جامعـــــة يحي فارس بالمدية
كليـــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور نظام المعلومات الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص : إدارة و تسيير مؤسسة

من إعداد الطالبتين :
–حماني مسعودة
–سلامي أميرة

إشراف الأستاذة :
– زعاف نصيرة

أعضاء اللجنة المناقشة	
د. ياليشاني وهيبة	رئيساً
د.زعاف نصيرة	مشرفاً و مقرراً
أ. شراطي نسيمة	مناقشاً

السنة الجامعية : 2017/2016



شكر و تقدير

قَالَ تَعَالَى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِيٓ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَٰلِحًا تَرْضَىٰهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ ٱلصَّٰلِحِينَ﴾

.19

قبل كل شيء نشكر الله عزوجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم و أعطانا من القوة و المقدرة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام عملنا و ما التوفيق إلا بالله .

و نصلي و نسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين صاحب الخلق العظيم محمد صلى الله عليه و سلم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد العون و المساعدة، و نخص بالذكر الأستاذة المشرفة :

زعاف نصيرة على إشرافها على مذكرتنا و كل النصائح و التوجيهات المقدمة لنا.

كما نتقدم بخالص الشكر و الامتنان إلى الأستاذة **طهراوي حياة** على مد يد العون لنا في إنجاز هذا البحث .

كما نود أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا و تفضلوا بقراءة هذا البحث و عملوا على مناقشته،

و كافة العاملين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية لتعاونهم معنا .

© Ladie Lynn
http://ladielynn.com

إهـــــداء

الحمد لله أولا و أخيرا على توفيقه لى على إنجاز هذا العمل المتواضع و الذي أهديه إلى :

إلى أحن قلب في الوجود و أحلى من عطر الورود، إلى من كان دعاءها سر نجاحنا و حنانها بلسم جراحنا، إلى من تحملت العناء لأجلنا و سهرت الليالي لراحتنا و تعبت لتربيتنا و فرحت لنجاحنا ودمعت عيناها لخسارتنا، أزف لها كل معاني الحب و التقدير

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى كنز الحياة و عماد الوفاء و الإخلاص، إلى من تعب من أجل راحتنا و شقي من أجل سعادتنا وحصد الأشواك عن دربنا ليمهد لنا طريق العلم، إلى من علمنا الكفاح و النضال، إلى أعز ما نملك

إلى أبي الغالي حفظه الله

إلى القلب الكبير و اللسان الحالم بالدعاء لي بالتوفيق **جدتي أطال الله في عمرها**

و جدتي و جداي رحمهم الله و أسكنهم فسيح جنانه

إلى من أسندت عليهم كتفي وقت الشدائد و مضينا معا نحو النجاح من أجل الوالدين الكريمين

أخواتي : حسيبة،هجيرة،أمال،كريمة،فتيحة

إلى براءة العائلة و بسمتها الرائعة : **فراح**

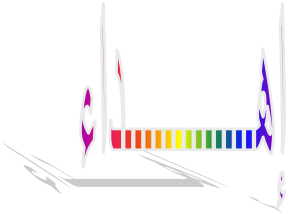
إلى من قاسمت قلبي أفراحه و أحزانه إلى من جعلت الابتسامة عنوان أيامي: **أميرة**

إلى الصديقات الوفيات: **عبلة،مليكة،شفيقة،إيمان،نسيمة،نجاة،آسيا،أسماء،لبنى،سعيدة، نورة،سهيلة،سعاد.**

إلى كل الأصدقاء كل باسمه

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم مذكرتي

مسعودة



الحمد الله أولا و أخيرا على توفيقه لي على إنجاز هذا العمل المتواضع و الذي أهديه إلى

إلى من اسمها أجمل من الأسامي, و حنانها يفوق كل حنان، و تعبها لا يرد مهما فعلنا من الأعمال، إلى من طاعتها تشعرني بالسعادة و الأمان إلى من غمرتني بحنانها و أخلصت لي بدعواتها، إلى قرة عيني

أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى الذي رباني على الفضيلة الأخلاق، و شملني بالعطف و الحنان و كان لي ورع أمان أحتمي به من نائبات الزمان، إلى من تركني بدون استئذان، و سأظل أتذكره بدون نسيان، إلى من رسم صورته في هذا الوجدان، إلى من أودعني لله.

إلى أبي الغالي رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه.

إلى من أسندت علية كتفي وقت الشدائد و قدم لي عزا و قوة بين الخلائق

أخي الحبيب حمزة

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة و مرها، إلى من أحمل معهم أجمل الذكريات أخواتي: **فايزة ، كاميليا ، حياة ، وسام**

إلى القلب الصافي و الصدر الحنون و مصدر الدعوات : **جدتي الغالية رحمها الله**

إلى أزهار البيت و بهجتها : **رتاج ، محمد أنيس ، ملاك**

إلى كل الصديقات الوفيات: **حسيبة،أحلام،خديجة،أمينة،حنان،نسيمة، ناريمان،بشرى،عبلة، آسيا،نجاة،نورة، سهيلة.**

إلى من قاسمتني عناء هذا العمل **مسعودة**

إلى كل الأصدقاء كل باسمه

إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي .

أميرة

مستخلص الدراسة :

إن مجمل دراستنا تدور حول معرفة الدور الذي يساهم فيه نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي ومن ثم الميزة التنافسية وأهميتها في مؤسسة اتصالات الجزائر، في حين أن تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات 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 في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها كالاستجابة السريعة للعملاء وتميز الخدمات، وقد تم الاعتماد على الاستلانة كأداة للدراسة استخدمت لجمع البيانات من مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وتحليلها عن طريق spss.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات الاستراتيجي، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

Abstract :

The overall study focuses on the role of the strategic information system in activating the competitive advantage of the organization by addressing the concept of the strategic information system and its competitive advantage in the Algerian Telecom Corporation. Strategic information An unconventional view, that is, IT-based systems and sophisticated software capable of creating or maintaining the competitive advantage of these institutions.

The study aimed to highlight the role played by strategic information systems in achieving competitive advantage in its dimensions such as rapid response to customers and excellence of services. The questionnaire was used as a study tool used to collect data from Algeria Telecom and analyze it through spss.

Keywords: Strategic Information System, Competitive Advantage, Algeria Telecom Corporation

فهرس المحتويات

شكر و تقدير..... I.

إهداء..... II.

مستخلص الدراسة..... III.

فهرس المحتويات..... IV.

فهرس الجداول..... V.

فهرس الأشكال..... VI.

فهرس الملاحق..... VII.

المقدمة العامة.....أ-هـ

الفصل الأول : مدخل نظري حول نظام المعلومات الاستراتيجي

مقدمة الفصل.....2

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظام المعلومات.....3

المطلب الأول: مفهوم النظام و خصائصه.....3

المطلب الثاني: عناصر و أنواع النظام.....5

المطلب الثالث: مفهوم نظام المعلومات و خصائصه.....8

المطلب الرابع: وظائف و أنواع نظام المعلومات 10

المبحث الثاني : ماهية نظام المعلومات الاستراتيجي.....16

المطلب الأول: مفهوم المعلومات الإستراتيجية.....16

المطلب الثاني : تعريف نظام المعلومات الاستراتجي و خصائصه.....17

المطلب الثالث : مبررات ظهور فكرة نظام المعلومات الاستراتيجي 19

المطلب الرابع : عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي 20

المبحث الثالث : أساسيات حول نظام المعلومات الاستراتيجي.....21

المطلب الأول : مراحل نظام المعلومات الاستراتيجي.....21

المطلب الثاني : عوامل نجاح نظام المعلومات الاستراتيجي.....24

المطلب الثالث : الأدوار الإستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي.....26

المبحث الرابع : تخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي.....28

المطلب الأول : مفهوم تخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي و خصائصه.....28

المطلب الثاني : أهداف و فوائد التخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي.....30

المطلب الثالث : مداخل التخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي 31

خلاصة الفصل.....34

الفصل الثاني : علاقة نظام المعلومات الاستراتيجي بالميزة التنافسية

مقدمة الفصل.....36

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المنافسة و التنافسية.....37

المطلب الأول: مفهوم المنافسة و التنافسية 37

المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس.....42

المطلب الثالث: متابعة البيئة التنافسية 47

المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية 48

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.....52

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها.....52

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية.....54

المطلب الثالث: محددات و أبعاد الميزة التنافسية.....57

المطلب الرابع: تنمية و تطوير الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.....60

المبحث الثالث: استخدامات نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية.....63

المطلب الأول: دور نظام المعلومات الاستراتيجي في دعم إستراتيجيات التنافسية 63

المطلب الثاني: علاقة نظام المعلومات الاستراتيجي بالميزة التنافسية و الإستراتيجية التنافسية 64

المطلب الثالث: تأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على الميزة التنافسية 66

خلاصة الفصل.....70

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر . حالة المديرية العملياتية بالمدية .

مقدمة الفصل.....72

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر– بالمدية –.....73

المطلب الأول: لمحة تاريخية لاتصالات الجزائر.....73

المطلب الثاني: خدمات و نشاطات اتصالات الجزائر.....74

المطلب الثالث : المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية 76

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....81

المطلب الأول: هدف الدراسة و عينته.....81

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة.....82

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة 83

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة 89

المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة 89

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة 93

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....109

خلاصة الفصل.....117

الخاتمة العامة.....119

قائمة المراجع.....125

الملاحق.....131

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1 . 2)	نموذج لتحليل مصفوفةSWOT	46
(2 .2)	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية	51
(3 . 2)	أبعاد تمايز المؤسسات	63
(1 . 3)	الإطار العام للدراسة الميدانية	82
(2 . 3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	84
(3 . 3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور	85
(4 . 3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور	86
(5 . 3)	قيمة معامل ألفاكرونباخ	87
(6 . 3)	الدرجات المعطاة لخيارات المتاحة في الاستبيان	88
(7 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	89
(8 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	90
(9 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	91
(10 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	92
(11 . 3)	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة	94
(12 . 3)	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في المؤسسة	99
(13 . 3)	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على الميزة التنافسية على المؤسسة	104
(14 . 3)	الفرو قات بالنسبة لمتغير الجنس	109
(15 . 3)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير الفئة العمرية	110
(16 . 3)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي	112

(17 . 3)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستويات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة .	**113**
(18 . 3)	معامل ارتباط نظام المعلومات الاستراتيجي بالميزة التنافسية للمؤسسة	**115**
(19 . 3)	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	**116**

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1 . 1)	عناصر النظام	6
(2 . 1)	مهام و وظائف نظام المعلومات	13
(3 . 1)	مراحل تطوير نظام المعلومات الإستراتيجي	23
(4 . 1)	الأدوار الإستراتجية لنظم المعلومات الإستراتجية	26
(5 . 1)	التخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات الإستراتيجية	30
(6 . 2)	أهداف المنافسة بين المؤسسات	38
(7 . 2)	نموذج قوى التنافس الخمس Porter –Five –Forces model	43
(8 . 2)	مراحل تطور الميزة التنافسية	56
(9 . 2)	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	58
(10 . 2)	نموذج سلسلة القيمة	67
(1 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	89
(2 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	90
(3 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	91
(4 . 3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	92

مقدمة عامة

مقدمة

تزاول مؤسسات الأعمال على اختلاف أحجامها و أنواعها و طبيعة أنشطتها، و كذلك مواقعها الجغرافية نوعين من الأنشطة هما : الأنشطة الإدارية و الأنشطة الوظيفية و ذلك سعيا وراء تحقيق الأهداف التي حددتها ووضع لها لنفسها من قبل ، و في ظل مواجهة مؤسسات الأعمال لتحديات عديدة في عملها باتجاه أهدافها ومن ثم ضمان البقاء و الاستمرار لها ، لذا كان يجب عليها البحث عن آليات قصد مساعدتها على التأقلم في بيئة الأعمال التي تنشط فيها .

و من هنا يبرز دور و أهمية وجود نظام المعلومات فالمؤسسات تحتاج بدرجة كبيرة إلى تطوير و تحديث نظم المعلومات لها حتى يمكنها من مجابهة حدة المنافسة و التغيرات الحديثة ، بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال مساهمته في توفير المعلومات التي تساعد المؤسسات في الإبداع و تكوين المعرفة ، و من بين هذه النظم نجد نظام المعلومات الإستراتيجي الذي يعد من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في مجالات مختلفة ، حيث ارتبط هذا المفهوم بتسهيل مهمة الإدارة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل إدراك التغيرات في بيئة دائمة التغير و التي تتطلب من المؤسسة الاعتماد على بعض الإستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة و التي أصبحت إما فرصة و إما تهديدا لها.

و لتتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها ، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها و بين البيئة التي تنشط فيها و دلك بغية الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات المحيطة بها خاصة بما يتعلق بالبيئة التنافسية ، ما يجعل المؤسسة بحاجةإلى وضع نظام معلومات إستراتيجي فعال يسمح لها بمتابعة ورصد ومراقبة سير العمل وكل ما يتعلق بالمنافسين وهذا من خلال معرفة الرائدين منهم في السوق ، و تحديد نقاط قوتهم وضعفهم و أهدافهم و توجهاتهم ، و جمع المعلومات الخاصة بذلك و معالجتها و إيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار.

إشكالية و تساؤلات الدراسة

انطلاقا مما سبق يمكننا صياغة إشكاليتنا الأساسية على النحو التالي :

إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات الإستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

و منه تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بنظام المعلومات الإستراتيجي ، و ما الهدف منه؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية ، و ما هي الإستراتيجيات المتخذة من طرف المؤسسة للحفاظ على بقائها و إستمراريتها ؟
- ما دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟
- هل هناك تأثير لنظام المعلومات الإستراتيجي على تطوير الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟

فرضيات الدراسة

- نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام محوسب في أي مستوى تنظيمي ، يكون قادرا على تغيير الأهداف أو العمليات لتمكين المؤسسة من الحصول على تقدم تنافسي ، يهدف إلى رصد و مراقبة كل التغيرات الحاصلة وكل ما يتعلق بالمنافسين .
- الميزة التنافسية هي خلق قيمة و منفعة بدرجة أفضل من المنافسين ، حيث تعمل المؤسسات ذات المزايا التنافسية على وضع إستراتيجيات فعالة للحفاظ على تنافسيتها ، إذ أن التنفيذ الجيد لهذه الإستراتيجيات من طرف المؤسسة مع التركيز على إضافة قيمة للزبائن من شأنه تحسين و تطوير جودة منتجاتها و خدماتها المقدمة باستمرار
- يكمن دور نظام المعلومات الإستراتيجي في كونه يساعد المؤسسة في التغلب على المنافسة وبعدة طرق.
- هناك علاقة تأثير إيجابية بين اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإستراتيجي و بين تفعيل و تطوير مزاياه التنافسية .

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من النواحي التالية :

. حداثة نظام المعلومات الإستراتيجي و تطبيقاته في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و الذي ثبتت كفاءته وفعاليته

. أن هناك أهمية خاصة لدراسة و تحليل المتغيرات و العوامل المرتبطة بنظام المعلومات الإستراتيجي، و قدرته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

. قلة الأبحاث النظرية و التطبيقية التي لأجريت حول موضوع الدراسة وافتقار المكتبة إلى هذا الموضوع .

. معرفة مدى فعالية و مصداقية نظام المعلومات الإستراتيجي في المؤسسة .

. إبراز أهمية نظام المعلومات الإستراتيجي في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة .

أهداف الدراسة

. تقييم مدى استخدام نظام المعلومات الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات .

. تحليل و دراسة الإطار العام لنظام المعلومات الإستراتيجي و دوره في دعم الميزة التنافسية المتوفرة لدى المؤسسة .

. التعرف على العوامل أو المتغيرات الأكثر تأثيرا على فعالية نظام المعلومات الإستراتيجي.

أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة فيما يلي :

- دراسة نظرية تعتمد على المسح المكتبي يتناول مراجع و مصادر عربية و أجنبية إضافة إلى ما كتب في هذا المجال من مجلات و دراسات سابقة بالإضافة إلى مواقع الانترنت.
- دراسة ميدانية و هي خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان الذي تم معالجته عن طريق برنامج .spss

أسباب اختيارالموضوع

. محاولة معرفة الكيفية التي تطور بها المؤسسة ميزاتها التنافسية .

. إبراز أهمية وجود نظام المعلومات الإستراتيجي في المؤسسة .

. بحكم لتخصصنا إدارة و تسيير مؤسسة ، ارتأينا الخوض في هذا الموضوع لتوسيع معارفنا في هذا المجال و التمكن منه .

. قلة المراجع المتعلقة بموضوع نظام المعلومات الإستراتيجي .

صعوبات الدراسة

واجهتنا في إعداد هذا البحث عدة صعوبات منها :

. الصعوبة على مستوى الجانب التطبيقي لإيجاد المؤسسة محل الدراسة .

. قلة المراجع في الموضوع خاصة المواضيع التي تربط بين نظام المعلومات الإستراتيجي و الميزة التنافسية.

. تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.

المنهج المتبع في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث أن هذا الأخير يقوم على جمع المعلومات و البيانات من مختلف المراجع و المصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة ،مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية ، حيث أن الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة حالة للتعرفعلى دور نظام المعلومات الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية .

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

. الحدود الزمانية : تم إنجار هذا البحث خلال السنة الجامعية 2016 /2017 .

. الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

الدراسات السابقة

بما أننا تطرقنا في موضوعنا إلى نظام المعلومات الإستراتيجي ودوره في تفعيل الميزة التنافسية، فمن خلال بحثنا اعتمدنا على الدراسات التي تناولت على الأقل شق من الشقين إما نظام المعلومات الإستراتيجي أو الميزة التنافسية.

. دراسة نحاسية رتيبة بعنوان : أهمية اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، 2002 . 2003.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة ، و أهم النتائج المتوصل إليها تتمثل في أنه على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أن تملك نظاما لليقظة يستطيع و لو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل .

. دراسة فايزة بريش بعنوان : دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، 2004 . 2005.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى إعطاء نظرة و مفهوم شامل للميزة التنافسية لإيجاد مصدرها الحقيقي ، و من أهم النتائج المتوصل إليها :

- ✓ ضرورة وجود كفاءات محورية أو خبيرة لخلق التميز في المؤسسة.
- ✓ وجود ميزة تنافسية لمحافظة المؤسسة على بقائها .

. دراسة مباركة جلال بعنوان : زينب بن عمور ، نظام المعلومات المعتمد على الذكاء الاصطناعي و دوره في اتخاذ قرارات المؤسسة الإقتصادية ، حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، 2014 . 2015 .

حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر نظم المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي على جودة القرارات في المؤسسات الاقتصادية، و من النتائج المتوصل إليها أن التطور التكنولوجي يلعب دورا كبيرا في تطوير تسيير المؤسسات ، و يرجع ذلك للاستعمال المتزايد للحاسوب .

هيكلة الدراسة

في ضوء الفروض الأساسية و الهدف من البحث ارتأينا أن يشمل مخطط بحثنا ثلاثة فصول أساسية هي :

- الفصل الأول بعنوان مدخل نظري حول نظام المعلومات الإستراتيجي تناولناه في أربعة مباحث ، حيث عالج المبحث الأول مفاهيم عامة حول نظام المعلومات ، أما المبحث الثاني ماهية نظام المعلومات الإستراتيجي ، و المبحث الثالث بدوره احتوى خصوصيات حول نظام المعلومات الإستراتيجي ، و أخيرا المبحث الرابع الذي تناول تخطيط نظام المعلومات الإستراتيجي .
- أما الفصل الثاني و المعنون بعلاقة نظام المعلومات الإستراتيجي بالميزة التنافسية ، الذي يشمل ثلاثة مباحث حيث يتضمن المبحث الأول مدخل مفاهيمي حول المنافسة و التنافسية ، يليه المبحث الثاني الذي يشمل ماهية الميزة التنافسية ، و أخيرا المبحث الثالث بعنوان استخدامات نظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية .
- أما الفصل الثالث (التطبيقي) و المتعلق بدراسة ميدانية في شكل دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية و قد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، حيث يشمل المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فشمل منهجية الدراسة ، و أخيرا المبحث الثالث الذي تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

الفصل الأول

مدخل نظري حول نظام المعلومات الإستراتيجي

مقدمة الفصل:

إنّ التغيير البيئي الذي أصبح يميز مؤسسات اليوم و التطورات التكنولوجية المتتالية و ثورة المعلومات وزيادة حدة المنافسة، كل هذا دفع بالمؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها أو ملكيتها أو موقعها بتبني نظام معلومات إستراتيجي فعّال .

