجية كانت موافق بشدة على وجودها في المؤسسة محل الدراسة لكن ما وجدناه خلال إختبار الفرضيات أكد قصور واضح لدور المتطلبات التكنولوجية في تحقيق التكلفة الأقل في المؤسسة مما يعني أن المتطلبات التكنولوجية ليس لها دور في تحقيق التكلفة الأقل. أي عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التكنولوجية في التكلفة الأقل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار دور المتطلبات التنظيمية في

التكلفة الأقل

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات | 0.022 | 1 | 0.022 | 0.364 | 0.550 |
| داخل المجموعات | 2.297 | 38 | 0.060 | | |
| المجموع | 2.319 | 39 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

من خلال هذا الجدول يتبين لنا عدم وجود دور معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للبعد الثاني للمتغير المستقل المتطلبات التكنولوجية في التكلفة الأقل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.364) والدلالة الإحصائية (0.550) مما يشير إلى عدم وجود دور للبعد الثاني للمتغير المستقل المتطلبات التكنولوجية في التكلفة الأقل في المؤسسة محل الدراسة وبذلك نرفض الفرضية.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه، وقد إعتدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفين المؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين نظم المعلومات الإستراتيجية و الميزة التنافسية، وهدفنا من خلالها على الإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في "ما دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة-، وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل الإنحدار البسيط، إختبار معامل الإلتواء والتفطح، إختبار T للعينة المستقلة، تحليل التباين الأحادي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية والإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث لكن يبقى العديد من القصور في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة:

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

1. نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج حول " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، حيث يمكن تقسيمها إلى:

➤ النتائج نظرية:

- تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائف أساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.
- ضرورة وعي الإدارة العليا بتوفير المقومات الأساسية لنظم المعلومات الإستراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- نظم المعلومات الإستراتيجية تهدف إلى توفير معلومات لوضع أهداف إستراتيجية وتكوين إستراتيجيات اللازمة وصياغتها تساعدها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية تدعم وتساند الإدارة العليا من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.
- نظم المعلومات الإستراتيجية هي نظام متكامل يحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها ذات خصائص كمية وبعضها ذا خصائص وصفية.

- يحتوي نظام المعلومات الإستراتيجية على جزء رسمي يختص بجمع المعلومات وبيعها باستخدام طبقا لإجراءات معينة ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، وكما يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الإستراتيجي لدى الإدارة.
- توافر نظام المعلومات الإستراتيجية على المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية بأحسن شكل ممكن يسهل له عملية تطوير هذه النظم.
- فيما يخص الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية نرى أن هذا المصطلح يعد من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستوى الإقتصادي و الإداري، مع ضرورة إعطاء البعد الإستراتيجي لها.
- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هي الميزة التنافسية وذلك من خلال تعزيز قدرتها على المنافسة حين تنشأ هذه الأخيرة عن طريق تقديم المؤسسة قيمة أكبر للمنافسين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم خدمات متميزة لها منافع أكبر والتي تبرز السعر الأعلى.
- لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة من مصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة كتقديم خدمات جديدة ومتميزة أو من ناحية التكلفة الأقل أو إمتلاك هذه المؤسسة القدرة على التجديد والإبتكار والتكيف مع محيطها وحاجات عملائها بطريقة أفضل من منافسيها.
- إن قصر دورة حياة المنتجات والتطور السريع في جميع الميادين وخاصة التغير السريع في حاجات والرغبات والتكنولوجيات كل ذلك فرض على المؤسسات أن تقوم بتنمية ميزتها التنافسية وتبحث عن طرق تجعل من هذه الميزة مستمرة لكي تستفيد منها لأطول فترة ممكنة، كما أن نظم المعلومات الإستراتيجية يساعدها على أن تكتسب ميزة تنافسية.

➤ النتائج التطبيقية:

- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة- تقوم بتبني مجالات نظم المعلومات الإستراتيجية وهي المتطلبات التكنولوجية والمتشكلة في المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة، والمتطلبات التنظيمية.
- كما أظهرت الدراسة إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة- تستجيب لكل ما يحدث حولها من متغيرات وذلك من خلال فهم ومعرفة حاجات ورغبات الأفراد المتغيرة بإستمرار والإستجابة لها في الوقت المناسب وأقل منه من السموات السابقة، وتسعى المؤسسة أيضا إلى تخفيض التكاليف بالإستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة للعملاء.