حيث أصبحت المعلومات تحتل مكانة كبرى في كل المؤسسات ، فهي تعتبر موردا استراتيجيا لها وذلك من خلال توافر حجم هائل من البيانات المتعلقة بأعمال المؤسسة .

فنظام المعلومات الاستراتيجي يستحوذ على أهمية خاصة نابعة من الدور الذي يؤديه في حياة المؤسسات ،كون ذلك النظام يقوم بإمداد مراكز القرار بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها في اكتساب ميزة تنافسية .

هذا ما نحاول التطرق إليه في هذا الفصل في أربعة مباحث هي :

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظام المعلومات
- المبحث الثاني : ماهية نظام المعلومات الاستراتيجي
- المبحث الثالث : خصوصيات حول نظام المعلومات الاستراتيجي
- المبحث الرابع : تخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظام المعلومات

إنّ أي تنظيم مهما كان نوعه يحتاج لأساس قوي يقوم عليه و يسير حسبه و يتأثر به ، ألا وهو المعلومات التي يليها من الأهمية البالغة ما يحدد اتجاه المؤسسة ، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظام و نظام المعلومات .

المطلب الأول : مفهوم النظام و خصائصه

لقد تعددت المفاهيم و الخصائص التي قدمت للنظام و التي يمكن إيجازها فيمايلي :

الفرع الأول : مفهوم النظام

تعدد و اختلف النظرة إلى الأنظمة من حيث تعريفها و محتوياتها و أهدافها و أنواعها حسب المدارس الفكرية و حسب الاتجاهات في إدارة الأعمال ، لكن تبقى التعريفات الشائعة و الأكثر استعمالاً هي تلك التعريفات التي نقدمها في ما يلي :

–النظام هو مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها مع البيئة المحيطة و هذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة ، من أجل تحقيق أهداف النظام[1] .

–كما يعرف النظام حسب Vangigh على أنه مجموعة العناصر المرتبطة[2] .

–كما يعرف أيضاً حسب تشير شمان و Weiberg بأنه عبارة عن تكامل منظم للأجزاء المرتبطة وتتأثر هذه الأجزاء بوجودها في النظام و تتغير في حالة تركها[3] .

–كما يمكن تعريف النظام على انه مجموعة من المكونات المادية مثل الحاسب و الشاشات وخطوط الاتصال و مكونات معنوية مثل البرامج و الملفات و الأنظمة و القوانين و التعليمات والعلاقات[4] .

و من التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل للنظام و هو مجموعة العناصر أو المكونات أو الأجزاء التي ترتبط فيما بينها من أجل تشكيل هيكل موحد و الذي تتحكم فيه علاقة تفاعلية و تبادلية للوصول إلى الأهداف التي سيتم تحديدها .

---

[1]– سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان،الطبعة الأولى،1998 ، ص 22

[2]– منال محمد الكردي ،جلال إبراهيم العيد ، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية** ،دار الجامعية الجدية، الأزاريطية الإسكندرية ،2003 ،ص 51

[3]– سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 30 .

[4]– نوري منير ، **نظام المعلومات المطبق في التسيير** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، ص16 .

الفرع الثاني : خصائص النظام

هناك مجموعة من المميزات و الخصائص التي إذا ما توفرت في النظام كان نظاماً جيداً وناجحاً و هذه الخصائص هي [1]:

- تكاملية النظام : أي أنه يجب أن يحتوي النظام على كامل عناصره و مكوناته حيث يحقق الهدف المطلوب منه .
- بساطة النظام: أي عدم احتوائه على علاقات و عمليات معقدة تعيق من حركة النظام و من فهمه من قبل المستفيد.
- انسيابية المعلومات: أي توافر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور المعلومات داخل النظام ، وحرية حركتها بين أطراف النظام .
- تعدد العناصر: أي أنه يجب أن يحتوي النظام على عنصرين على الأقل .
- التميز: أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام.
- الارتباط : أي ارتباط مكونات النظام و عناصره بعلاقات منظمة و محكمة .
- المخرجات : أن تؤدي عمليات معالجة المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف التنظيم و تلبي احتياجاته.

بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك أخرى للنظام هي[2] :

- مجموعة الأجزاء المادية التي تتضافر معاً لتشكل الإطار العام للنظام .
- الإجراءات و القواعد التي تربط بين تلك الأجزاء و تحركها و تمنحها الديناميكية اللازمة للتشغيل .
- الأهداف التي تسعى مكونات النظام و إجراءاته لتحقيقها .

[1]- إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي ، **نظم المعلومات الإدا**رية، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص 32 .

[2]- السيد عبد المقصود ديبان ، **نظم المعلومات المحاسبية** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية 1997 ، ص 115 .

المطلب الثاني : عناصر و أنواع النظام

من خلال ما سبق يمكننا تحديد العناصر التي يتضمنها النظام بالإضافة إلى أنواعه .

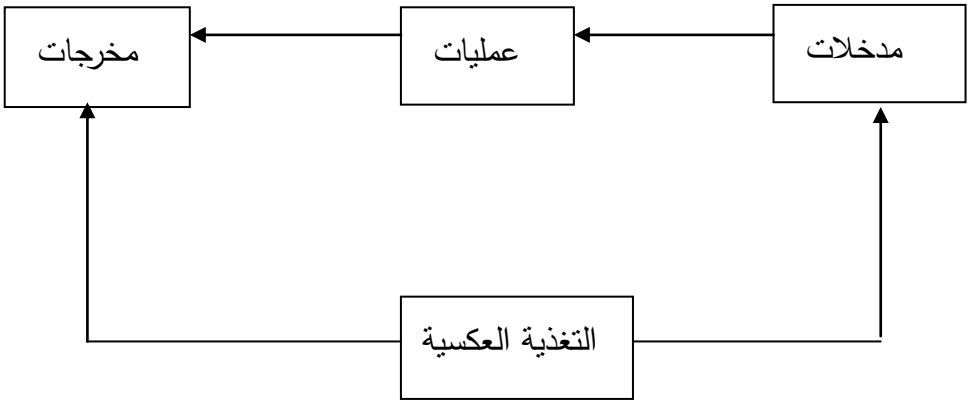
الفرع الأول : عناصر النظام

إنّ عناصر النظام تتكامل و تتداخل فيما بينها بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض حيث يتم طرحها فيما يلي[1] :

- **المدخلات** : هي مجموعة المفردات التي يتكون منها النظام و يعتمد عليها بشكل أساسي، وتتعدد مدخلات النظام و تتنوع على ضوء الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها فقد تكون بيانات أو مواد خام أو رأس مال أو موارد بشرية .
- **العمليات**: هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام وهي جميع العلاقات المبرمجة و الأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات و تحويلها إلى مخرجات ، بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة التنظيم .
- **المخرجات** : هي منتجات النظام أو مخرجات الأنشطة و العمليات التحويلية و يقدم النظام المخرجات للمستفيدين على شكل منتجات جاهزة للاستخدام ، مثل : السلع النهائية أو المعلومات المفيدة أو الخدمات المطلوبة ، و التي بدورها تشبع حاجات و رغبات المستفيد و تحقق أهداف التنظيم .
- **التغذية العكسية** : و هي التغذية الراجعة أو تأثير البيئة الخارجية على النظام و التي تحدد مدى ملائمة و صلاحية النظام و كفاءته في تحقيق الأهداف المطلوبة و تلبية الحاجات للمستفيد من خلال تمرير الملاحظات عن أي قصور أو عيب في تطبيق النظام ليتم إصلاحها و تلافي حصولها مستقبلاً .

[1] – إيمان فاضل السامرائي ، مرجع سابق ، ص 31 .

الشكل (1-1) : عناصر النظام



المصدر : من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني : أنواع النظام

يعد تصنيف النظم أمراً ضرورياً و هاماً للقيام بتحليل و دراسة النظم ، و لقد تعددت المعايير والأسس المستخدمة في تصنيف النظام فيمكن استخدام معيار التعقد ، أو استخدام معياري التعقد والتنبؤية ، أو استخدام خصائص النظم و مجالاتها و هو المعيار الذي سوف نستخدمه في تصنيف النظم ، و فيمايلي نقوم بعرض أنواع النظم اعتماداً على خصائصها و مجالات وجودها[1] :

1) النظم المفاهيمية و النظم المادية :

-النظم المفاهيمية تتكون من أجزائها من مفاهيم مجردة تهدف إلى تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا سواء كانت تلك الظواهر طبيعية أو اجتماعية ، و تعد النظريات خير مثال على ذلك النوع من النظم فعلى سبيل المثال النظرية النسبية لآنشتاين لتفسير ظاهرة انتشار الضوء في الأثير .

-أما النظم المادية فهي نظم ملموسة لها مكونات من أشياء أو أفراد أو خليط منهما ، و عادة ما تكون النظم المادية مبنية على نظم مفاهيمية .

2) النظم المفتوحة و النظم المغلقة :

-النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة بحيث يؤثر فيها و يتأثر بها ، حيث تسعى إلى اكتساب خصائص صحية تجعلها في موقف المؤثر و المتكيف ، و تحدد أبعادها وفقا لإفرازات البيئة ، مثال ذلك نظام الحاسب الآلي ، نظام الساعة ، نظام المعلومات .

[1]- إبراهيم سلطان ، **نظم المعلومات الإدارية** ، مدخل للنظم ،دار الجامعية ،جامعة الإسكندرية، 2005 ،ص 37 .

–أما النظام المغلق هو عبارة عن نظام لا يتأثر بالبيئة و لا يؤثر فيها ، أي يمكن القول بأنه نظام بدون بيئة ، النظم المغلقة توفر مدخلاتها ذاتياً كما أنها تستخدم مخرجاتها أي أنّها في حالة سكون ، و نلاحظ في الظواهر المحيطة بنا أنه لا يوجد ما يسمى بالنظم المغلقة و غنها يمكن تصميم نظام مغلق كما يحدث في التجارب الفيزيائية حيث يقوم الباحث بعزل النظام عن البيئة ، أيضاً تعتبر التنظيمات البيروقراطية مثالاً لنظام مغلق .

3) النظم الطبيعية و النظم الاصطناعية :

تعرف النظم الطبيعية بأنها تلك النظم التي أوجدها الخالق عز و جل و بالتالي لم يتدخل الإنسان في نشأتها أو تحديد القوانين التي تنظم عمل أجزائها مثل :الإنسان ، النبات الحيوان ، المجموعة الشمسية .

أما النظم الاصطناعية فهي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته مثل : النظم الاجتماعية ، السياسية و الصناعية ، المؤسسات .

4) النظم الدائمة و النظم المؤقتة :

–النظم الدائمة هي مفهوم نسبي ، أي نظم تستمر لفترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها مثل : الشمس القمر ... الخ

–النظم المؤقتة : هي التي تنشأ لتحقيق هدف معين خلال فترة معينة ينتهي بعدها النظام مثل الشركة .

5) النظم الاجتماعية و النظم الفنية :

إنّ النظم الاجتماعية هي مجموعة ثابتة نسبياً من العلاقات المتبادلة بين الأجزاء المكونة للنظام ، سواء كانت أشخاصاً أو جماعات ، لذلك تعتبر الأسرة و النقابة و القوة البشرية في م ؤسسة ما أمثلة على نظم اجتماعية تتمايز في الحجم و تختلف من حيث تعدد الوظائف أو اقتصارها على وظيفة واحدة و ذلك حسب الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه .

أما النظم الفنية فيقصد بها النظم التي تعمل بدون تدخل من العنصر البشري سواء من حيث المدخلات أو الأنشطة أو عمليات الضبط و الصيانة للنظام ، و تعد الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض مثال لتلك النظم الفنية و كذلك الليل و النهار .

المطلب الثالث : مفهوم نظام المعلومات و خصائصه

بعد تطرقنا للنظم سنتناول في هذا المطلب نظام المعلومات الذي هو عصب المؤسسة و مورد هام لها .

الفرع الأول : مفهوم نظام المعلومات

تعددت المفاهيم التي قدمت لنظم المعلومات و خصائصه و ذلك لاختلاف أراء و وجهات النظر ، و يمكن عرض أكثر المفاهيم شيوعاً ثم نبين أهم الملامح و السمات التي تميزه عن غيره من النظم الإدارية .

–يعرف نظام المعلومات حسب London على أنه عبارة عن مجموعة من المكونات أو العناصر المرتبطة والمتفاعلة فيما بينها و التي تتولى مهام جمع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة في المؤسسة[1] .

–و يعرف نظام المعلومات أيضاً على أنه مجموعة من الإجراءات النمطية التي تتضمن تجميع وتشغيل و تخزين و توزيع و نشر و استرجاع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة ، بهدف تدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة داخل المؤسسة ، إنها العملية المادية التي تدعم نظام المؤسسة عن طريق تزويدها بالمعلومات لإنجاز أهدافها[2] .

– كما يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه تركيب مكون من الأفراد الإجراءات و الأدوات والمهام لتسهيل تدفق و تخزين كافة البيانات و المعلومات من مختلف المصادر و تحليلها و صياغتها بشكل ذات معنى و فائدة لمتخذ القرار و ذلك بإتباع أدوات تحليلية متقدمة مثل الحاسب[3].

– بالإضافة إلى تعريفه بأنه النظام الذي يقوم بتجميع البيانات و المعلومات و حفظها و تحليلها ،ووضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات و بطريقة تساعد على تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الإستراتيجية[4] .

– يعرف نظام المعلومات أيضا بأنه مجموعة من العاملين و الإجراءات و الموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها و نقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة ، و إيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم و الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم[5] .

---

[1]– ثابت عبد الرحمن إدريس ، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة** ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص ص 122-123 .

[2]– فايز جمعة صالح النجار ، **نظم المعلومات الإدارية** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، عمان ، الأردن 2005 ، ص 35 .

[3]. سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، 28

[4]– فلاح حسن الحسين ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار الجامعية للنشر ، مصر ، 2000 ، ص 15 .

[5]– عبد الرزاق محمد قاسم ، **تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية** ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، ص 15 .

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل لنظام المعلومات و هو :

نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر سواء كانت مادية أو معنوية و التي ترتبط فيما بينها بعلاقات تكاملية و تكون مرتبطة ترتيباً دقيقاً و هذا كله من أجل الوصول إلى معلومة ضرورية ودقيقة تساهم في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة ، و يتكون هذا النظام من ثلاث أنشطة أساسية و المتمثلة في المدخلات ، العمليات التحويلية ، و المخرجات ، مما يوضح الأمر الأهمية التي يشغلها هذا النظام ، إذ لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه فهو العصب المحرك لجميع وظائفها .

الفرع الثاني : خصائص المعلومات

انطلاقا من التعاريف السابقة التي تم التعرض إليها فيما يتعلق بنظام المعلومات و بالنظر أيضاً إلى تلبية هذا النظام لكل احتياجات المسيرين من معلومات يمكن استنباط الخصائص التالية [1] :

أ –شبكة الاتصال :Communication network

يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلومات الكثير من النقاط والمستويات الإدارية ، و هو يساعد في تدفق المعلومات في كل مكان بالمؤسسة ، و ربما إلى أماكن خارجه .

ب –يعمل على تحويل و توظيف البيانات Data comversionsterges and Fructions

تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، و توجد هنا ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل هي : مرحلة الإدخال و مرحلة التشغيل و مرحلة الإخراج ، و ترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات و تشغيلها و إنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي رقابة البيانات و إدارتها .

ج– مستخدموا المعلومات Users of information

يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمؤسسة و ذلك لاستخدامها سواء من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي ، و يشمل المستخدم الداخلي المديرين و الموظفين بالمؤسسة أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المؤسسة مثل الدائنين و الموردين و العملاء وحملة الأسهم و الوكالات الحكومية و اتحاد العمال .

[1] – محمد الفيومي ، **نظام المعلومات المحاسبية في المنشآت الآلية و البنوك التجارية و شركات التأمين** ، الدار الجامعية ، لبنان 1990 ، ص 74 .

د-الأهداف Objectives

يعمل نظام المعلومات بأي مؤسسة على تحقيق هدف أساسي يكمن في تزويد الأطراف المهتمة بالمعلومات سواء لمساندة عملية اتخاذ القرار أو التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني .

هـ- الموارد : Ressources

يحتاج نظام المعلومات إلى موارد لإتمام وظائفه ، و يمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات و مهمات ومعدات و أفراد و أموال .

المطلب الرابع : وظائف و أنواع نظام المعلومات

إن لنظام المعلومات عدة أنواع ، كما أنه يقوم بمجموعة من الوظائف يمكن عرضها .

الفرع الأول : وظائف نظام المعلومات

يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف من أجل توفير المعلومات للمؤسسة و لعل من أهم هذه الوظائف ما يلي [1]:

1/ تجميع البيانات :

تبدأ وظيفة تجميع البيانات في نظم المعلومات بتحديد البيانات التي ستعتبر المدخلات الأساسية للنظام ، ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة و إدخالها إلى النظام و إعدادها للتشغيل من خلال مجموعة الخطوات و فيما يلي ذكر أهمها :

أ – التسجيل و الحصر :

يتمثل هذا النظام في جلب البيانات الخاصة بالأحداق و العمليات و القرارات إلى النظام ثم تسجيلها حتى يمكن أن تستخدم في عملية التشغيل .

ب -الترميز و التصنيف :

يتم إعداد البيانات في شكل أكثر ملائمة لأغراض التشغيل حيث يتم استخدام نظام ترميز معين يمكن من معرفة هذه البيانات ، ثم يتم تصنيف البيانات حيث توضع في صورة فئات أو مجموعة وفق الخصائص مشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة باستخدام نظام الترميز السابق الإشارة إليه .

[1]- أحمد حسين علي حسين ، **نظم المعلومات المحاسبية** ، مكتبة الإشعاع ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 31.

ج- التدقيق :

و تتضمن عملية فحص البيانات للتأكد من اكتمالها و صحتها و ذلك للتأكد من أن عملية حصر وتسجيل البيانات قد تمت بطريقة صحيحة و دقيقة ، فعلى سبيل المثال يتم مراجعة الفواتير للتأكد من صحة بياناتها ودقة العمليات الحسابية الظاهرة فيها .

2/ معالجة البيانات :

يتم معالجة البيانات خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات ، و لا تختلف العمليات الأساسية لتشغيل البيانات باختلاف نظام المعلومات سواء كان يدويا أو آليا أو إلكترونيا ، و تتمثل العمليات الأساسية لتشغيل البيانات في عملية التصنيف و الترتيب والعمليات الحسابية و المنطقية و المقارنة و التلخيص و التقرير ، وبداية يجب ملاحظة انه لا يشترط بالضرورة أن يتم القيام لهذه العمليات وفقاً للتابع معين أو أن يشمل كل تشغيل للبيانات المجموعة نفسها من العمليات

3/ إدارة البيانات :

في معظم الحالات لا يتم تشغيل البيانات الخام فو تجميعها و الحصول عليها بل يتم حفظها وصيانتها و تجديدها حتى تكون متاحة وقت الحاجة إليها لأغراض التشغيل ، لذلك يقصد بوظيفة إدارة البيانات الأنشطة الخاصة بتنظيم و إدارة عمليات تخزين و استرجاع و تحديث البيانات ، وفيمايلي مناقشة موجزة لهذه الأنشطة :

أ -التخزين :

يعتبر من الأنشطة الرئيسية لأنه يقوم بحفظ البيانات و معلومات تاريخية بالنسبة للنظام الكلي ويغطي كافة جوانبه ، لذلك تتم عملية التخزين بطريقة منظمة و مدروسة بحيث يسهل استرجاعها عند الحاجة إليها .

ب -تحديث البيانات :

يقصد بها عمليات تحديث للبيانات المخزونة لتأخذ في الاعتبار الأحداث و العمليات و القرارات التي تمت من خلال الفترة الجارية ، و بذلك يفترض أن تعكس البيانات المخزنة الأوضاع الحالية حيث يتم تجهيزها أو تحديثها أولاً بأول لما يجري من أحداث .

ج- استرجاع البيانات :

و هو النشاط العكسي لنشاط التخزين حيث يقصد به استدعاء البيانات المخزنة لأغراض التشغيل واسترجاع النتائج و هو نشاط أساسي أيضاً من أنشطة نظم المعلومات حيث أنه من الصعب إن لم يكن من

المستحيل تشغيل كل البيانات المتجمعة فور الحصول عليها في وقت واحد ، إذن يمكن القول أن الهدف الأساسي من تخزين البيانات و تحمل تكلفة و مخاطر هذا التخزين هو إعادة استرجاعها في وقت لاحق لتشغيلها و ترحيلها كمعلومات إلى المستخدمين .

د- رقابة و أمن البيانات :

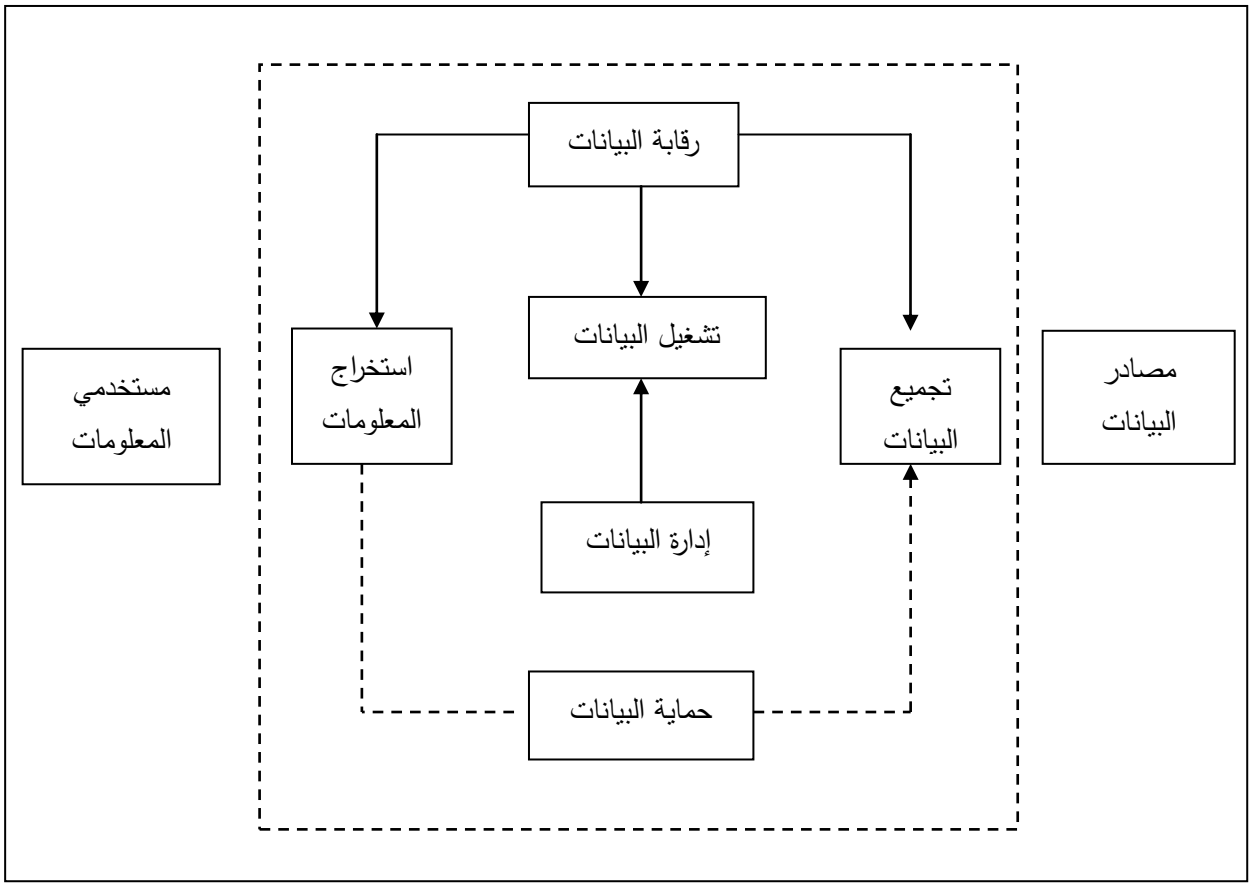
الهدف من هذه الوظيفة هو تفادي الوقوع في الأخطاء أثناء تشغيل البيانات و حمايتها والتلاعب والتأكد من صحتها و من ثم الدقة في المعلومات .

هـ- إنتاج المعلومات و توصيلها إلى مستخدميها :

و هي آخر وظيفة لنظام المعلومات حيث يقوم بإيصال المعلومات المستخرجة من البيانات المعالجة وبالشكل المطلوب و في الوقت المناسب لاحتياجات مراكز القرار بالمؤسسة [1].

[1]- كمال الدين مصطفى الدهراوي ، سمير كامل ،**نظم المعلومات المحاسبية** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 1998 ، ص 20 .

الشكل (1-2) يبين مهام و وظائف نظام المعلومات



المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعية، الإسكندرية،ص ص 20.

الفرع الثاني: أنواع نظام المعلومات

يحتوي نظام المعلومات على عدة أنواع نذكر منها :

1) نظم المعلومات الإستراتيجية :

قبل التطرق إلى تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية يمكن تقديم للإستراتيجية كالتالي :

– تعرف الإستراتيجية على أنها " خطة لكل التحركات التنظيمية الهامة و المداخل الإدارية التي تستخدم لإنجاز أهداف المؤسسة و تحقيق رسالتها .

و تأتي أهمية الإستراتجية في المؤسسة من حيث أن :

– المؤسسة لا يمكنها الاستمرار دون إستراتيجية واضحة ؛

- السند الرئيسي للمؤسسة هي الإستراتيجية التي تطبقها ؛
- إعداد الإستراتيجية هو أولى الأولويات ؛
- الذكاء الاصطناعي هو الأساس في المؤسسة ؛
- القرارات الإستراتيجية هي الأهم في المؤسسة و هي التي تحدد نجاحها أو فشلها[1] .

ومنه فإن نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام مبني على استخدام الحاسوب و يستخدم كأداة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة التي يعتمد على استخدام و تشغيل و اتصال العملاء و المستخدمين و الموردين والمنافسين ... الخ ، و لهذا نجد أن استخدام أدوات و شبكات الاتصال يعتبر جوهر نظام المعلومات الإستراتيجي[2] .

و في المبحث الثاني سوف نتطرق لنظام المعلومات الاستراتيجي بالتفصيل .

2)نظم المعلومات الإدارية Mangement information systéme

هي عبارة عن نظام متكامل مبني على الحاسبات الآلية يوفر المعلومات لأغراض دعم العمليات والإدارة و وظائف اتخاذ القرارات في المؤسسة .

كما تعرف نظم المعلومات الإدارية على أنها نظم لتزويد المديرين بالمعلومات لاستخدامها في تتبع المشاكل الإدارية و حلها ، فهي نظم لتوفير المعلومات للمديرين في صورة تقارير مطبوعة أو معروضة أو استجابات على شاشة الحاسب الآلي لهؤلاء المديرين[3] .

3) نظم المعلومات الوظيفية :

يتكون نظام المعلومات من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تبادل المعلومات فيما بينها من أجل تأمين المعلومات الضرورية لكافة إدارات المؤسسة لمساعدتها في أداء الوظائف الملقاة على عاتقها لذلك من الضروري دراسة هذه النظم الفرعية من حيث أنه لا توجد إمكانية تحديد جميع أنظمة المعلومات الوظيفية المكونة لنظام المعلومات و المتمثلة في نظام المعلومات الإنتاج ، نظام المعلومات التسويق ، نظام المعلومات المشتريات .... الخ[4] .

---

[1]- نادية العارف ، **الإدارة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 206 .

[2]- سونيا محمد البكري، **أنظمة المعلومات الإدارية** ،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ،الإبراهيمية ، مصر، ص 204.

[3]- نوري منير ، مرجع سابق ، ص ص 118-119 .

[4]- سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 63 .

4) نظم دعم القرار : Décision support sustems(DSS)

هو ذلك النظام الذي يعمل على توفير المعلومات لمتخذ القرار من مصادر مختلفة باستعمال الحاسب الآلي ، من أجل إدماج البيانات و النماذج لدعم القرارات التي يتم برمجتها بعد في المؤسسة و يتم ذلك بالمرونة و التكيف و السرعة في الاستجابة للمستعمل النهائي ، و هو يعتمد على أساليب و نماذج و أدوات تحليلية على درجة كبيرة من التقدم ، و من أهم مميزاته[1] :

- تمكن من تسهيل الرقابة و تقييم الأداء
- تخفيض التكاليف و زيادة الفعالية الإدارية
- توفير المعلومات عن المؤسسة ذاتها
- الاستجابة السريعة للمواقف المتوقعة
- متابعة المنافسين من حيث الوضع المالي لهم و الممارسات التوقيتية

5) النظم الخبيرة :

و هذا كان نتيجة العمل في الذكاء الصناعي ، حيث تعرف النظم الخبيرة على أنها برامج يتم تشغيلها باستخدام الحاسبات الآلية و تقوم بتخزين الحقائق و القواعد التي تحاكي عملية اتخاذ القرار بواسطة الإنسان الخبير في مجال معين لذلك يسمى النظام خبيرا لأنه يحاول أن يسلك سلوك الإنسان و تعويضه و تستخدم الحاسبات الآلية بصورة متزايدة في عملية بلورة اتخاذ القرارات و تستخدم هذه النظم لتعزيز إمكانيات تدعيم القارات ، كما تعد النظم الخبيرة إحدى التطبيقات الشهيرة للذكاء الاصطناعي و تنمي لما يعرف بالنظم المبنية على المعرفة ، و التي تمثل إضافة جديدة للنظم المبنية على الحاسبات الآلية[2] .

[1]- إسماعيل السيد ، **مبادئ التسويق ، المكتب الجامعي الحديث** ، 1998، ص ص 213 -214 .

[2]- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 144.

المبحث الثاني : ماهية نظام المعلومات الإستراتيجي

لقد وردت لنظام المعلومات الإستراتيجية مفاهيم عديدة في أدبيات الفكر الإداري من المهتمين والدارسين لهذا الموضوع ، و ذلك باعتبار أن وضع مفهوم واحد لمصطلح نظام المعلومات الإستراتيجية يعد من الأمور غير السهلة إطلاقاً ، حيث أن هناك الكثير من وجهات المعلومة الإستراتيجية النظر من قبل المهتمين بهذا الحقل ، و سوف يتم التطرق لبعضها على سبيل الذكر لا للحصر ، و ذلك بغية توضيح العديد من العناصر التي تخص نظام المعلومات الإستراتيجي .

المطلب الأول : مفهوم المعلومة الإستراتيجية

– تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث مجالات استخدامها :

يميز الكتاب في إطار هذا الرأي بين نوعين أساسيين من مجالات استخدام المعلومات الإستراتيجية و هما :[1]

- **المجال الأول** : مجال استباق المشكلة قبل حدوثها من حيث استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحليل الفرص ، و التهديدات ، و جوانب القوة و جوانب الضعف في المؤسسة.
- **المجال الثاني** : يركز على المساهمة في حل المشكلات و استغلال الفرص من خلال تشخيص أسبابها ، و تطوير البدائل و تقييمها في عملية الاختيار الاستراتيجي .

و بناء على ما تقدم يمكن تعريف المعلومات الإستراتيجية بأنها المعلومات التي تستخدمها إدارة المؤسسة إما في استباق المشكلة قبل حدوثها (توقع الفرصة قبل ظهورها) ،أو في المشكلات (استغلال الفرص من قبل صانعي القرارات) .

– تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث أشكالها :

يمكن وصف المعلومات الإستراتيجية تبعاً لهذا الرأي من خلال ثلاثة أشكال رئيسية و هي [2]:

- **المعلومات الإستراتجية الوصفية** : و تشتمل على المعلومات الإستراتيجية التاريخية التي تستخدم في مجالات التحليل الاستراتيجي.
- **المعلومات الإستراتيجية الإعلامية (الإخبارية)**: و تشتمل أيضا على المعلومات التي تحدث (تجدد) المعلومات التاريخية و تطورها لأغراض التنبؤ الاستراتيجي .

[1] . محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، **نظم المعلومات الإستراتيجية** ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2009، ص 38.

[2] . محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سابق ، ص39.

- **المعلومات الإستراتيجية التقويمية (التأملية):** و تشتمل على المعلومات من قيمة المعلومات الإستراتيجية لأغراض توقع التحديات و رسم سيناريوهات إستراتيجية .

و بناءاً على ما تقدم يمكن تعريف المعلومات الإستراتيجية بأنها المعلومات التي تأخذ أشكالا وصفية وإخبارية و تأملية إستشرافية .

المطلب الثاني : تعريف نظام المعلومات الإستراتيجي و خصائصه

عندما يدور الحديث عن نظام المعلومات الإستراتيجي ، فإن ذلك يصيب جميع منظمات الأعمال بلا استثناء ، و ذلك كون نظام المعلومات الإستراتيجي تحتاجه أي م ؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ، ملكيتها أو موقعها .

الفرع الأول : تعريف نظام المعلومات الإستراتيجي

لقد برزت مجموعة تعاريف لنظام المعلومات الإستراتيجية و فيما لي نستعرض عينة منها[1] :

- يعرف نظام المعلومات الإستراتيجي على أنه ذلك النظام المستخدم في إدارة المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- إنه نظام مؤسس ليدعم إستراتيجية المؤسسة أو يسهم في تغيير إستراتيجيتها .
- إنه نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يحاذي (Aligned) إستراتيجية المؤسسة و هرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المؤسسة للاستجابة السريعة للتغير البيئي و يساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية .
- كما يعرف أيضا على أنه نظام محوسب يخدم مختلف المستويات الإدارية و الوظيفية في الم ؤسسة و الذي يحدث تغييرات جوهرية في أهدافها ، و عملياتها ، و منتجاتها ، و علاقاتها الخارجية و منها علاقتها بالزبائن و الموردين و المنافسين ، فهو يمتلك تأثيرات تساهم في تغيير توجهات أعمال الم ؤسسة ، و بما يمكنها من الحصول على موقع مميز في بيئة المنافسة الإستراتيجية المنظمة في عرض منتجاتها و خدماتها بكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها ، فهي تمكن الم ؤسسة من تأمين تحقيق قيمة أكبر و أفضل بنفس مستوى الكلفة عند منافسيها في أسواقها المستهدفة .

[1] – محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، مرجع سابق، ص 19 .

- كما يمكن تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية بأنه هو النظام الذي يدعم أو يصبغ الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال .

بالإضافة إلى هذه التعاريف هناك تعاريف أخرى[1] :

- **يعرف Jauch and glueek** :نظام المعلومات الإستراتيجي على أنه أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي ، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء ، المجهزين ، المنافسين ، المدراء ، الداخليين ، القوى البيئية ، و حدات البحث و التطوير و هكذا ...
- أما **Buchland and OB rien** فكان مفهومهما لنظام المعلومات الإستراتيجي على أنه تلك النظم التي تعمل على تنفيذ إستراتيجيات الأعمال باستخدام الحاسوب ، فضلا عن أنها تلك النظم التي تطبق فيها موارد خدمات المعلومات لاستغلال فرص الأعمال الإستراتيجية ، و الذي سوف يكون للنظم الحاسوبية تأثير في منتجات و عمليات المؤسسة .

الفرع الثاني : خصائص نظام المعلومات الإستراتيجية

يتميز نظام المعلومات الإستراتيجي بعدة خصائص نذكرها في النقاط التالية[2] :

– نظام المعلومات الإستراتيجية يغير كثيراً في أداء المؤسسة ، و ذلك على وقت مؤشر واحد أو أكثر حيث يعد حجم التأثير هو أحد المعايير في التمييز بين نظم المعلومات الإستراتجية و نظم المعلومات التقليدية .

– يساهم النظام الإستراتيجي في تحقيق الغايات الإستراتيجية ، حيث يكون النظام إستراتيجيا إذا كان هو أحد المكونات الإستراتيجية القليلة ذات الأهمية العظمى في مسألة تحقيق غايات المؤسسة بنجاح .

– يعد النظام إستراتيجياً إذا ساهم و بشكل أساسي بتغيير طريقة المؤسسة بإنجاز النشاطات أو طريقة قيامها بالمنافسة أو طريقة تعاملها مع العملاء و المجهزين.

[1]– حسن علي الزغبي ، **نظم المعلومات الإستراتيجية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 19.

[2]– حسن علي الزعبي ، المرجع نفسه، ص 21.

المطلب الثالث : مبررات ظهور فكرة نظم المعلومات الإستراتجية

يمكن تشخيص ثلاثة تفسيرات كمبررات لنشوء فكرة نظم المعلومات الإستراتيجية و التي تتمثل فيمايلي[1] :

1) نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها منظمات الأعمال في الألفية الثالثة وهو ما يطلق عليه عصر أو تسراد المعلومات (The information super-Highway) و هو عصر يتسم بالتقليد و الفجائية و خاصة ما يرتبط بالجوانب الآتية :

- التغير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المؤسسة بصورة عامة و في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة .
- التغير الحاصل في أذواق الزبائن في أسواق السلع أو الخدمات العالمية و الدولية و الإقليمية والمحلية .
- تزايد حدة المنافسة و تنوعها و انفتاح الأسواق العالمية و الدولية .
- ندرة الموارد المتاحة للمؤسسات و منها المعلومات و المعرفة كموارد غير ملموسة
- التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في تطبيقات النظائر المشعة

2) ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المؤسسات ، و مثل هذا النشوء تطور طبيعي لمسار التطور في نظم المعلومات التي ابتدأت بنظام معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظام معلومات إستراتيجي .

3) ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب اتساع مساحة وعي إدارات المنظمات و عمق إدراكها لأهمية دور الريادة لهذه النظم في نجاح المؤسسات و تفوقها على منافسيها ، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرصة للمديرين و المخططين للتعرف على جوانب القوة ، و الضعف ، و طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة و التي تؤثر في استمراريتها في بيئة الأعمال بناء على صحة المعلومات الإستراتيجية التي تهيئها .

و بعبارة أخرى نشأت لوجود حاجة لمؤسسة الأعمال إلى ضرورة امتلاكها نظام معلومات شاملا يضم معلومات متكاملة عن مختلف أنشطتها في ظل مراعاة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة إذ أنها تعد من أحدث تطبيقات نظام المعلومات المساندة لعمليتي التخطيط الإستراتيجي و اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة منطقية وعقلانية.

[1]- محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، مرجع سابق ، ص ص23-24 .

المطلب الرابع : عناصر نظام المعلومات الإستراتيجي

إنّ عناصر نظام المعلومات الإستراتيجي لا تختلف عن عناصر أي نظام للمعلومات حيث تتكامل وتتداخل فيما بينها و لا يمكن فصلها عن بعضها البعض و تتمثل هذه العناصر فيما يلي[1] :

- **جمع البيانات** : و يتم في هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة مراعياً توفر المعولية (الصحة ، الدقة ، الشمولية) ، المرونة ، و تناسب الكلفة أو القيمة ، في تلك البيانات . و يتم كذلك تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية و الاحتمالات الخاصة بالبيئة عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية (التنبؤ و التحليل).
- **معالجة البيانات** : حيث يتم تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات إستراتيجية ذات معنى وقيمة ، و هذه العملية يتم تقسيمها إلى تصنيف البيانات ، ترتيبها ، تلخيصها ، معالجتها ، و اختيارها . فضلاً عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستخدام في الوقت المناسب من قبل المستفيدين .
- **خزن المعلومات** : إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها لمدة معينة ، و حيث أن هناك بعض المعلومات التي لا تستخدم بمجرد استخراجها ، فإنه من المهم جداً خزن تلك المعلومات لحين ظهور الحاجة إليها .
- **استرجاع المعلومات** : و هي العملية الخاصة باسترجاع المعلومات التي تم تخزينها عند ظهور الحاجة إليها من قبل المستفيد ، و يجب مراعاة عامل التوقيت عند استرجاع المعلومات حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها إذا تأخرت عند توقيت الحاجة إليها ، و المؤسسة التي تتلقى المعلومات و تقوم بتحليلها و توزيعها إلى مراكز القرار المناسبة و بصورة أسرع من منافسيها ، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية و خاصة في البيئات المضطربة .

[1] – حسن علي الزعبي ، مرجع سابق ، ص ص 43-44 .

المبحث الثالث : أساسيات حول نظام المعلومات الإستراتيجي

إنّ لنظام المعلومات الإستراتيجي عوامل و مراحل يمر بها كباقي النظم الأخرى ، كما أن له جملة من الأدوار التي يؤديها و التي تؤثر في أعمال المؤسسة و كل هذا من أجل تحقيق التفوق التنافسي .