- بعد إختبار الفرضيات تبين وجود دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حيث أنه:
- عدم وجود دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في الإستجابة السريعة للعملاء عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$.
- عدم وجود دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في تميز الخدمات عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$.
- عدم وجود دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في التكلفة الأقل عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$.
- هناك دور معنوي للمتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$.
- عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التنظيمية في تميز الخدمات عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$.
- عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$.
- عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التكنولوجية في الاستجابة السريعة للعملاء عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$.
- عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات عند مستوى الدلالة $\alpha=5\%$.

➤ التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- دمج نظام المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة -إتصالات الجزائر- لتكون أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية فضلا على المداخل الأخرى لأنها تعتبر من نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة.
- يجب على المؤسسة إستحداث وحدات إدارية متخصصة بجوانب نظام المعلومات الإستراتيجية تناط بها واجبات ووظائف أوسع وأشمل من أقسام نظام المعلومات الإدارية.
- ضرورة إستمرار إهتمام المؤسسة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية واستدامتها.

➤ آفاق البحث:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها توجهت أذهاننا لصياغة بعض الإشكاليات لتكون مجال بحث في المستقبل وهي:
- مساهمة المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات الإستراتيجية لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي.
- رأس المال البشري.....أحد مداخل تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة الخدمية.

- مساهمة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في تنفيذ نظم المعلومات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

1. الكتب:

1. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2004 .
2. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
3. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
4. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
5. زياد محمد الشрман، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، الأردن، 2006.
6. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية ، 1994.
7. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الإستراتيجي، دار الكتب المصرية للنشر، الإسكندرية، 2012.
8. سليم الحسنية ، نظم المعلومات الإدارية نما (إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية) ، الطبعة الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2001.
9. طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الإقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
10. طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الألية (من منظور إداري معاصر)، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2002.
11. عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
12. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع ،الإسكندرية، 1997.
13. عبد الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الرقابة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب لنشر، القاهرة، 2001.
15. علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية.

16. عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
17. غراب كامل وحجازي نادية، نظم المعلومات الإدارية ، مدخل إداري ،مكتبة الملك سعود للطباعة والنشر، الرياض، 1988.
18. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي معاصر)، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2007.
19. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
20. محمد السعيد خشنية ، نظم المعلومات (مفاهيم التكنولوجيا)، دار الإشعاع للطباعة، مصر.
21. محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
22. محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، لبنان، 1993.
23. محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
24. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، 1998.
25. هاشم فوزي العبادي، خليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات : منظور إستراتيجي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .
26. يحي مصطفى الحلمي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1988.

2. الدوريات والمجلات.

27. أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، جامعة الملك سعود، العدد 28، 2001.
28. بحوث وأوراق العمل، التنافسية وأثرها على الإستثمارات العربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2011.
29. داودي الطيب وآخرون، رجال سلاف، وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخلة محور أول: الميزة التنافسية الجديدة.
30. عوده أحمد بني أحمد ، وليد مجلي عواوده ، العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد(33) ، العدد (4)، 2011.
31. غالب محمد البستنجي ، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات
32. الصناعية الأردنية ، أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة الإمام بن سعود ، السعودية ، العدد التاسع ، 2011.

33. فايز جمعة النجار، نازم محمود أحمد الملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية جامعة جدارا الأردن ، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
34. محمد حسين الوادي ، علي الفلاح الزعبي ، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأدات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الرابع ، العدد 8، 2011.
35. نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الإستراتيجي ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، مجلد الثامن ، 1996.
36. وهيبه داسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث ، عدد 11 ، 2012.

3. الرسائل الجامعية.

36. إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004-2005.
38. إيمل يوثيل عقيل، إستخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، (غير منشور) ، الأردن ، 1996.
39. برني لطيفة، الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.
40. بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير منظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011.
41. حبيبة حناش، دور نظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009-2010.
42. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها دورها لإبداع التكنولوجي في تنميتها)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، علوم إقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، 2006-2007.
43. سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، العلوم الاقتصادية، 2008-2009.
44. شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

45. عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير منظمات، قسم 2010-2011.
46. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
47. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.
48. فاروق حريزي، دور تكنولوجيايات الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، 2010-2011.
49. فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
50. فيصل سايفي، أنظمة المعلومات: إستخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال في العلوم الإقتصادية،جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008-2009.
51. لمين علوي، تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.
52. مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2008، ص 49.
53. نحاسبة رتيبة ،أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، فرع إدارة أعمال 2002-2003.
54. هبة حسين داسي ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.
55. هلال درحمون، المحاسبة التحليلية (نظم المعلومات لتسيير ومساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2004-2005.
4. الندوات والمؤتمرات.