المطلب الأول : مراحل نظام المعلومات الإستراتيجي

يتطلب تطوير نظام المعلومات الإستراتيجي تخطيطا دقيقا و تقنياً من القائمين عليه ، ونلخص المراحل المختلفة التي يتضمنها تطوير نظام المعلومات الإستراتيجي و مدخلات و نتائج كل مرحلة من تلك المراحل فيما يلي[1] :

1/ مرحلة البحث : تختص هذه المرحلة بتحديد ما إذا كانت هناك طريقة جديدة للقيام بالعمل في النظام كما هو كائن مما يبرز الإنفاق على تطويره ، فإذا وجدت الحاجة لتطوير النظام فإن ذلك يستلزم القيام بدراسة الجدوى و دراسة لمقارنة منفعة النظام بتكلفته قبل إقرار القيام بالتطوير .

و تعد البيانات التي يجمعها القائمون على التطوير من مستخدمي النظام المحتملين أساس مرحلة البحث ، كما يعد مستند الجدوى المدخل الأساسي بالإضافة لاحتياجات المستخدم لمرحلة التحليل .

2/ مرحلة التحليل : تفصل هذه المرحلة ما تم في مرحلة البحث ، و تتناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة و غير الملموسة للنظام و مستخدمه .

و على وجه العموم ، يتم هنا تحديد مدخلات و مخرجات النظام المقترح ، و خصائص الأداء والتحميل فيه ، و الاحتياجات الفنية لأجهزته ، و التوصيف الوظيفي له .

كما يتم هنا تحديد المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة لتوفير أجهزة النظام .

و يتعاون فريق الإدارة بالمؤسسة مع مندوبي مورد أجهزة النظام مع فريق التطوير في سبيل إتمام مرحلة التحليل مع أكمل وجه ممكن ، و لا تكلف تلك المرحلة كثيراً بالنسبة للتكلفة الكلية لتطوير نظام المعلومات الإدارية .

3/مرحلة التصميم : يتم التصميم من واقع التوصيف الوظيفي الذي تم التوصل إليه في مرحلة التحليل ، فيتم وضع التصميم التفصيلي لوحدات النظام و خطة اختيار هذا التصميم ، و يتعاون المصممون و المبرمجون في هذا المرحلة مع المحللين .

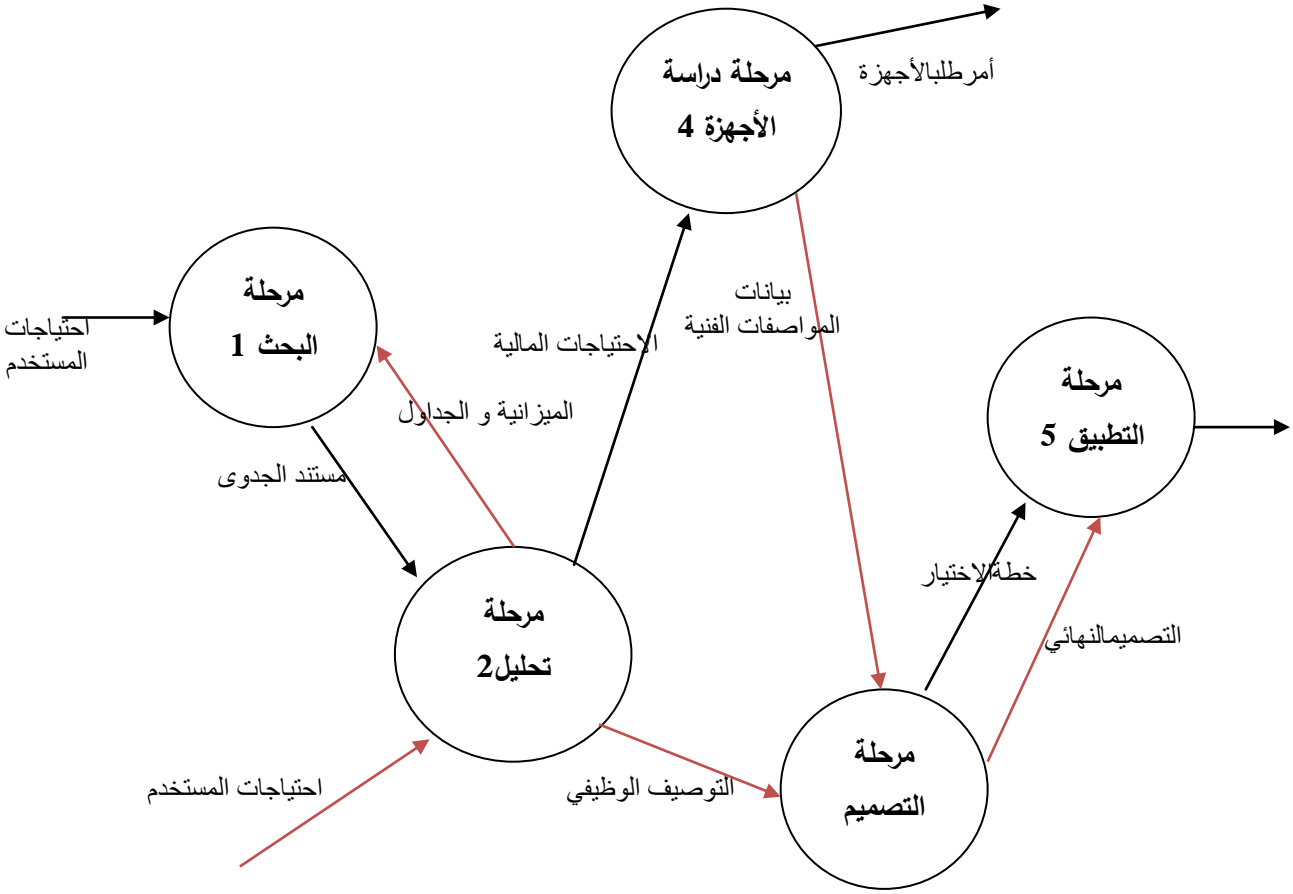
[1]- حسن علي الزعبي ، مرجع سابق ، ص ص 75-76 .

و يتركز عملهم على تجزئة النظام إلى وحدات صغيرة ، حيث يمكن برمجتها و الربط فيما بينها لتؤدي الغرض المطلوب من وضع النظام ككل ، فإذا أدخلنا البرمجة و الاختيار مع مرحلة التصميم فإن ذلك يكلف ما بين 50 % -60% من التكلفة الكلية للتطوير ، و يتطلب التصميم الجيد تنسيقاً دقيقاً وتدويناً تفصيلياً لخطواته و وحداته .

4/ مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم النظام و تنفيذ خطة اختيار كل جزء أجزائه ، و يتطلب ذلك استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المتفق عليها لتنفيذ أجواء التصميم ، كما يتطلب ذلك اختبار صحة كتابة تلك البرامج من ناحية الأصول المراعية للغة المختارة من ناحية سلامة المنطق في كل برنامج من تلك البرامج ، وكذلك من ناحية الترابط فيما بينها ، و تتم هذه الاختبارات في شكل سلسلة مرسومة في خطة موضوعة مسبقاً .

و يدخل في التطبيق مراعاة الربط بين أجزاء النظام بما يراعي التكامل بينها و يقلل التكرار والتداخل ، و يتعاون القائمون بالتطوير هنا مع المصممين و المبرمجين و مستخدمي النظام لضمان حسن التطبيق ، ويتطلب حسن تطبيق نظام الموازنة بين النظام و البرامج التطبيقية فيه .

الشكل رقم (1 –3) يبين مراحل تطوير نظام المعلومات الإستراتيجي .



المصدر : حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ،الطبعة الأولى، 2005 ، ص 77 .

المطلب الثاني : عوامل نجاح نظام المعلومات الإستراتيجي

تعد الأساليب الجديدة في تحديد و توليد نظم المعلومات الإستراتيجية على قدر من الأهمية بالنسبة للمؤسسات ، و قد تم تحديد عوامل النجاح في تلك النظم و التي إذا ما أهملت من قبل المؤسسات فإن الفشل سيكون حليفها ، و إن هذه العوامل لا توجد جميعاً مجتمعة في نظام المعلومات الإستراتيجي .

و حتى يستطيع النظام من النجاح في تحقيق أهدافه يجب أن يتضمن أكبر عدد ممكن من العوامل الآتية :[1]

1) التركيز الخارجي لا الداخلي : التطلع إلى الزبائن ، المنافسين ، المجهزين ، و حث الصناعات الأخرى وعلاقات الأعمال و حالات التماثل مع عالم الأعمال الخارجي ، أما من الناحية التقليدية فكانت تكنولوجيا المعلومات و نظم المعلومات تركز على العمليات و المسائل الداخلية.

2) إضافة القيمة لا تقليل الكلفة : على الرغم من أن تقليل الكلفة يحصل نتيجة توسع الأعمال بتكاليف حدية أدنى ، فإن إتمام ذلك بشكل أفضل و ليس بأقل كلفة يبدو بأنه حقيقة عامة متعارف عليها ، وهذا ينسجم مع احتياجات المؤسسات لتمييز نفسها عن المنافسين (منتجات أفضل ، و خدمات أفضل) لتحقيق النجاح ، و من الناحية التاريخية كان ينظر إلى نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات كطريقة لزيادة الكفاءة إنجازها بكلفة أقل . و بينما يبدو ذلك مهماً في أية بيئة المؤسسة إلا أنه ليس الطريق الوحيد لتحقيق النجاح .

3) إقتسام المنافع : لم تكن منافع النظم قد انقسمت داخل المؤسسة ، مع المجهزين العملاء ، وحتى مع المنافسين أحياناً ، إلا أنها استخدمت بدلاً من ذلك لإعطاء منافع لأقسام أو وظائف معينة على حساب أقسام أو الوظائف الأخرى ، و هذا من شانه التقليل من تلك المنفعة ، و بالتالي عدم استمرارها .

إنّ اقتسام المنافع يعني الإلتزام بالنجاح و كلفة التحول ، و تقريباً تشتمل جميع أمثلة الاقتسام المنافع مع المجهزين ، العملاء ، و حتى المنافسين لإقامة عوائق و موانع الدخول إلى الصناعة فمثلاً : إنّ استخدام بطاقات الإعتمادية بدلاً من دفاتر الشيكات في المصارف قد اعتمد لإنجاحها والتي تقتسم بعضاً من التكاليف المخفضة للعملية في مؤسسات المفرد و المستهلكين .

4) فهم الزبائن و ما يفعلونه مع المنتوج أو الخدمة : كيف يحصلون على قيمة من ذلك المنتوج أو الخدمة والمشاكل التي قد يواجهونها في الحصول على تلك القيمة فقد اتبع هذا المبدأ من قبل Mchesson بحذافيره

[1] . حسن علي الزغبي ، مرجع سابق ، ص ص 79 . 81 .

في تقديم تشكيلة من الخدمات المستندة إلى المعلومات إلى مستودعات الأدوية بدءاً من المشكلة البسيطة المتمثلة بالسيطرة على الخزينة و التي تم حلها من خلال تسليم المنتجات في دفعات يساوي حجمها حجم الرفوف التي توضع عليها .

5) الإبتكار المستمد من الأعمال لأمن التكنولوجيا : غالباً ما تفسر ضغوطات البيئة التسويقية من قبل مستخدمي نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات ، مما يتسبب ذلك بتطورات لجميع الحالات ، وهذا ما من شأنه أن يحدث شكاً يتعلق بفكرة الميزة التنافسية من تكنولوجيا المعلومات المعمدة بصورة جيدة توفر أو تمكن فرصة الأعمال أو فكرتها لأن تتحول إلى حقيقة أو واقع ، إن القوة الرئيسية تأتي من الأعمال و ليس بالضرورة أن تأخذ جذراً تقليدياً لاستخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات و التي غالباً ما تستمد من العرض و يحث عليها المتخصصون في نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لهم ذات فائدة محدودة.

6) التطور المتنامي لا رؤية التطبيق الكامل المتحول إلى حقيقة أو واقع : الكثير من الأمثلة تمدي مدخلا متدرجا n فإنجاز واحد و الاعتماد على توسيع النجاح من خلال التطور الإضافي و إلى حد معين ، إن ذلك من شأنه أن يطور التطبيقات من خلال التجربة و الخطأ و لكن عدم التوقف أيضاً حيث تحقيق النجاح و لكن لدراسة ما يمكن إنجازه لاحقاً ، و مرة أخرى فإن ذلك مخالف الفكرة التقليدية المتعلقة بتوضيح كافة المتطلبات ، تعريف أو تحديد جميع المواقع و الإتفاق بشأن مدخلات النظام قبل الشروع بعملية التصميم و المكلفة و المهيكلة ، و تجميد الاحتياجات في كل مرحلة ، ومن الواضح أن لأولويات النظم دوراً رئيسياً تلعبه هنا .

7) استخدام المعلومات المستمدة من النظم لتطوير الأعمال : هناك العديد من المنظمات التي توزع منتجاتها عن طريق البريد ، و منظمات التجربة الأخرى تقوم بتقسيم زبائنها حسب أنماط الشراء المبنية في معاملات الشراء و من ثم توفير المنتوج و السوق مع معلومات بحوث التسويق الخارجية و بالتالي إعادة تقسيمها بعدد أمن الطرائق لتحديد أكثر أجزاء السوق ملائمة و أكثر أمزجة المنتوج ملائمة .

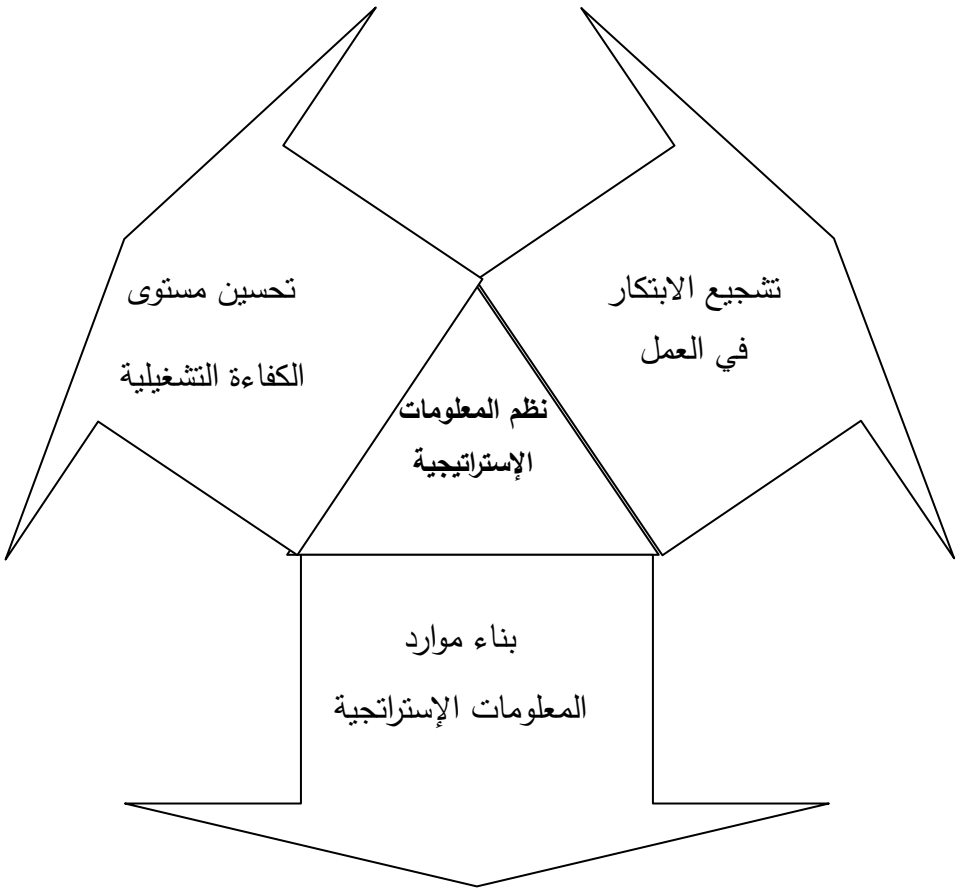
لقد استغلت هذه الناحية بشكل خاص و جيد من قبل المؤمنين المباشرين القادرين على تحديد واستهداف أدنى الزبائن مخاطرة و أكثرهم ربحاً و على نحو دقيق جداً .

و كما ذكرنا سابقاً إن هذه العوامل تدل عموماً على مواقف مختلفة لاستخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات مقارنة بما كان سائداً في السابق ، و هدا بدوره يدل على أننا بحاجة إلى أدوات وأساليب جديدة لكشف الفرص ، و من ثم الطرائق الجديدة لإدارة هذه التطبيقات لضمان تحقيق النجاح .

المطلب الثالث : الأدوار الإستراتيجية لنظام المعلومات الإستراتيجي

يتناول الحوار حول الأدوار التي تؤديها نظم المعلومات الإستراتجية عدد من الأدوار الإستراتيجية وهي ليست بالأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعية إستراتيجية تؤثر في أعمال المؤسسة من أجل تحقيق تفوقاً تنافسياً عبر بناء أو تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال ثلاث أدوار إستراتيجية رئيسية يوضحها الشكل التالي[1] :

الشكل (1 –4) : الأدوار الإستراتجية لنظم المعلومات الإستراتجية



المصدر : حسن علي الزعبي ، ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ،الطبعة الأولى، 2005 ، ص 179 .

[1]- حسن علي الزغبي ، مرجع سابق ، ص ص 178-181.

- **تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية :Improve operational Efficiency**

هي تأدية العمليات داخل المؤسسة بأقل التكاليف الممكنة ، و لكن أن يتم ذلك من المحافظة على أفضل أداء و نوعية ممكنة ، و أن هذا الدور يؤهل المؤسسة بأن تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة ، أو أن يرفع مستوى نوعية خدماتها أو منتجاتها ، و ذلك من خلال تبني إستراتيجية التمييز ، أو أن يرفع مستوى الإبدال في المؤسسة مما يمكن من إيجاد طرائق جديدة في إنتاج و تقديم الخدمات أو المنتجات ، أو في إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطات المؤسسة ، أو في تطوير الخدمات أو المنتجات الحالية .

- **تشجيع الإبتكار في العمل : Promote Businesse innovation**

يساهم الإبتكار في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف ا لمختلفة و من أدوار نظم المعلومات الإستراتيجية أنها تساهم من جانبها في الإبتكار من خلال تقديم الجديد من الخدمات أو المنتجات ، مما يمكن من دخول أسواق جديدة . و أن هذا الابتكار سوف يساعد عللا ارتباط العملاء بالمؤسسة و يحافظون على تعاملهم مع تلك المؤسسة ، و ذلك بسبب ما تتمتع به من مزايا ابتكارات جديدة .

و نتيجة مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في الإبتكار من خلال تقديم خدمات أو منتجات جديدة ، و في تطوير مواصفاتها ، مما يجعل تلك الخدمات أو المنتجات متميزة ، و هذا ينعكس بدوره على قوة المؤسسة التفاوضية مع العملاء .

كما أن من الاهتمامات التي يركز عليها نظام المعلومات الإستراتيجي هو إقامة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء و المجهزين .

مثلا: عندما تستثمر وكالة السفر مبالغ كبيرة في نصب مثل هذا النظام و التدريب على استخدامه فسوف تصبح وكالة السفر مترددة في التحول إلى نظام آخر في خطوط أخرى نتيجة ما يترتب عليها من تكاليف التحول .

- **بناء موارد المعلومات الإستراتجية :**

Resources Build Strategic information

و يتحقق هذا عندما تستثمر المؤسسة في نظم المعلومات الإستراتجية المتطورة ، و التي تساعدها في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية ، و ذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات ، إلاّ أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى ، و لأن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المؤسسة و أنشطتها ، و كذلك عن العملاء ، المجهزين ، المنافسين ، و البيئة المحيطة ، فإن توفر مثل هذا المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في

المؤسسة و التي تساعد في التخطيط الإستراتيجي و المبادرات الإستراتيجية و عمليات ترويج الخدمات أو المنتجات الجديدة ، و هذا يتم عندما تطور المؤسسة نظم المعلومات الإستراتجية من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية و التي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات .

المبحث الرابع :تخطيط نظام المعلومات الإستراتيجي

إنّ التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجي يعتبر من المواضيع المهمة التي تواجهها مؤسسات الأعمال في عصرنا الحالي و السبب في ذلك هو أن التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجي من خلاله يمكن أن تحدد أكثر المجالات التي يمكن أن تكون محسوبة مما له مساهمة واسعة في أنشطة مؤسسات الأعمال ، كما أن التخطيط الفعال لنظام المعلومات الإستراتيجي أو النجاح في إنجاز هذه الأنشطة يمكن أن تساعد المؤسسات على استخدام نظام المعلومات في تنفيذ إستراتيجية الأعمال والوصول إلى الأهداف و أن يساعدها في خلق إستراتيجية أعمال جديدة ، و من خلال هذا سنتناول بعض العناصر التي تخص التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجي .

المطلب الأول : مفهوم تخطيط نظام المعلومات الإستراتيجي و خصائصه

سنتناول في هذا المطلب مفهوم التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجي بالإضافة إلى إبراز أهم الخصائص التي يتميز بها .

الفرع الأول : مفهوم تخطيط نظام المعلومات الإستراتيجي

هناك العديد من المفاهيم لتخطيط نظام المعلومات الإستراتيجي نذكر منها :

- يعني التخطيط لتصميم نظم المعلومات الإستراتيجية إختيار المدخل المناسب في تحديد المراحل الخاصة بتصميم نظم المعلومات الإستراتيجية و بنائها و تطبيقها ، و صيانتها ، مع تحديد الأبعاد التفصيلية لكل مرحلة من هذه المراحل و من ثم تحديد المقومات الضرورية لإنجازها في إطار التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة [1] .
- كما يعرف أيضاً على أنه عملية يتم بموجبها محاذاة إستراتيجية الأعمال في المؤسسة مع نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب الفعالة لتحقيق أهداف الأعمال الحرجة[2] .

[1]- محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، مرجع سابق ، ص102.

[2]- محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص103.

- بالإضافة إلى أنه يمكن تعريف تخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي من منظور آخر على أنه عملية مستمرة تأخذ بالاعتبار تكنولوجيا الحاسوب و تطبيقاتها في الهيكل التنظيمي للتأكد من المعلومات الموجودة من ناحية ، و تلك المتوقع الحصول عليها و التي تحتاجها المؤسسة من ناحية أخرى[1] .

و منه فإن التخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات الإستراتيجي يساعد المنظمات على استخدام نظام المعلومات بطريقة مبدعة لبناء موانع أمام دخول منافسين جدد و خلق ميزة تنافسية ، و تغيير قواعد المنافسة وإنتاج منتجات جديدة و المساهمة في خفض الكلف و تغيير موازين القوى في العلاقة مع المجهزين .

الفرع الثاني : خصائص التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجي

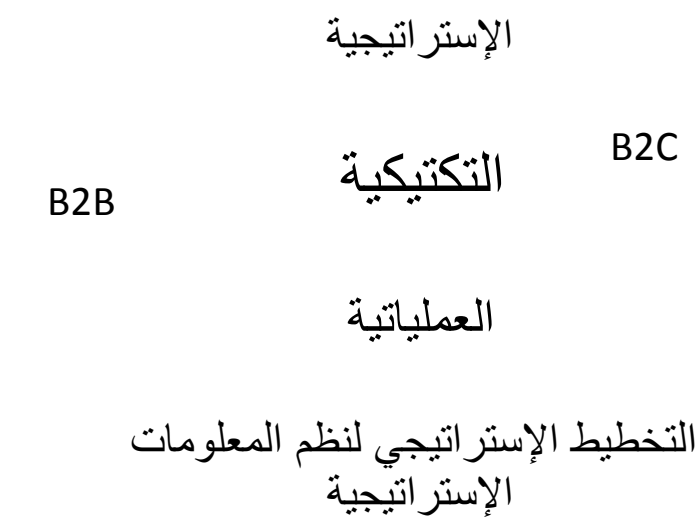
يمكن للمؤسسة تطوير خطة نظام المعلومات الإستراتيجية للتأكد من أنها قد صممت لدعم وتحقيق رسالة الشركة و أهدافها ، أما عن أبرز الملامح و الخصائص الرئيسية في هذه الخطة فهي تشمل الآتي[2] :

- تطوير الإستراتيجية و المداخل التي تحاذي نظم المعلومات الإدارية أو تكنولوجيا المعلومات باستراتيجيات الأعمال في المؤسسة .
- تحليل وضع نظم المعلومات في المؤسسة و وضع التوصيات اللازمة لتحسينها و تطويرها.
- التعريف بالاتجاهات الجديدة و المتطورة لنظم المعلومات و تكنولوجياتها مثل نظم دعم.
- المساعدة في اختيار الأجهزة و البرمجيات التي تقابل احتياجات المؤسسة.
- التعريف باستراتيجيات جمع البيانات التي تساعد في تعظيم الفائدة المتأتية من الفرص التسويقية التي تحصل عليها المؤسسة من قواعد البيانات فيها .
- التعريف بفرص الأعمال المتأتية من الاستخدام الأفضل للتنقيب عن البيانات Data mining
- التوصل إلى الاستخدام الأفضل للمعلومات في الوقت الحقيقي اللازم للاستجابة للمتغيرات الكمية المتسارعة.
- تكامل الربط بين الأهداف التنظيمية و الحصول على الموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية والشكل الآتي يوضح آلية الخطة .

[1]- غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ، **نظم المعلومات الإستراتيجية** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الثانية 2010 ، ص 88 .

[2]- غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ، مرجع سابق ، ص ص 88-89.

شكل (1 –5) التخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات الإستراتيجية



المصدر : غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ،، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الثانية 2010 ، ص 89 .

المطلب الثاني : أهداف و فوائد التخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي

إنّ لتخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي مجموعة من الأهداف كما أنه له فوائد كبيرة في المؤسسة و التي سنتناولها كما لي :

الفرع الأول : أهداف التخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي

حددت معظم الدراسات أهداف التخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي بما يلي[1] :

- محاولة الموائمة بين الاستثمار في نظم المعلومات و أهداف الأعمال
- استغلال تكنولوجيا المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية

[1] – غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ، مرجع سابق ، ص88.

-التوجيه الكفء و الإدارة الفعالة لموارد نظام المعلومات

-تطوير سياسات تكنولوجيا المعلومات و بنيتها التحتية

و أشار (Eari , 1993) بأن المجالين الأول و الثاني لهما علاقة بإستراتيجية نظام المعلومات ، بينما الثالث له علاقة بإستراتيجية إدارة نظام المعلومات و الرابع بإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات .

الفرع الثاني :فوائد التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجي

إن التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجي يعود على المؤسسة بالعديد من الفوائد منها [1] :

- ربط أهداف المؤسسة مع موارد عمليات نظم المعلومات الضرورية الداعمة لهذه الأهداف
- تحسين الإنتاجية لأن تطوير نظم المعلومات الإستراتيجي يعني الوصول إلى أهداف المؤسسة في الفترات القصيرة و الطويلة الأمد .
- التعريف بموارد التكنولوجيا التي تمكن المؤسسة من أجزاء التغيير التنظيمي
- تسهيل نقل التكنولوجيا الداعمة للتركيز على الزبائن
- زيادة الربحية و العائد على الاستثمار
- ربط أهداف المؤسسة مع القدرات الجوهرية و المزايا التنافسية للمؤسسة في بيئة نظم معلومات الشركة
- تكامل الإدارات فيما بينها و تعزيز عمليات الإتصال في الأعمال الإلكترونية
- إنتاج مقاييس الأداء لعمليات الأعمال التي تضمن تزويدها بالمعلومات الصحيحة و بالأوقات المطلوبة وللأشخاص المعنيين في عمليات اتخاذ القرارات بصورة سريعة و سليمة .

المطلب الثالث : مداخل التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجي

تمثل مداخل التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجي نقطة البداية لفهم التخطيط المنهجي السليم لهذا النظام في المؤسسات ، و التي يمكن تطبيقها لاحقاً ، يفترض الاختيار من بين هذه المداخل عند الشروع

[1]- غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

بالتخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي عليه ، و لأجل الاختيار السليم يفترض معرفة طبيعة كل مدخل ومزاياه و عيوبه و الحالات الممكنة لتطبيقه ، وفيما يلي يتم استعراض المداخل التالية[1] :

- **مدخل قيادة التكنولوجيا Technology leadership Approach** :

يركز هذا المدخل على الجوانب الأساسية الخاصة باعتماد تكنولوجيا المعلومات في تطبيقات نظام المعلومات الإستراتيجي عند التخطيط لهذا النظام ، و هذه الجوانب هي :

–تكريس أسس تكنولوجيا المعلومات و ترسيخها في تلك التطبيقات على مستوى الصناعة التي تعمل في إطارها المؤسسة التي تروم التخطيط لها .

–تصميم نظام المعلومات الإستراتيجي و بنائه و تطويره بالشكل الذي يتكيف مع التطورات التكنولوجية الحاصلة و المتوقعة .

–تأكيد ضرورة امتلاك الموارد الضرورية التي تمكن المؤسسة من قيادة التكنولوجيا في تطبيقات نظام المعلومات الإستراتيجي على مستوى الصناعة .

- **مدخل الاشتقاق أو مدخل تحديد أنشطة المؤسسة:**

Organization Activities Determine Approac

يهتم هذا المدخل في التخطيط لاعتماد تطبيقات نظام المعلومات الإستراتيجي بالجوانب الآتية :

–تحديد أنشطة المؤسسة الرئيسية و تحديد الإستراتيجيات المقترنة أو الملازمة لكل نشاط منها

–التركيز على المبدأ المعروف " من القمة إلى القاعدة From Top Downعند تحديد تلك الأنشطة ، بحيث يتم تحديد الأنشطة الرئيسية ثم الأنشطة الفرعية ثم الأنشطة الثانوية ... وهكذا وصولاً إلى أصغر نشاط ينبغي إنجازه داخل المؤسسة .

– مراعاة العلاقة التكاملية بين التطبيقات المختلفة لنظام المعلومات الإستراتيجي الخاصة بكل نشاط ولكل إستراتيجية في المؤسسة .

[1]– محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، مرجع سابق ، ص ص117-119 .

- **مدخل قيادة الأعمال Business leadership Approach** :

هذا المدخل العلاقة ما بين نظام المعلومات الإستراتيجية و بين متغيرات البيئة الداخلية مركزاً على الجوانب التالية :

– تحديد الوظائف التي يمكن أن تكون ميداناً للتطبيقات المستقبلية لنظام المعلومات الإستراتيجي والتي يتوقع اعتماده في المؤسسة .

– تحديد الوظائف ذات السمة القيادية (leadership functions) لتلك التطبيقات في المؤسسة .

– بيان أهم التطبيقات الضرورية لنظام المعلومات الإستراتيجي على مستوى كل وظيفة من وظائف المؤسسة الرئيسية .

- **المدخل المنظماتي Organizational Approach** :

يوضح هذا المدخل العلاقة ما بين نظام المعلومات الإستراتيجي و بين متغيرات البيئة الخارجية

مركزاً على الجوانب التالية :

– تحديد نسبية المبالغ المستثمرة في تطبيقات نظام المعلومات الإستراتيجي مقارنة مع إجمالي المبالغ المستثمرة في المؤسسة في ضوء المؤشرات المعتمدة لتحديد نسبة المبالغ المستثمرة في تطبيقات نظام المعلومات الاستراتيجي .

– تحديد مدى مساهمة تطبيقات نظام المعلومات الاستراتيجي في تعزيز الأداء المنظمي ، أو في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

– تحديد آلية التكامل بين الاستراتيجيات الثلاثة على مستوى المؤسسة ، إستراتيجية الأعمال ، إستراتيجية نظام المعلومات ، إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع ربطها بالميزة التنافسية .

خلاصة الفصل :

من خلال استعراضنا لهذا الفصل يمكننا القول أن نظام المعلومات الإستراتيجي أصبح عنصراً أساسياً في المؤسسة ، نظراً للدور الذي يلعبه هذا الأخير ، حيث يعتبر نظام المعلومات الإستراتيجي العصب المحرك للمؤسسة فهو يسمح بالتدفق المستمر للمعلومات التي تعمل على الربط و التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة و تساعدها على التكامل لتحقيق الأهداف ، بالرغم من أن تبني نظام معلومات إستراتيجي سيكون في البداية صعباً و مكلفاً ، إلا أنه على المدى البعيد سيفيد المؤسسة في الحصول على حصة سوقية كبيرة ، و ميزة تنافسية و ذلك من خلال التنبؤ بالمتغيرات البيئية المستمرة و التعرف على آخر المستجدات و التطورات الحاصلة .

الفصل الثاني

علاقة نظام المعلومات

الإستراتيجي بالميزة التنافسية

مقدمة الفصل:

باعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة بها ، فإنها تواجه في إطار الضغوط البيئية و التنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق الأرباح في ميدان تنافسي و بحثا عن اكتساب ميزة تنافسية ، و ذلك من خلال التفوق على قدرات المنافسين و احتلال موقع متميز في السوق .

حيث أصبح على المؤسسة في ظل التغيرات الحاصلة في مجال الأعمال الحفاظ على الميزة التنافسية والذي يكاد يعتبر أمر يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي و المستمر للميزة التنافسية من أجل ضمان البقاء و النمو و الاستمرار .

في حين نجد أن نظام المعلومات الاستراتيجي وسيلة لتحقيق التفوق التنافسي و ذلك من خلال تطوير الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة على غرار منافسيها ، و بالتالي فهي نظم تدعم المركز الاستراتيجي و التنافسي للمنظمة .

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المنافسة و التنافسية
- المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
- المبحث الثالث : استخدامات نظام المعلومات الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول المنافسة و التنافسية

إنّ تزايد حدة و شدة المنافسة على المستوى المحلي و العالمي يتطلب من المؤسسة الاهتمام بمنافسيها بنفس قدر الاهتمام بالمستهلك أو أكثر ، لهذا أصبح تحليل المنافسة يأخذ مكانة مهمة في إعداد الخطط التنافسية ، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المنافسة و التنافسية .

المطلب الأول : مفهوم المنافسة و التنافسية

سنتناول في هذا المطلب كل من تعريف المنافسة و التنافسية .

الفرع الأول : مفهوم المنافسة

توجد عدة تعار يف للمنافسة نذكر منها :

- تعريف المنافسة على أنها تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على الأساليب المختلفة كالأسعار و الجودة و آليات التسويق[1] .
- كما تعرف على أنّها وضعية الاقتصاد الذي يتميز بحرية المواجهة و تعدد عرض طلب الأعوان الاقتصادية المتعلقة بالسلع و الخدمات[2] .
- كما يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.[3]
- و يقصد بالمنافسة أيضاً التقاء العارضين و الطالبين في سوق معين ، مما ينتج عنه التنافس الذي يؤدي حتماً إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع الكلفة المتوسطة[4] .
- و تعني كذلك التنافس بين البائعين أو بين المشترين على نفس المنتج[5] .

---

[1] – فريد النجار، **المنافسة و الترويج التطبيقي**، مؤسسة شهاب الجامعة، مصر–الإسكندرية، 2000، ص 20.

[2] – صلاح الشنواني، **اقتصاد الأعمال** ، شركة الإحلال للطباعة،الإسكندرية،1996،ص 97 .

[3] – زغدار أحمد ، **المنافسة –التنافسية و البدائل الإستراتيجية** ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2011 ، ص 13 .

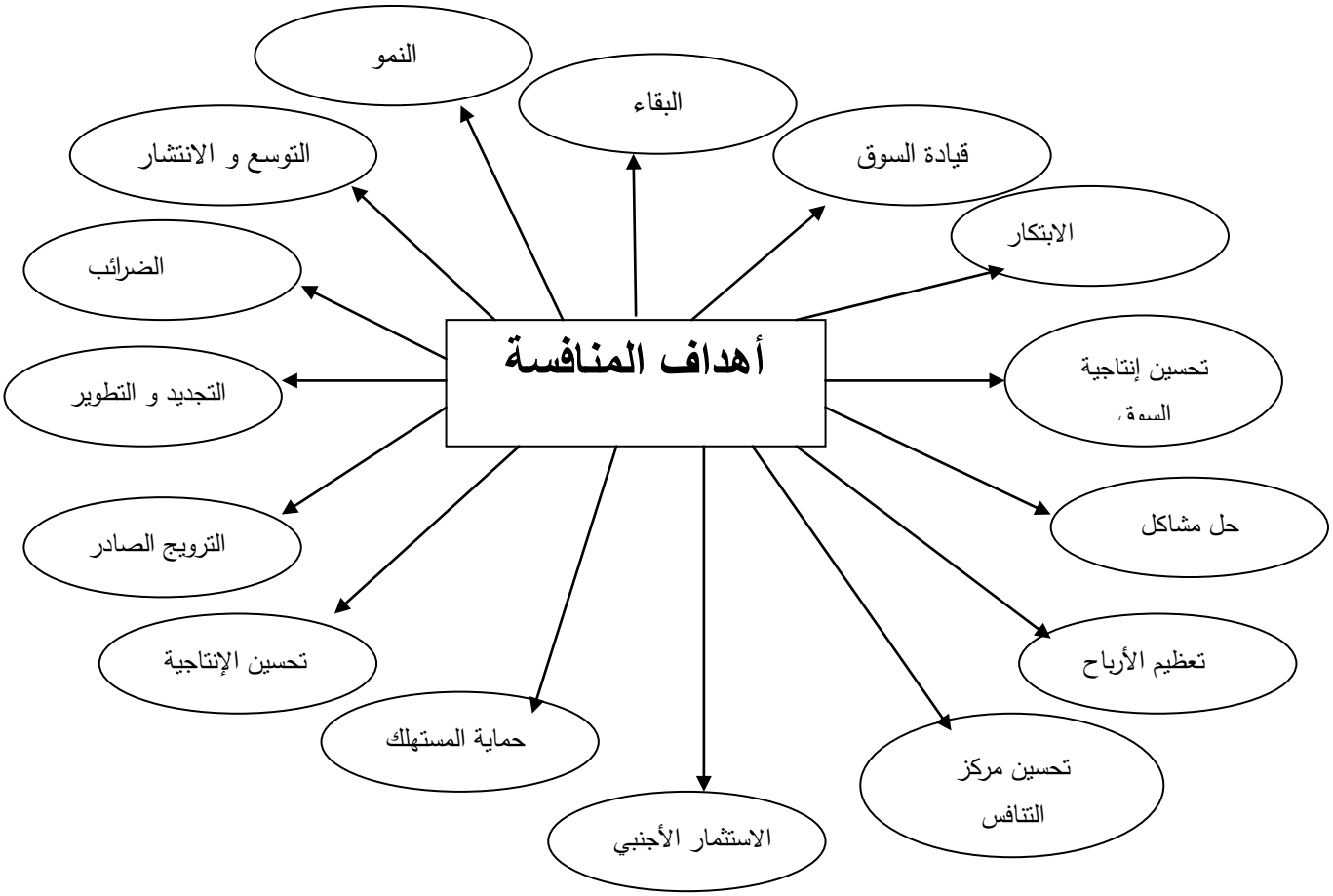
[4] – بريش فليزة ، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية** ، رسالة الماجستير ، جامعة البليدة– الجزائر ، 2004 –2005 ، ص 29 .

[5] –P.Kotler Dubois. marketing and management : 8 edition, p 226.

- **أهداف التنافسة:**

للمنافسة مجموعة من الأهداف نلخصها في الشكل التالي [1] :

الشكل رقم (2– 6) : أهداف المنافسة بين المؤسسات



المصدر: فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ،مؤسسة شهاب الجامعة ،مصر . الاسكندرية . 2000، ص36

.

[1] – فريد النجار، مرجع سابق ، ص 36.

- **أشكال المنافسة:**

للمنافسة أربعة أشكال و هي المنافسة الكاملة، احتكار القلة المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل و التي سنتطرق إليها كما يلي[1] :

1 -المنافسة الكاملة:

إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع و الخدمات أن يعرفها، يشترط جملة من الشروط نوجزها فيما يلي:

-تعدد عارضي و طالبي السلعة الواحدة : أي لا يمكن للعارض الواحد و لا للطالب الواحد أن يؤثر في تحديد السعر .

-حرية الدخول إلى السوق و الخروج منه : بمعنى أنه لا توجد أي موانع تمنع أيا كان من دخول أية سوق ، سواء بالنسبة للعارضين أو بالنسبة للطالبين .

-توفر المعلومات الكافية عن السوق: بمعنى أنه في حالة رغبة العارض أو الطالب في الدخول إلى السوق أن يتحصل على المعلومات الكافية التي تسمح له باتخاذ القرار الذي يراه ملائماً.

- تجانس السلعة: أي هنا السلعة تحمل نفس الخصائص و نفس الخصائص و نفس الشكل، بحيث لا يمكن للمستهلك أن يفضل وحدة من سلعة ما على وحدة أخرى.