56. بلعاء خديجة ، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف 2010

57. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2010
58. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منثوري قسنطينة.
59. فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية، الملتقى الولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف .

5. المواقع الإلكترونية.

60. أحمد السيد كوردى، إدارة الموارد البشرية فى منظمات الأعمال العصرية، تاريخ الإطلاع 03/04/2014 على الساعة 20:45 <http://ahmedkordy.blogspot.com>
61. www.ae.gladius.com op-cite 25/06/2006 science de management

6. مراجع الأجنبية.

62. Michel portar , l'avantage concurrentl devancer ses concurrents et maintenir son avance , dunod paris ,1999 .
63. Harry richard , prumt;et al ,what in the world is competitive advantage, anderson school.2003 .
64. Philip kotler , bernard dubois,etdelphine manceau , le marketing management, 11 ene édition , pearson éducation , paris , France, 2004.
65. richard d'avni :hgper compétition (vuibert , paris) 1995
66. Michel paquin, management of in formation and technology, agency education, canada, 1990.
67. Chantal bussenault, martine pretel , economie et gestion de l'ent reprise, vuibert, 4 édition, paris, 2006.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إستبانة الدراسة

الموضوع : دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة : مؤسسة إتصالات الجزائر - بسكرة -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص " تسيير إستراتيجي للمنظمات " المعنونة : " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية " ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة ، حيث أن صحة الإستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم . علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

تقبلو منا فائق الإحترام والتقدير.

الأستاذة المشرفة :

ترغيني صباح

من إعداد الطالبة :

بوعسلة فطيمة الزهراء

1. البيانات الشخصية:

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إجابة (X) أمام الإجابة المناسبة لإختيارك.

1. الجنس:

□ - ذكر □ - أنثى

2. العمر:

- - من 30 سنة فأقل.
□ - من 31 سنة إلى 40.
□ - من 41 سنة إلى 51.
□ - من 51 سنة فأكثر.

3. المؤهل التعليمي:

- - ثانوي
□ - تقني سامي
□ - ليسانس
□ - مهندس
□ - دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة

- - أقل من 5 سنوات.
□ - من 5 إلى 9 سنوات.
□ - من 10 إلى 14 سنة.
□ - 15 سنة فما فوق.

5. طبيعة المستجوب :

- - مدير أو مسير مؤسسة .
□ - رئيس مصلحة أو رئيس قسم .
□ - مكلف ببرامجيات ونظم المعلومات.
□ - موظف إداري

1. نظم المعلومات الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

| سلم القياس | | | | | أولا : نظم المعلومات الإستراتيجية | |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|-------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | عبارات القياس | الرقم |
| | | | | | أولا : المتطلبات التنظيمية | |
| | | | | | تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا لدعم عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة . | 01 |
| | | | | | توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تتسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة. | 02 |
| | | | | | تعتمد الإدارة العليا في إتخاذها للقرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات الإستراتيجية . | 03 |
| | | | | | تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط وتصميم وبناء نظم المعلومات في المؤسسة. | 04 |
| | | | | | يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة. | 05 |
| | | | | | ثانيا : المتطلبات التكنولوجية. | |
| | | | | | لدى المؤسسة أجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول ومعالجة للمعلومات وتحديثها باستمرار | 06 |
| | | | | | لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات . | 07 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 08 | لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة . |
| | | | | | 09 | تتوفر لدى المؤسسة شبكة إتصالات حديثة وفعالة لخدمة و تسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة. |
| | | | | | 10 | تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقاتها مع العملاء |
| | | | | | 11 | تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية إنتقال المعلومات بين وحدات واقسام داخل المؤسسة. |
| | | | | | ثانيا : الميزة التنافسية | |
| | | | | | أولا : تميز الخدمات | |
| | | | | | 12 | تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى التحسين المستمر |
| | | | | | 13 | تستقبل المؤسسة آراء العملاء حول الخدمات المقدمة . |
| | | | | | 14 | تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم الحدوث أخطاء فيها. |
| | | | | | 15 | يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية. |
| | | | | | ثانيا : الإستجابة السريعة للعملاء | |
| | | | | | 16 | تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب. |
| | | | | | 17 | لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة |
| | | | | | 18 | تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----------------------------|--|
| | | | | | 19 | تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة إحتياجات العملاء مهما كانت درجة الإنشغال |
| | | | | | 20 | تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا |
| | | | | | ثالثا: التكلفة الأقل | |
| | | | | | 21 | عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة |
| | | | | | 22 | يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات. |
| | | | | | 23 | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار |
| | | | | | 24 | يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل |

الملحق رقم (2)

قائمة محكمي الإستبانة

| الرقم | الإسم واللقب | الوظيفة |
|-------|---------------------|--|
| 1 | شنشونة محمد | أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. |
| 2 | مناصرية إسماعيل | أستاذ مساعد أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. |
| 3 | نويجي فاطمة الزهراء | أستاذة مساعدة أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. |
| 4 | موسي سهام | أستاذة مساعدة أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. |
| 5 | فرحاني زهرة | أستاذة مستخلفة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. |

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| | قائمة الجداول | |
| 1 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | د |
| 2 | معاملات ثبات الصدق | ر |
| 3 | أبعاد تمايز المؤسسات | 56 |
| 4 | توزيع الأفراد العينة حسب الجنس | 68 |
| 5 | توزيع الأفراد العينة حسب العمر | 69 |
| 6 | توزيع الأفراد العينة حسب المؤهل التعليمي | 70 |
| 7 | توزيع الأفراد العينة حسب عدد السنوات | 71 |
| 8 | توزيع الأفراد العينة حسب طبيعة المستجوب | 72 |
| 9 | نتائج معامل الالتواء والتقلطح | 74 |
| 10 | الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) | 74 |
| 11 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور نظم المعلومات الإستراتيجية | 75 |
| 12 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الميزة التنافسية. | 77 |
| 13 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. | 80 |
| 14 | نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. | 80 |
| 15 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في الإستجابة السريعة للعملاء. | 81 |
| 16 | نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في الإستجابة السريعة للعملاء. | 81 |
| 17 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تميز الخدمات. | 82 |
| 18 | نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في الإستجابة تميز الخدمات. | 82 |

| | | |
|----|---|----|
| 83 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التكلفة الأقل. | 19 |
| 83 | نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التكلفة الأقل. | 20 |
| 84 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار دور المتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء | 21 |
| 84 | نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار دور المتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء. | 22 |
| 85 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار دور المتطلبات التنظيمية في تميز الخدمات. | 23 |
| 85 | نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار دور المتطلبات التنظيمية في تميز الخدمات. | 24 |
| 86 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار دور المتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل. | 25 |
| 86 | نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار دور المتطلبات التنظيمية في التكلفة الأقل. | 26 |
| 87 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار دور المتطلبات التكنولوجية في الإستجابة السريعة للعملاء. | 27 |
| 88 | نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار دور المتطلبات التكنولوجية في الإستجابة السريعة للعملاء. | 28 |
| 89 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار دور المتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات. | 29 |
| 89 | نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار دور المتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات. | 30 |
| 90 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار دور المتطلبات التكنولوجية في التكلفة الأقل. | 31 |
| 90 | نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار دور المتطلبات التكنولوجية في التكلفة الأقل. | 32 |

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1 | نموذج الدراسة. | ت |
| 2 | العلاقة بين الأنظمة الجزئية داخل المؤسسة. | 8 |
| 3 | مراحل تطوير نظم المعلومات الإستراتيجية. | 15 |
| 4 | مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية وعلاقته بمراحل إتخاذ القرار. | 18 |
| 5 | المتطلبات الأربعة لنظم المعلومات الإستراتيجية والتفاعل بينها. | 20 |
| 6 | أنواع الميزة التنافسية. | 37 |
| 7 | مصادر الميزة التنافسية. | 39 |
| 8 | حجم الميزة التنافسية. | 40 |
| 9 | دورة حياة الميزة التنافسية. | 41 |
| 10 | القوى التنافسية الخمس لبورتر. | 47 |
| 11 | سلسلة القيمة لبورتر. | 49 |
| 12 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - | 62 |
| 13 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس. | 68 |
| 14 | توزيع أفراد العينة حسب العمر. | 69 |
| 15 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي. | 70 |
| 16 | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة. | 72 |
| 17 | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستجوب. | 73 |

قائمة الملاحق

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|------------------------|--------|
| 1 | إستبانة البحث. | 105 |
| 2 | قائمة محكمي الإستبانة. | 110 |