-حرية انتقال عوامل الإنتاج: بمعنى حرية انتقالها في المكان و حرية استعمالها في أي نشاط كان.

2 -المنافسة الاحتكارية:

في ظل هذا الشكل من أشكال السوق نجد أن عدداً كبيراً من المنتجين أو العارضين بحيث أن كل واحد منهم يختلف عن البقية في شكل أو طريقة عرض بعض خصائص منتوجه ، بحيث يتسنى له السيطرة على إنتاج ذلك المنتوج في ظل في ظل عدم تجانس السلع المنتجة و المعروضة ، و من ثم يمكن لهذا العارض أو المنتج كسب زبائن لهم ميل نحو منتوجه ، و يصبح متمتعاً بسلطة تمنحه وضعاً شبه احتكاري يختلف نوعاً ما عن المحتكر الذي ينفرد بإنتاج السلعة .

[1]- زغدار أحمد ، مرجع سابق ، ص 14-19 .

3 -احتكار القلة:

في هذه الحالة من السوق سيكون عدد منتجي أو عارضي السلعة الواحدة محدوداً ، و من ثم فإن قرارات المنتجين المختلفين تكون مترابطة ، بمعنى أنه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرار دون أخذ قرارات و ردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الاعتبار ، فعندما يرغب المنتج في تخفيض سعر منتوجه للحصول على مزيد من الطلب، فإن مواقف بقية المنافسين ستعمل في نفس الاتجاه من أجل إفساد خطته و حرمانه من الحصول على نصيب أكبر من الطلب ، على عكس الوضع في حالة الاحتكار ، حيث يقدم المنتج أو العارض لا على تخفيض السعر من أجل الفوز بحصة أكبر من السوق ، بل يلجا المنتجون أو العارضون لرفع السعر مستفيدين من وجود طلب و عدم وجود منافسين.

4 -الاحتكار الكامل:

يتميز بوجود منتج واحد فقط، و تتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، و هذا يعني أن المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، و من خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار.

كما يتم الاحتكار الكامل بوجود صعوبات قانونية تكنولوجية تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق[1] .

الفرع الثاني: التنافسية

لا يوجد تعريف مبسط و شامل للتنافسية، فهو مفهوم متعدد الأبعاد ن تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، حيث سنعرج هنا على مفهوم التنافسية و أهم عناصرها.

- **تعريف التنافسية:**

تعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم[2].

– تعرف أيضاً على أنها استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة ،أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون و بالنظر إلى قوة المنافسين و طريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين والتي

[1] –عمر بوشناق ، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماجستير فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 7.

[2] – أحمد سيد مصطفى، **التسويق العالمي**، (**بناء القدرة التنافسية للتصدير**)، شركة ناس للطباعة، القاهرة– مصر 2001، ص 121.

تتجلى في تحسن الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نمواً مستمراً خلال المدى الطويل[1] .

– كما تعرف أيضاً على أنها الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية و التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها[2].

– التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الهدف المرجو من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار و تجديد[3] .

إضافة إلى كل ما سبق نجد أن القرآن الكريم قد أشار إلى مصطلح التنافسي و ذلك في قوله تعالى قَالَ تَعَالَى: ﴿خِتَٰمُهُۥ مِسۡكٞۚ وَفِي ذَٰلِكَ فَلۡيَتَنَافَسِ ٱلۡمُتَنَٰفِسُونَ ٢٦﴾ المطففين: ٢٦[4]

فحسب تفسير ابن كثير فإن التنافس في هذه الآية يقصد به التسابق.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الشامل التالي :

التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها ، و التي تسمح لها بتزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية و الدولية ، مما يعني نجاح مستمر للمؤسسة على الصعيد المحلي و العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية الحكومية ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية .

- **أهداف التنافسية:**

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها [5]:

–**تحقيق درجة عالية من الكفاءة:** بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف و في ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

---

[1]– زغدار أحمد ، مرجع سابق ، ص 24 .

[2]– علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، بدون طبعة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2001، ص 101.

[3]– بوسهوة نذير ، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة** ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2007 ، ص 71 .

[4]– سورة المطففين، الآية 26.

[5]– نذير بوسهوة ، مرجع سابق ، ص 130-132.

-**التطوير و التحسين المستمر للأداء:** من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلاّ أنّها صعبة المحاكاة.

-**تساعد على زيادة الأرباح** : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها و تفوقها في أدائها.

- **أنواع التنافسية:** يمكن تصنيف التنافسية إلى صنفين هما:

1- التنافسية الملحوظة : يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية ، غير أنه لا يجب أن تتفاءل بشأن هذه النتائج ، لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق ، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية إذ أن النتائج الإيجابية في الأجل القصير ، لا تكون كذلك في الأجل الطويل[1] .

2 -القدرة التنافسية : على الرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع ، معايير متفاوتة و غير محددة ، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها و تحقق لنفسها التفوق و التميز عليهم وكذا فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية تأتي محصلة لعوامل عديدة متداخلة و متباينة في أنماطها وتأثيراتها[2].

- **مؤشرات قياس التنافسية:**

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة على صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تعكس التكلفة و الربحية و التي نوجزها و التي نوجزها فيما يلي[3] :

أ) **مؤشر التكلفة:** تلعب التكلفة دوراً هاماً كمؤشر تنافسي لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف.

ب) **مؤشر الربحية:** تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لابد من أن تكون هذه الربحية بشكل متصاعد و قابل للاستقرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السُوق.

[1] - H.le Ca .Structure et systéme d'information : Facteurs de competitivité, (Masson, France, 1982), p13.

[2]- إسماعيل زغلول محمد الهزيمة، **القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية** ، 1999، ص 172.

[3]- رضا عبد السلام، **مكانة مصر و الدولة العربية في المؤشرات العالمية**، دار السلام، مصر، 2004، ص 21

ج)مؤشر الحصة السوقية: يعكس مؤشر الحصة السوقية مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية و الدولية على حد سواء إذ تحقق المؤسسة أرباحاً كبيرة كلما كانت مهمتها السوقية أكبر.

المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس

إنّ دراسة المؤسسة للمنافسة يعتمد على مقارنة منتجاتها،أسعارها، و قنوات التوزيع والاتصال... الخ ، و هذا مع أقرب منافسيها و هذا لتحديد ميزاتها التنافسية و كذا سياستها الهجومية أو الدفاعية ، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل قوتين هما :

1 تحليل قوى التنافس (Porter) :

إنّ تحليل porterلقوى التنافس يتمثل في تحديد المنافسين و تحديد إستراتيجياتهم و التي سيتم شرحها بالتفصيل فيما يلي:

أ) تحديد المنافسين:

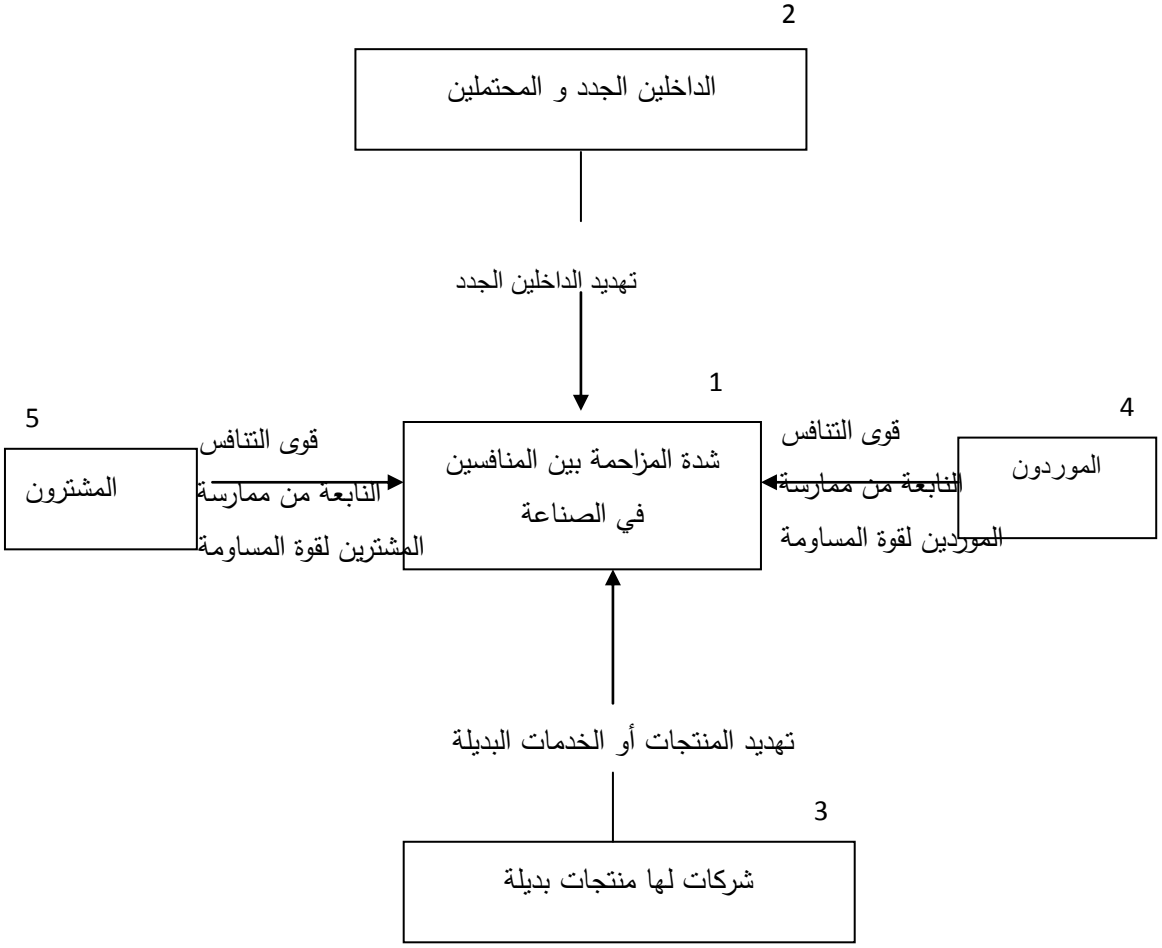
قد يعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها أمر سهل، لكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين و إنما في تحديد المنافسين المحتملين الذين دخولهم في السوق يشكل خطراً على المؤسسة[1].

و لكن ليس المنافسون هم فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق ، و تنتج نفس المنتجات و تحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة ، و لكن المنافس هو كل من يساوم المؤسسة و يحاول أن يقتطع جانباً من أرباحها ، و على ذلك يعرض Porter فئات المنافسين كما هو مبين في الشكل التالي :

[1]- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2004 – 2005، ص 27.

الشكل (2– 7) نموذج قوى التنافس الخمس

Porter –Five –Forces model



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية – مصر، 1998، ص 25.

و يعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف حيث سنقوم بشرح كل عنصر على حدى كما يلي[1] :

أ – شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة : تمثل شدة المزاحمة بين محور و مركز القوى ، حيث يرى Porterأنّ من بين المحددات العديدة للمزاحمة أربعة عوامل بارزة و المتمثل في : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج و أخيراً التمركز و التوازن بين المنافسين ، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع ، تكاليف ثابتة نسبية أقل ، مدى واسع من إمكانيات

[1]– نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 66 .

تمييز المنتج ، درجة عالية من التمركز ، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة و العكس صحيح .

ب -الداخلين الجدد و المحتملين: و هم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المؤسسة في صناعة معينة، فيقرون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، فتكون النتيجة سحب مساحة من السوق و تخفيض المبيعات و الأرباح من المؤسسة.

ت -شركات لديها سلع بديلة : هم مصدر تهديد لسحب الزبائن و الموردون من التعامل مع المؤسسة و بالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها و أرباحها.

ث -الموردون: يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، و بالتالي يقللون مما كان لها أن تحققه من أرباح.

ج -المشترون: يساومون المؤسسة لتخفيض أسعار ما يشترونه، و زيادة الخدمات التي يحصلون عليها، و بالتالي يساهمون أيضاً في تصعيب مهمة المؤسسة و تقليل العائد الصافي لأرباحها.

و لكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لـ porterفي تحليل الصناعات في الدول النامية، فهناك حاجة إلى إجراء تعديلين على النحو التالي:

-إضافة عنصر آخر و هو تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى Méga Force .

-إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل.

ب) تحديد إستراتيجيات التنافس:

إنّ التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم إستراتيجيتهم ، و هؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات و يشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية داخل القطاع .

و بالتالي لابد من تحديد المنافسين و تصنيفهم في مجموعات وفقاً للإستراتيجيات المتبعة لأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية تضمن النجاح التام ، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام Porter بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر ، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التميز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة و ذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة ، و إلا فإن العملاء سيدركون أن الجودة العالية و الخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرز السعر المرتفع الذي يدفعونه[1] .

[1]- نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 30.

1 -تحليل مصفوفة SWOT:

تتضمن هذه المصفوفة تحليل العوامل الداخلية المتمثلة في نقاط القوة و الضعف ، و العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص ، و التهديدات ، حيث يهدف تحليل مصفوفة SWOT إلى معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة ،و ما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما مع إمكانات المؤسسة و سنتناول في هذا المبحث تحليل تقييم مصفوفة SWOT و أهم مؤشرات النجاح فيها هي[1] :

-**نقاط القوة:** هي الأشياء المتوفرة في المؤسسة و التي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة و تساهم في إنجاز العمل بمهارة و خبرة عالية

-**نقاط الضعف** : هي النقاط التي تؤشر إلى نقص أو فقر في إمكانات المؤسسة و خصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد مع موارد المنظمات المنافسة لها ، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية .

-**الفرص:** هي تلك الظروف المحيطة في مكان معين من السوق، و في فترة زمنية معينة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و تعتبر الفرص السوقية عاملاً مهما في تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة.

-**التهديدات:** هي تلك الأحداث المحتملة و التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمؤسسة، و تتمثل التهديدات بدخول منافسين جدد و بتكاليف قليلة إلى الأسواق.

حيث سنقوم بتجسيد النقاط السابقة الذكر في مصفوفة تسمى بمصفوفة Swot في الجدول التالي:

[1]- زكريا مطلك الدوري ، **الإدارة الإستراتيجية . مفاهيم و عمليات و حالات دراسية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن ، 2005 ، ص ص 155- 158 .

الجدول (2– 1): نموذج لتحليل مصفوفة SWOT

تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	**إستراتيجيات هجومية**	**إستراتيجيات علاجية**
التهديدات	**إستراتيجيات دفاعية**	**إستراتيجيات انكماشية**

المصدر : زكريا مطلك الدوري ، الإدارة الإستراتيجية . مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان– الأردن ، 2005 ، ، ص 160 .

و من خلال الشكل السابق نستنتج أن تحليل SWOT يساعد على تحديد المواقف الإستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (نقاط القوة والضعف)، و في ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر إستراتيجيات متعددة.

و سيتم شرحها بالتفصيل كما يلي[1] :

1/ **إستراتيجيات هجومية:** هي تلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة كمما يدفعها لاختيار إستراتجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة ، وتعظيم قوتها الداخلية .

2/ **إستراتيجيات علاجية:** تعني تلك الفرص المناسبة التي تتوفر أمام المؤسسة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة.

3/ إستراتيجيات دفاعية: تعني أن المؤسسة تستطيع أن تعزز و تستمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار إستراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة و تقليل التهديدات التي تواجهها.

[1] – زكريا مطلك الدوري ، مرجع سابق ، ص ص 159 -161 .

4/ **إستراتيجيات انكماشية:** و في هذه الإستراتجية تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و من نقاط ضعف داخلية ، فالإستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية و معالجة نقاط الضعف الداخلية .

المطلب الثالث: متابعة البيئة التنافسية

إنّ تحليل المنافسة و التعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لها أهمية بالغة في تحديد نجاح و فشل المؤسسة.لأن تحليل المنافسة و معرفة مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس و لذلك فإن المؤسسة تقوم بما يلي: [1]

1/**جمع المعلومات عن البيئة التنافسية** :

تخضع عملية جمع المعلومات عن البيئة التنافسية لجهود المؤسسة و اتفاقيات حديثة حتى يتسنى لأصحاب القرار بالمؤسسة الحصول على المعلومات المطلوبة و التي تخص ما يلي:

–حجم السوق الحالي الذي تعمل فيه للمؤسسة و المترقب في الفترات القادمة.

–أنواع المنتجات و مواصفاتها التي يطلبها الزبائن و التي يمكن للمؤسسة إنتاج بمزايا أكثر من منافسيها.

–ما أوجه القوة و الضعف بالمؤسسات المنافسة.

و عليه فإن جمع المعلومات عن البيئة التنافسية يعتبر جوهر الذي يمكن المؤسسة من معرفة مدى حصانة مكانته التنافسية و مدى قدرتها على مواجهة التنافس القائم، و أما عن طريق جمع المعلومات فتكون من عدة مصادر و هي:

- تفكيك المنتجات
- مراقبة القوانين، الشهادات و التنظيمات
- تحليل الصحف، و وسائل الإعلام المختصة

2/ الكشف و تحليل الفرص و التهديدات:

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها ، أو تهديدات ينبغي تفاديها ، كما هو معروف أن لكل صناعة محددات النجاح فيها ، و جمع المعومات الدقيقة و توفرها لدى المؤسسة تمكنها

[1]. نادية العارف ، **الإدارة الإستراتيجية. إدارة الألفية الثالثة** ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2001،ص 94

من مدى توافر محددات النجاح ، داخل المؤسسات المنافسة ، و كلما زادت قدرة المنافسين في هذه النواحي كلما مثلوا تهديدًا على المؤسسة .

فالمؤسسة المنافسة التي لديها إدارة بحوث و تطوير قوية غير متوافرة لدى المؤسسة يكون لها فرصة للفوز في السوق و تحقيق ميزة نسبية عن منافسيها لأن هذه الأخيرة تستغل هذه الإدارة في تطوير منتجاتها و تقديم جودة أعلى بسعر أقل و بالتالي زيادة حصتها في السوق على حساب المؤسسة و بالتالي فإن هذه المؤسسة التي تمتلك وحدة بحوث قوية تمثل تهديدًا لغيرها في المؤسسات.[1]

المطلب الرابع : الإستراتجيات التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتجية معينة لغرض خوض سباق التنافس ، و بناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء و النمو في بيئة منظمات الأعمال ، و للحصول على ميزة على تنافسية صعبة التقليد و تحقيق عائد أكبر و بناءًا على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات و هذه الاستراتجيات هي[2] :

1 – إستراتجية قيادة التكلفة coste leadership strategie :

تهدف هذه الإستراتجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، و حتى تتحقق هذه الإستراتجية لا بد من توافر عدة شروط لازمة لتطبيق هذه الأخيرة و هي :

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج
- نمطية السلع المقدمة
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشترين
- وجود طلب مرن للسعر ، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين كما تحقق هذه الإستراتجية عدة مزايا للمؤسسة نذكر منها:
  - ✓ اهتمام الإنتاج: ليست هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص
  - ✓ اهتمام التسويق: أسعار اقتصادية تناسب الميزانية

[1]– ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى ، **الإدارة الإستراتجية – مفاهيم و نماذج تطبيقية –** الدار الجامعية للنشر، القاهرة ،ص 109

[2]– نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 113.

- ✓ منتجات نمطية : عدد قليل من النماذج و خصائص محدودة للتشكيلة
- ✓ إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل موقعًا أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي
- ✓ البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي.

و مما سبق يتضح لنا أن لإستراتجية قيادة التكلفة عدو محددات يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين و تشمل هذه المحددات ما يلي :[1]

–وفورات اقتصاديات الحجم .

–وفورات منحنى التعلم و الخبرة .

–النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة .

–تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها .

– تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع و مكاتب الشركة و المخازن و عمليات الفروع

2 – إستراتجية التميز Différentiation stratégie

و هي إستراتجية البحث عن التميز أو الإنفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها و تكون ذات قيمة كبيرة للمشترى بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية و خدمات ما بعد البيع ، حيث نجد أن أفضل المنتجات و الخدمات هي التي تحمل صفة فريدة من نوعها ، و تتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء و أنها أفضل من منتجات المنافسين ،و قد يكون هذا التميز على عدة أسس هي : [2]

–تصميم مختلف و مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة .

–الريادة التكنولوجية.

–خدمات ما بعد البيع و طرق مميزة من التوزيع.