الفهرس

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| أ | مقدمة |
| ب | منهجية البحث. |
| ت | إشكالية الدراسة . |
| ث | فرضيات ونموذج الدراسة |
| ث | التعاريف الإجرائية. |
| ث- ح | أهمية وأهداف الدراسة. |
| ح | أسباب ودوافع إختيار الموضوع. |
| ح | حدود الدراسة و منهجها. |
| خ | هيكل البحث. |
| خ- ر | أدوات الدراسة والأساليب المستخدمة |
| خ | أداة الدراسة. |
| د | مجتمع وعينة الدراسة. |
| د | الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. |
| ذ | صدق وثبات أداة الدراسة. |
| ر- ع | الدراسات السابقة. |
| ر | الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية. |

| | |
|-----|---|
| س | الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية. |
| ض | الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية و الميزة التنافسية. |
| ض-ع | التعليق على الدراسات السابقة. |
| | الفصل الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات الإستراتيجية . |
| 2 | تمهيد. |
| 3 | المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات . |
| 3 | المطلب الأول : مفاهيم حول النظام والمعلومة. |
| 3 | الفرع الأول : تعرف النظام . |
| 3-4 | الفرع الثاني : تعريف لمعلومة. |
| 5 | الفرع الثالث : أنواع المعلومات. |
| 5 | المطلب الثاني : مفهوم وخصائص نظم المعلومات ومكانته في المؤسسة . |
| 5-6 | الفرع الأول : مفهوم نظام المعلومات. |
| 6-7 | الفرع الثاني : خصائص نظم المعلومات ومكانته في المؤسسة. |
| 7-9 | الفرع الثالث : مكانة نظم المعلومات في المؤسسة. |
| 9 | المطلب الثالث: مراحل تطوير نظم المعلومات و أنواعها. |
| 9 | الفرع الأول: مراحل تطوير نظم المعلومات. |
| 9 | الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات. |
| 11 | المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية. |

| | |
|----|--|
| 11 | المطلب الأول: مفهوم وأهداف نظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 11 | الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 12 | الفرع الثاني: أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 13 | المطلب الثاني: مراحل تطوير و خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية ومكوناته. |
| 13 | الفرع الأول: مراحل تطوير نظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 16 | الفرع الثاني: خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 17 | الفرع الثالث: مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 18 | المطلب الثالث: متطلبات وإستخدامات وعوامل نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية ومعوقاته. |
| 18 | الفرع الأول: متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 21 | الفرع الثاني: إستخدامات نظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 23 | الفرع الثالث: عوامل نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 23 | الفرع الرابع: المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات. |
| 25 | خلاصة الفصل. |
| | الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية. |
| 28 | المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتنافسية. |
| 28 | المطلب الأول: مفهوم التنافسية. |
| 29 | المطلب الثاني: أهداف وأنواع التنافسية. |
| 29 | الفرع الأول: أهداف التنافسية. |

| | |
|---------|---|
| 29 | الفرع الثاني: أنواع التنافسية. |
| 30 | المطلب الثالث: عوامل التنافسية وأسبابها. |
| 30 | الفرع الأول: عوامل التنافسية. |
| 30 | الفرع الثاني: أسباب التنافسية. |
| 31 | مطلب الرابع: مؤشرات التنافسية. |
| 33 | المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية. |
| 33 | المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية وأهدافها. |
| 33 | الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية. |
| 34 | الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية. |
| 35 | الفرع الثالث: أهداف الميزة التنافسية. |
| 36 | المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية ومحدداتها ومعايير الحكم عليها. |
| 36 | الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية. |
| 38 | الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية. |
| 40 - 42 | الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية. |
| 43 | الفرع الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية. |
| 44 | المطلب الثالث: أبعاد وإسهامات بورتر في مجال الميزة التنافسية. |
| 44 | الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية. |
| 45 | الفرع الثاني: إسهامات بورتر في مجال الميزة التنافسية. |

| | |
|----|---|
| 52 | المبحث الثالث: العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية. |
| 52 | المطلب الأول: الأدوار الإستراتيجية التي تلعبها نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق إستراتيجيات التنافسية. |
| 55 | المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الإستراتيجيات التنافسية (لبورتر) |
| 55 | الفرع الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية والإستجابة السريعة للعملاء. |
| 55 | الفرع الثاني: نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية تميز الخدمات. |
| 56 | الفرع الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية التكلفة الأقل. |
| 57 | خلاصة الفصل. |
| | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر-وحدة بسكرة- |
| 60 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - |
| 60 | المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - |
| 61 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - |
| 67 | المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - |
| 68 | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة. |
| 68 | المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة. |
| 78 | المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي. |
| 79 | المبحث الثالث: إختبار الفرضيات. |
| 92 | خلاصة الفصل. |

| | |
|-----|--|
| 94 | خاتمة عامة (النتائج والتوصيات وأفاق البحث) |
| 99 | قائمة المراجع. |
| 104 | الملاحق. |