–الجودة للمنتجات .

و يمكن القول بأن استراتجيات التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها :

[1]. مرسى خليل، مرجع سابق، ص 118.

[2]. مرسى خليل، مرجع نفسه، ص 120.

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة و درجة تمييزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك .
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتجية المتميز .

3 -إستراتجية التركيز Forcus Stratégie :

تستند هذه الإستراتجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق ، و تكييف نشاط المؤسسة التسويقي في هذه الجزء والعمل على استبعاد الآخرين على التخصص في منتج معين أو سوق معين .

كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتجية هي :[1]

- الاستفادة من مزايا التخصص .
- القدرة على التجديد و الابتكار.
- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

إضافة إلى هذا فهناك عدة مخاطر في إتباع هذه الإستراتجية هي :

1 -التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.

2 -تتعرض المؤسسة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب :

- التغيير في الظروف المحيطية .
- ظهور منافسين جدد.
- تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة.
- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المؤسسة في حال انخفاض الطلب .
- عدم إشباع حاجات و رغبات العملاء.
- عدم توزيع المخاطرة على مجالات و منتجات متعددة.
- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي ترتكز عليه .

[1] . مرسى خليل، مرجع سابق،ص 123.

و نرى أن هذه الاستراتجيات هي محصلة لعديد من العوامل المختلفة في أنماطها و درجة تأثيرها ، و لها صلة بعدة أنظمة و اختلاف البيئة التي تمارس فيها ، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال و على مستوى المؤسسات هي بمعنى كيف تتميز ، و تنافس الآخرين في السوق و تتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتجيات و هناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الاستراتجيات المذكورة يمكن إظهارها كما يلي :

جدول (2– 2) المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية [1]

إستراتيجية قيادة تكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتجية التركيز مع التمايز
– الإبداع في التكنولوجيا و الابتكار – تعزيز الإبداع – حصة سوقية كبيرة	– تقليل تكاليف التوزيع	– تقديم خدمة مميزة للزبون – تحسين الكفاءة – الرقابة على الجودة – تدريب العاملين في الصف الأمامي	– تقديم المنتجات الخاصة – إنتاج سلع و خدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية

المصدر : عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية ، منظور إستراتجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان– الأردن ، 2014 ، ص 78 .

[1]– عز الدين علي سويسي ، نعمة الخفاجي ، مرجع سابق ، ص78 .

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

إنّ عملية اختيار إستراتيجية تنافسية و تطبيقها غير سهلة لكنه الطريق الإجباري في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية، حيث أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية ديناميكية و مستمرة تستهدف تحقيق التفوق و التميز المستمر للمؤسسة على المنافسين و الموردين و العملاء و غيرهم.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الميزة التنافسية و الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد تعددت تعار يف الميزة التنافسية و لكنها تصب في مجملها في مصب واحد و هذه جملة من هذه التعاريف :

- تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط [1].
- كما تعرف على أنها استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم[2].
- كما تعرف أيضاً على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجة معينة للتنافس.[3]
- و تعرف أيضاً على أنها عبارة عن قوة دافعة ، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة و تؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها ، و تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة[4] .

بالإضافة إلى هذه التعاريف هناك بعض التعاريف حسب العديد من الباحثين نبرزها كما يلي :

---

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**،دار الحامد للنشر،الإسكندرية- مصر 2006، ص 13.

[2]- محي الدين القطب ، **الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2012 ، ص 80 .

[3]- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 37.

[4]- عبد السلام أبو قحف، **دراسات في إدارة الأعمال**، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 428.

-يرى kotlerphilip الميزة التنافسية بأنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل[1].

-كما يرى Fahetمع Lynchالميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين، أي شيء يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها[2].

-و يرى porter بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعلمة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً[3] .

من خلال التعاريف السابقة ، يمكن القول أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق ، و تحقق لها رضا الزبون .

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح فإن هذا يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، و هذه الخصائص تتمثل فيما يلي[4]:

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .
- تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة أي أنها نسبية.
- أنها تتبع من داخل المؤسسة و تتحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كلاهما.
- أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشترين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة و تحفزهم للشراء منها .
- أنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بشرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

[1]- حريق خديجة ، **إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية** ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2011 ، ص 120 .

[2]- محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 80.

[3]- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 37.

[4]- محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المطلب الثاني: مصادر و مراحل الميزة التنافسية

إنّ للميزة التنافسية عدة مراحل تمر بها و ذلك بغية تحقيق الارتقاء و التطور في التميز عن المنافسين كما تعددت مصادر هذه الأخيرة بالنسبة للمؤسسة، حيث سنقوم بالتطرق لكلا العنصرين كما يلي: [1]

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

مما لا شك فيه أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي و العالمي ، و لذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق و هذا يعزز من مكانتها و للحصول على ميزة تنافسية لابد من البحث عن مصادرها و التي نذكرها كما يلي:

- **التكنولوجيا و الابتكار**: الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث و النتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة و غير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثاً.

و يشمل الابتكار كل من المنتجات و الخدمات و كذلك الابتكارات العلمية و أبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة ، و هذا ما يؤكده (dasgupta and Gupta) على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع و كذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات ، حيث أن الشركات الأكثر إبداعا و ابتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات و الخدمات و هي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر ، و تستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية .

- **الموارد البشرية** : مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة ، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية و يمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية و الطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة ، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد و سهل التقليد و هي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل و سياسات الموارد البشرية ، و التي تعتبر مصدر هاماً للميزة التنافسية المستدامة ، كما أن أفضل الممارسات الإستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية :

  - ✓ فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم ؛
  - ✓ يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة ؛

[1] – عز الدين علي سويسي ، نعمة الخفاجي ، مرجع سابق ، ص73.

- ✓ عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة ؛
- ✓ تقييم الأداء القائم على النتائج ؛
- ✓ الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين و الاستمرار في وظائفهم ؛
- ✓ مشاركة العاملين في صنع و اتخاذ القرار و الأخذ بمقترحاتهم لتحسين المؤسسة ؛

- **الهيكل التنظيمي** : يرى (Petison and Johri , 2006 , p4) أن هيكلة المؤسسة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة و على أهدافها ن حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال ، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية و يعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع و توسيع الأعمال التجارية[1] .

بالإضافة إلى هذه المصادر هناك مصادر أخرى للميزة التنافسية و هي[2] :

- **الزمن** : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية .
- **المعرفة** : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد ، فإننا نعيش حتماً حالة انفجار معرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي ، فعليها المحافظة عليها و تنميتها و تطويرها كما دعت الضرورة إلى ذلك .

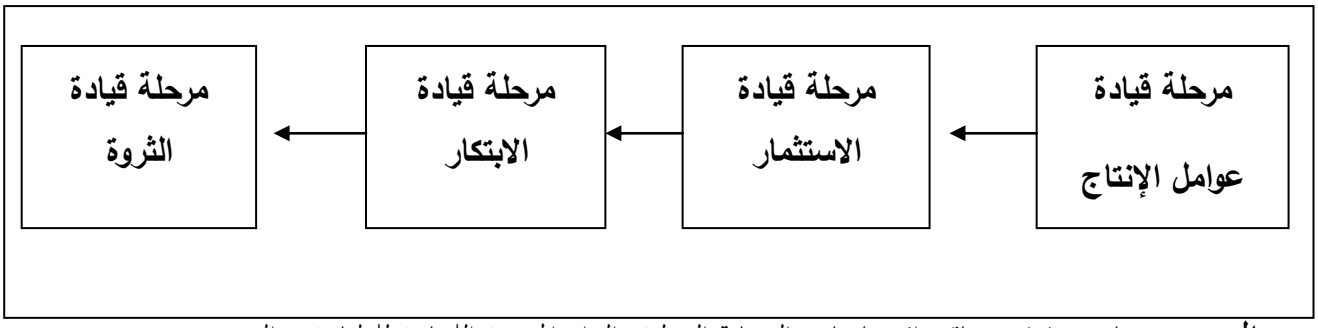
الفرع الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بمراحل تختلف كل مرحلة في خصائصها و الدور الذي تمارسه الدول في كل منها ، و قد قسم بورتر هذه المراحل إلى أربعة مراحل ، حيث تمثل المراحل الثلاثة الأولى فترة الارتقاء أو النهوض للمزايا التنافسية ، في حين تمثل المرحلة الرابعة و الأخيرة بمرحلة الهبوط و الانحدار .

[1] – عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سابق ، ص ص 73 – 75 .

[2] – نبيل مرسي خليل،مرجع سابق، ص 66.

و الشكل (2– 8) يوضح مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية للطباعة و النشر مصر، ص 290.

و سنحاول فيما يلي عرض هذه المراحل[1]:

- **مرحلة قيادة عوامل الإنتاج factor –Driven**:

تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، و التي تشمل الموارد الطبيعية و العمل غير الماهر، و الظروف الملائمةلنمو بعض المحاصيل، و تنافس الدولة على أساس السعر في الصناعات التي تتطلب تكنولوجيا بسيطة و تعتمد على عوامل الإنتاج التي تتمتع فيها بوفرة نسبية.

- **مرحلة قيادة الاستثمار: Investment –Driven**

تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على رغبة و قدرة الدولة و مؤسساتها على زيادة معدلات الاستثمار، و تقتصر محددات الميزة التنافسية في هذه المرحلة على جانب العرض. و تتصف الميزة التنافسية بأنها أكثر استقرار و تقدما عن المرحلة الأولى و مثالا عن ذلك : كوريا ، هونج كونغ ، إسبانيا ، البرازيل ... الخ

- **مرحلة قيادة الابتكار: innovation –Driven**:

في هذه المرحلة تبتكر المؤسسات تكنولوجيا و طرق إنتاج جديدة، و تنافس في السوق العالمي في قطاعات صناعية متنوعة. مع تطوير الصناعات المغذية و المكملة ،كما تطور استراتيجياتها العالمية مع زيادة تنوع الطلب المحلي . أي يقل دور المنافسة السعرية المستندة على انخفاض تكاليف الإنتاج ، و يزداد دور المنافسة المعتمدة على تكنولوجيا و التميز من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسخ خيوط الابتكار و التطور .

[1]– سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص 290.

- **مرحلة قيادة الثروة :Wealth –Driven**

تمثل هذه المرحلة بداية تراجع و تدهور الميزة التنافسية تطور التراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة ، و رغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات و الابتكارات دون الاهتمام بالتطوير ، و هذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا للانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على النوع القائم ، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية .[1]

المطلب الثالث: محددات و أبعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية محددات و أبعاد سنتناولها فيما يلي:

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين هما:[2]

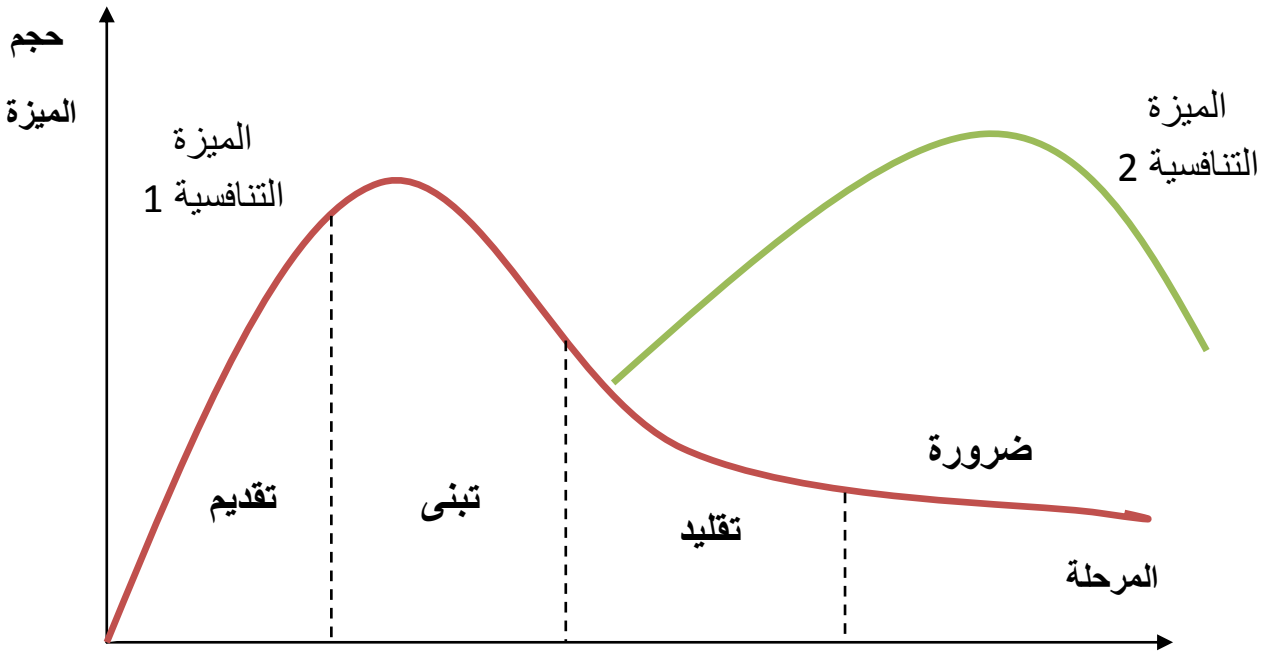
1) **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ في وجه المنافسة التي تواجهها، و كلما كان حجم هذه الميزة أكثر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكثر في محاكاتها أو القضاء عليها.

و تمتلك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسب ة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حال قيام المنافسين بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها ، و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة إي إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تمييز المنتج ، مما يدفع المؤسسة إلى تحديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.

[1]- عمر صقر ، **العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2003، ص 96-97.

[2]- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

الشكل(2 – 9): وضع مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية – مصر، 1998، ص 87.

و يمكن شرح المراحل المذكورة في الشكل كما يلي:[1]

- **مرحلة التقديم** : تعد أطول مراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري ، المادي ، المالي ، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر ، حيث يعرف ذلك إلى القبول الذي تحضن به من قبل عدد متزايد من الزبائن ؛
- **مرحلة التبني** : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار ، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها ، و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن ؛
- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ، ومن ثم انخفاض في الوفرات؛
- **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية ، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة

[1] . سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص 290.

جديدة ، فإنها تفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد ،لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية للأبد و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة ؛

2) قطاع التنافس أو السوق المستهدفة:

أي مدى اتساع الأنشطة و عمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيقي المزايا تنافسية و ذلك بتحقيق و فورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين ، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية ، أو مناطق أو صناعات مختلفة ، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم ، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له [1].

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية بالاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المالية والتنظيمية والقدرات و الكفاءات البشرية التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية ، و التي تمكنها من تصميم و تنفيذ استراتيجياتها التنافسية

و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بالأبعاد التالية :[2]

- **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة و ما تقدمه من خصائص للسلع و الخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة و تطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام و تحقيقي مستويات أعلى من الإنتاجية.
- **الجودة** : يمكن تحقيق الجودة من خلال لتعزيزي جاذبيتها التنافسية ، و ذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات ، و تحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته و نوعيته ، و تتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات أي مطابقة النواتج .
- **وقت الدخول للسوق** : يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها ، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية ، و يعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المؤسسة والعملاء إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات و تقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها .

[1]- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

[2]- عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سابق ، ص – ص 71 -73.

- **اعتمادية توصيل المنتج** : تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع و تتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن ، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا و نجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية ، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أًحابها سليمة و بقدر عال من الموثوقية.
- **إبداع المنتج** : تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا و عليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها ، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق ، بحيث تحمل خصائص فريدة .

بالإضافة إلى هذا هناك بعض الأبعاد الأخرى للميزة التنافسية نذكرها كما يلي :[1]

- **سرعة الاستجابة للعملاء (المرونة التنافسية)** : و تعني القدرة على الاستجابة لحاجات العميل المتغيرة ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع و المتسارع في حاجات و رغبات و تفضيلات و أذواق العملاء و سهولة الاتصال و سرعة انتقال تأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية ، و الجزئية ... الخ ، و انعكاسها على رغبات العملاء و زيادة الإنتاج حسب طلب للعميل و الذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للعميل مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات .
- **التميز(التميز التنافسي)**: و تشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة أو السعر أو وقت التسليم أو خدمة ما بعد البيع، و التميز في جذب العملاء من خلال تلبية حاجات و رغبات العملاء و بشكل دائم.

المطلب الرابع: تنمية و تطوير الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

تسعى المؤسسة إلى تنمية و تطوير الميزة التنافسية و ذلك من خلال إجراء تحسينات والابتكار تنمية القدرات الإبداعية ، كما للمؤسسة عدة معايير يتم من خلالها الحكم على جودة ميزتها.

الفرع الأول: تنمية و تطوير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة و ذلك بواسطة ابتكار تحسينات و تطورات مستمرة في التكنولوجيا ، في المنتج ، في أساليب

[1] – غالب محمد البستنجي ، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية** ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة الإمام بن سعود ، السعودية ، العدد التاسع ، 2011، ص11.

التسويق ، و في أساليب العمليات الإنتاجية ، و التي لا تتم إلا لاستخدام البحث و التطوير و تنمية القدرات الإبداعية .

ومن أهم أسباب الابتكارات التي تؤدي بتغيير الميزة التنافسية هي[1] :

1 –ظهور تكنولوجيا جديدة تساهم في خلق فرص جديدة في عدة مجالات:تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، و الخدمات المقدمة للعميل.

2 –ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها و التي تؤدي إلى حتمية تغيير الميزة التنافسية الحالية أو تنمية الميزة التنافسية الجديدة.

3 –ظهور قطاع جديد في الصناعة بمعنى تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق و هذا التطوير و تنمية ميزات تنافسية أخرى.

4 –تغيير تكاليف المدخلات (كاليد العاملة ، المواد الأولية ... الخ) أو درجة توافرها مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

5 –حدوث تغييرات في القيود الجمركية مثل طبيعة القيود و الحكومية في مجالات مواصفات المنتج قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي[2]:

1) مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية درجتين هما:

أ –مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

ب –مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج، السمعة و بشأن العلامة التجارية.

و تتصف هذه المزايا بعدة خصائص من أهمها :

[1]– نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص، ص 98 –99.

[2]– مرجع نفسة ، ص ص 99 – 100.

– ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع.

– تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر و التراكمي في التسهيلات المادية

2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على أثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعًا .

3) درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع و قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المبحث الثالث : استخدامات نظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية

نظراً لكون الميزة التنافسية للمؤسسة تعبر عن تميز المؤسسة لهذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على طبع هذه الميزة في محيطها الخارجي ، من خلال ما تمتلكه من سمات جوهرية في مواردها الداخلية و باعتبار نظم المعلومات الإستراتيجي عنصر من عناصر التميز ، سنحاول التطرق إلى كيفية تفعيل نظم المعلومات الإستراتيجي للميزة التنافسية .

المطلب الأول : دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم استراتيجيات التنافسية:

وفق نموذج الاستراتيجيات التنافسية الذي أسفرت عنه دراسات (بورتر) توجد استراتيجيات يمكنها تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية و التي نشير إليها على النحو التالي :[1]

1 -نظم المعلومات الإستراتيجية و إستراتيجية التميز :

تمثل إستراتيجية التميز إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسة بغرض تحقيق تمايز لخدماتها عن خدمات منافسيها وهناك ثلاث أبعاد لتمايز المؤسسات نلخصها في الجدول التالي [2]

الجدول (2- 3) أبعاد تمايز المؤسسات

تميز إنتاجي	تميز بشري	تميز ذهني
تشكل تصميم المنتج	اللباقة مع العملاء	العلامات المميزة و الشعار
جودة المنتج	جودة الأداء	استخدام وسائل الإعلام
مجموعة الخدمات الأولية	المظهر	مطبوعات المؤسسات
مجموعة الخدمات الثانوية	الاتصال مع العملاء	السمعة

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

و تسعى إستراتيجية التميز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال التفرد بمعنى إيجاد وضع متميز للمؤسسة ، و تستهدف المؤسسات من بناء هذا البديل الاستراتيجي زيادة ولاء العميل للمؤسسة ، وتقليل اهتمامهم في المقابل بخدمات المؤسسات المنافسة .

[1]- شارف عبد القادر، **دور نظم المعومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2010- 2011، ص 80-81.

[2]. طارق طه ،مرجع سابق ، ص 256.

و على 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 و هو الدور المفترض أن تقوم به نظم المعلومات الإستراتيجية .

2 –نظم المعلومات الإستراتيجية و إستراتيجية التكلفة الأقل:

تمثل إستراتيجية قيادة التكاليف إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات بغرض خفض التكاليف تتحملها لمستوى أقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء و الحصول على عمالة وموارد أولية أرخص ، ومن الملاحظ أن هذه الإستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه الاتفاق المختلفة و رقابة على الأداء حتى لا يطغى عامل التكلفة على الاعتبارات الأخرى كالجودة مثلا و هو ما يمكن أن تحققه نظم المعلومات الإستراتيجية ، و ذلك من خلال المعلومات الداخلية و الخارجية التي توفرها المؤسسة ، أن تلك المتعلقة بالأداء الداخلي و أوجه الاتفاق و المتعلقة بسوق المنافسين .

3 –نظم المعلومات الإستراتيجية و الاستجابة السريعة للعملاء :

وفقاً لإستراتيجية التركيز التسويقي تقوم المؤسسة بالتركيز على قطاع أو قطاعات تسويقية معينة بدلا من خدمة كافة القطاعات بحيث يمكنها إشباع حاجات و رغبات القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها و بالتالي 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 و رغبات العملاء المتغيرة باستمرار و الاستجابة إليها في الوقت المناسب [1].

المطلب الثاني : علاقة نظام المعلومات الاستراتيجي بالميزة التنافسية و الإستراتيجية التنافسية :

تكمن علاقة نظام المعلومات الاستراتيجي بالميزة التنافسية والاستراتيجي التنافسية كمايلي :[2]

إن استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي كميزة تنافسية هو أحد المداخل الحديثة لخلق الميزة التنافسية أو لمواجهة إستراتيجية المنافسين ، حيث أن نظام المعلومات يصمم ليلعب دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساهمته في زيادة القيمة التي يتسلمها العملاء من خلال تزويدهم بالمعلومات عن السلع و الخدمات .

[1]– عبد القادر شارف ، مرجع سابق ، ص 81.

[2]– غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ، مرجع سابق ، ص148..

إنّ استخدام أسلوب الإنتاج حسب متطلبات الزبائن ، و تقليل وقت الانتظار و تحقيق السهولة في الحصول على المنتجات من خلال إلغاء الوسطاء ، وتقليلي زمن إنجاز المعاملات أو استخدام تطبيقات التجارة الإلكترونية هي أفضل مثال على ذلك .

و إنّ استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي لدعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية و الوقوف أمام المنافسين ، هو من خلال الاعتماد على المعلومات التي يقدمها في المجالات التالية :

- تقديم أفضل منتج أو خدمة لعملائها
- توفير خدمة إيصال المنتجات إلى العملاء بأسرع وقت
- تقديم منتوج بأقل كلفة لعملائها
- امتلاك تكنولوجيا تصنيعية رائدة
- تقليص الفترة اللازمة لتطوير المنتوج أو الخدمة .
- أن تقدم لعملائها قيمة أعلى مقابل النقود التي يدفعونها لشراء السلع و الخدمات.

الملاحظ أن النقاط أعلاها تعتبر مصادر للحصول على الميزة التنافسية يتم الحصول عليها من خلال المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الاستراتيجي ، ومن الأمثلة على استثمار المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية هي أن وكالات تأجير السيارات كانت تتنافس بشكل كبير مع بعضها من أجل توفير السيارة الأفضل و الخدمة الأفضل و الإيجار الأفضل للسيارات ، فوجدت من الصعوبة عليها تحقيق التمايز فيما بينها ولكنها اكتشفت طرق جديدة بعد ذلك مبدعة من خلال نظام المعلومات الاستراتيجي لتطوير خدمات تأجير السيارات من خلال نظام معلومات ينظم حركة التأجير .

و من الأمثلة الأخرى على ذلك استخدام بعض المصارف لنظام معالجة القروض بصورة سريعة وأفضل مما لدى المنافسين ، إضافة إلى تطوير معايير تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لاختيار القروض ، إن هذه الأمثلة توضح لنا الدعم الذي يقدمه نظام المعلومات الإستراتيجي من أجل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة تتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة و ظروف البقاء و الاستمرار لها ، إضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على إستراتيجية النمو و خلق خدمات جديدة .

المطلب الثالث: تأثير نظام المعلومات الإستراتيجي على الميزة التنافسية

تتولى أنظمة المعلومات الإستراتجية تزويد الإدارة العليا بخلاصة من الأنشطة و العمليات الرئيسية للمؤسسة ، و تستخدم بصورة واسعة الأشكال البيانية و الإحصائية و غيرها من أساليب العرض المرئي و البياني للمعلومات بصورة ملخصة و مكثفة.

حيث نجد أن نظام المعلومات الإستراتيجية يمكنها أن تساعد المؤسسة في التغلب على المنافسة بعدة طرق و ذلك بالمساعدة في تطوير منتجات و خدمات جديدة، توسيع الحصة السوقية... الخ

و لتحديد كيف يمكن لنظام المعلومات أن يقدم ميزات تنافسية لابد من فهم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها ، و لكي يمكن استخدام نظام المعلومات كسلاح إستراتيجي لابد من التعرف على الفرص الإستراتيجية المتاحة لها ، حيث يمكن لهذا النظام لأن يقدم للمؤسسة ميزات تنافسية تفوق منافسيها و ذلك من خلال نموذجين ، نموذج القوى التنافسية و نموذج سلسلة القيمة ، و الذي سيتم التطرق إليهما كمايلي[1]:

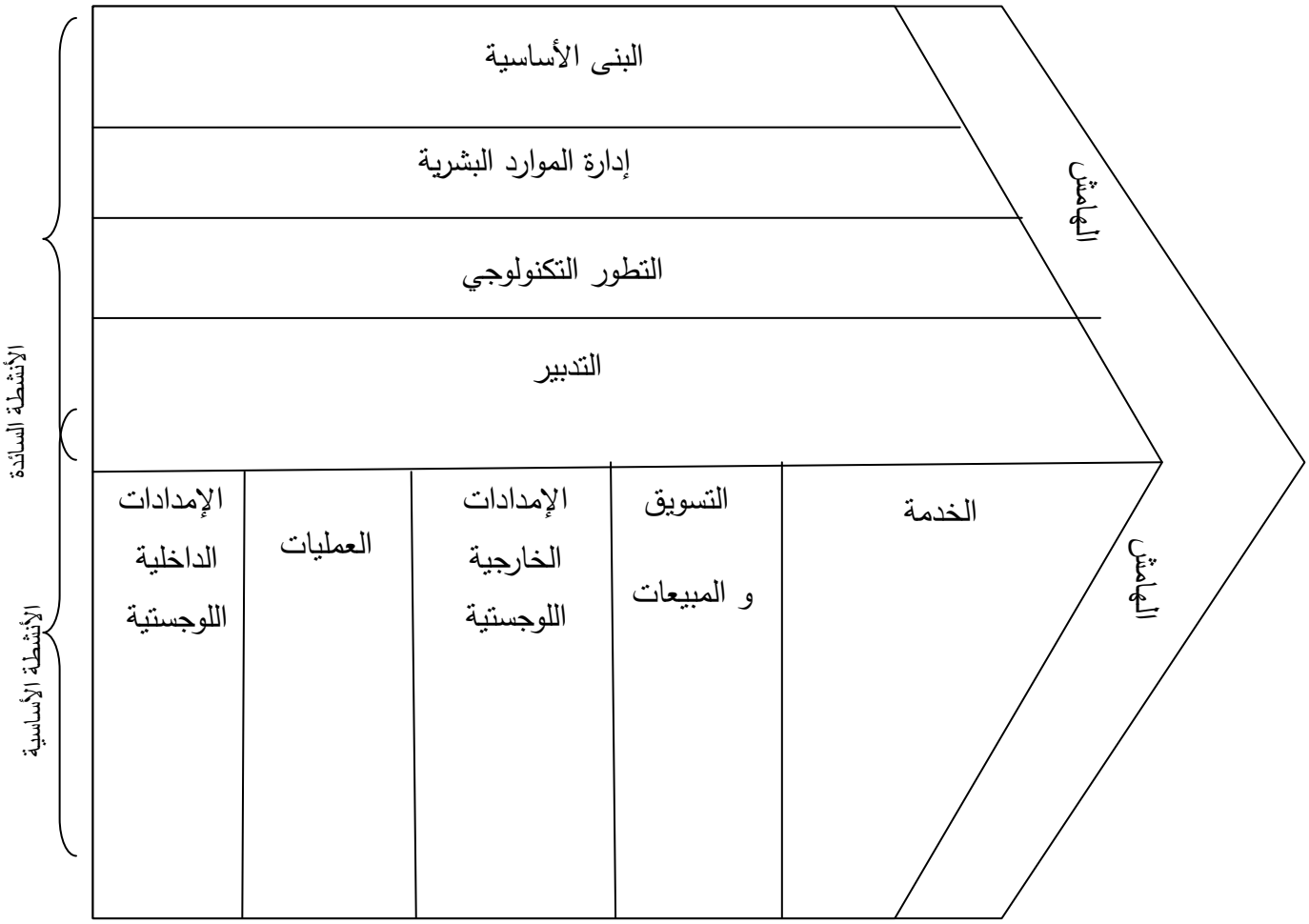
1) نموذج سلسلة القيمة :

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة و خلق المزايا التنافسية فيها ، و يقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة ، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة ، و تحليل الكفاءة و الفاعلية لها و الرقابة عليها ، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليتها هذه الأنشطة في خلق القيم ، و بالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية .

و يساعد نموذج سلسلة القيمة في التعرف على أفضل الفرص المتاحة لبناء نظم معلومات إستراتيجية و قد قام " مايكل بورتر " ببناء هذا النموذج كما يظهر في الشكل التالي :

[1]- محي الدين القطب ، مرجع سابق ، ص 90.

الشكل(2 . 10): المكونات الأساسية لسلسلة القيمة



المصدر: محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2012 ، ص 91.

يتضح لنا من الشكل السابق أن المكونات الأساسية لسلسلة القيمة تنقسم إلى مجموعتين من الأنشطة والمتمثلة في الأنشطة الأساسية و الأنشطة السائدة و الذي سنقوم بشرحهما على الترتيب[1]:

1 -الأنشطة الأساسية (الأولية) (PrimaryActivities):

و هي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتوج أو الخدمة ، و تتضمن :

- **الإمدادات الداخلية** : أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية و المتعلقة بنقل و استلام و تخزين و تحريك ومناولة المواد و المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي .

[1]- محي الدين القطب ، مرجع سابق ، ص ص90- 91 .

– **العمليات** : و هي تلك الأنشطة المختلفة و الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

– **العمليات اللوجستية الخارجية** : أي التوزيع المادي ، و الذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع و تخزين و تسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبيات وبالوقت المحدد .

– **التسويق و المبيعات** : و هي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات و كل ما يتعلق بالعملية التسويقية و البيعية من تسعير و ترويج و بيع و غير ذلك .

–**الخدمة** : و هي تتضمن الأنشطة التي تحافظ و تصون قيمة المنتوج ، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح و صيانة و توفير قطع الغيار و تبديلها.

2 –الأنشطة السائدة: (Support Activities)

و هي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم و يسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار ، و تشتمل الأنشطة السائدة على كل من :

–**البني الأساسية** : أو ما تعرف بالبني الارتكازية و التي تتضمن عناصر الإدارة ، التخطيط الإستراتيجي ، الشؤون القانونية ، التمويل و المحاسبة و غيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى .

– **إدارة الموارد البشرية** : و تتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين و التدريب و التحفيز و غيرها من الأنشطة .

– **التطوير التكنولوجي** : و تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتوج ، و تحسينه ، و كذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة .

–**التدبير** : و هو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات و المشتريات و ضمان تدفقها إلى المؤسسة .

و يعد كل نشاط من الأنشطة السائدة ضرورياً لكل نشاط من الأنشطة الأساسية ، فالمؤسسة تحتاج عناصر البني الإرتكازية المختلفة في أداء مختلف أنشطتها الأساسية .

و انطلاقا من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تكتسب نوعين من الميزة هما:

- **التميز في التكلفة** : أي تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين و هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة بما يؤدي إلى تحقيق أرباح أكبر.

- **التميز في المنتج:** أي هناك شركات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء، بحيث تنفرد على المنافسين.

2) نموذج القوى التنافسية :

هو نموذج يستخدم لوصف التداخل بين الفرص و التهديدات التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة والقدرة على المنافسة ، هذه المؤسسة التي تواجه مجموعة من التهديدات الخارجية ومجموعة من الفرص المتاحة ، فهنالك التهديد الذي يتمثل في دخول منافسين جدد للسوق ، القوة التي يمارسها موردين و المشترين للمؤسسة .

و محاولة جذب بعض الشركات المستهلكين إلى سلعهم أو خدماتهم البديلة.

و انطلاقاً من نموذج القوى التنافسية تستطيع المؤسسة تحقيق مزايا عن طريق إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية:

-**تمييز المنتجات**:عن طريق الولاء للعلامة التجارية، و تقديم منتجات و خدمات جديدة.

-**تمييز الأسواق:** و ذلك عن طريق تحديد هدف محدد للمنتج أو الخدمة التي يمكن أن تتفوق فيها و يمكن لها أيضا أن تقدم منتجات أو خدمات متخصصة يمكن أن تخدم قطاع محدود من السوق بطريقة مميزة عن غيرها.

خلاصة الفصل :

و من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أنه مهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة إنتاجية أو خدماتية فإنها تعمل على تنمية تنافسيتها و هذا لأجل البقاء و التوسع و الحفاظ على مكانتها السوقية .

في حين أصبحت هذه الأخيرة تبحث عن سبل تطورها و استمراريتها في ظل ظروف التغير المستمر لقواعد المنافسة و ذلك بالبحث المتواصل عن التميزات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة.

كما حاولنا أيضا في هذا الفصل إيجاد العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية و الميزة التنافسية والدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال تبنيها لاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية .

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر

- حالة المديرية العملياتية بالمدية -

مقدمة الفصل :

في الفصلين السابقين حاولنا تقديم الإطار النظري لهذا البحث، و الذي من خلاله تناولنا نظام المعلومات الإستراتيجي و الميزة التنافسية للمؤسسة.

و بناء على ما سبق ذكره سنحاول من خلال هذا الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة على المديرية العملياتية للاتصالات الكائن مقرها في ولاية المدية ، و ذلك التعرف أكثر على دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تعزيز التنافسية على المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية ، حيث تناولنا غي هذا الفصل مبحثين :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال لمحة تاريخية عنها ، و تحديد أهم الخدمات و النشاطات التي تقدمها ، بالإضافة على تقديم تعريف للمديرية العملياتية للاتصالات للمدية .

المطلب الأول: لمحة تاريخية لاتصالات الجزائر

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لاتصالات الجزائر :[1]

- **تاريخ اتصالات الجزائر:**

وعيًا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة قي قطاع البريد و المواصلات .

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 ، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال و تسيير الشبكات .

و انطلاقا من كل هذا تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة ماليًا و إداريًا و ذات متعاملين الأول يتكفل بالنشاطات البريدية والذي يتجسد في مؤسسة " بريد الجزائر " أما المتعامل الثاني فيتكفل بالاتصالات ويتمثل في مؤسسة " اتصالات الجزائر " .

- **نشأة و ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:**

نص القرار 03 / 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر ، و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، و هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة ، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات و بعد أزيد من عامين .

[1] – وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

- **الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر :**

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تمامًا لما كانت عليه قبل هذا التاريخ .

حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم ، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع سوق الاتصالات على المنافسة .

المطلب الثاني: خدمات و نشأة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المطلب خدمات المقدمة من طرف المؤسسة و نشاطاتها .

الفرع الأول: الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

تتمثل الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر في:[1]

1 -**الهاتف:**

يعد من أهم وسائل الاتصال السمعية انتشارا في العالم خاصة في ظل التطور الحاصل في جل الميادين، خاصة في ميدان تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

كما تقدم اتصالات الجزائر نوعين من خدمات الهاتف هما : خدمة الهاتف الثابت ، و خدمات الهاتف اللاسلكي .

- **خدمات الهاتف الثابت:**

تتمثل خدمات الهاتف الثابت في :

- **خدمة الدفع المسبق** : هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان باستخدام رصيد استهلاكي و هذا باستعمال هاتف ثابت أو خط هاتف عمومي

- **إشارات المناداة المنتظرة:** تقوم بإعلام المتحدث بأن هناك مكالمة ثانية في الانتظار.

- **الاتصال دون أرقام:** و هو موجه نحو الأطفال و المعاقين بصريا و المسنين

- **خدمة المنبه:** و هي القيام ببرمجة كل المواعيد و المكالمات في التواريخ و أوقات المواعيد، و هذه الخدمة تساعد على الاتصال أوتوماتيكيا في الوقت المبرمج أي تساعد على تفادي نسيانا المواعيد.

[1] – المديرية العامة لاتصالات الجزائر .

- **محاضرة ثلاثية** : تساعد على إجراءات اتصال مع ثلاث أطراف في نفس الوقت و هي فعالة خاصة في الاجتماعات عن بعد و ذلك دون التنقل من مكان إلى آخر .

- **تحويل المكالمات المؤقت** : تساعد على تحويل المكالمة من مكان إلى آخر و هي عملية تتم في المؤسسات.

- **الأرقام المختصرة**: تساعد به من عدة أرقام إلى رقم واحد و هذا لربح الوقت و تفادي الأخطاء أثناء تشكيل الرقم.

- **التعريف برقم طالب المكالمة**: حتى يحصل المشترك على هذه الخدمة يجب أن يكون جهازه الهاتفي مزود بكاشف رقمي.

- **إغلاق تشغيل المكالمات الدولية**: و يتم ذلك بوضع رقم سري من الوكالة القريبة من المشترك.

- **الفاتورة المفصلة** : تسمح هذه الأخيرة للمشترك بالحصول على فاتورة مقصلة في نهاية كل فترة ، حيث تتضمن كل المكالمات التي قام بها المشترك سواء داخل الوطن أو خارجه أو إلى هاتف نقال أو استعماله للانترنت.

- **خدمة الدليل الهاتفي**: تضع المؤسسة تحت تصرف زبائنها خط اتصال مجاني بالرقم" 100" من أجل طرح الاستفسارات و تحقيق التواصل الدائم و كذا الرضا بينها و بين زبائنها

- **البطاقة الهاتفية " أ مال "** : تتضمن أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجات الزبون كما تساعده على التحكم في ميزانيته من خلال إظهار رصيد الحساب عند بداية كل مكالمة ،و هي ما تعرفه بطاقة أمال و هي ثلاث أنماط من الأرصدة : 50دج ، 100دجّ ، 200دج و هي توفر خدمة الاتصال بأي متعامل ثابت ، نقال ، وطني أو دولي ، من خط هاتفي لمؤسسة اتصالات الجزائر .

- **خدمة الهاتف اللاسلكي:**

تتوفر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر تقنيات لاسلكية التي تسمح بتحقيق حلول ما بين المشترك وخدمات الاتصالات و الموزع لخدمات الشركة ، و هذه التقنيات هي سهلة التركيب و ليس من الضروري وضع كوابل لتحقيق الربط مع المشترك كما هو الحال في الهاتف الثابت العادي .

بالإضافة إلى الخدمات العديدة السابقة الذكر يوفر الهاتف الثابت اللاسلكي خدمات أخرى تتمثل فيما يلي:

- خدمة المعطيات عبر الموجات الصوتية التي تصل إلى 14.4 كيلو بايت / ثا.
- خدمة المعطيات بإلغاء يصل إلى 64 ، 153 كيلو بايت / ثا.
- صوت و رسائل الفاكس من نوع g3.

2 – الانترنت:

حيث تعد مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في هذا المجال و قد سعت منذ نشأتها إلى تقديم أفضل خدمة خاصة في مجال الانترنت ، نظرًا لأهميتها البالغة و كونها العصب المتحرك للأفراد عامة و المؤسسات على وجه الخصوص ، و بهذا التطور من خلال خدمات الانترنت المتنوعة والمتقدمة التي تعرضها المؤسسة لكل الشرائح ، و هذا من خلال خدمات الانترنت .

الفرع الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمحور نشاطات المجمع حول[1]:

1 –تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية

2 –تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصال العامة و الخاصة

3 –إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

المطلب الثالث : المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

سنحاول في هذا المطلب التعرف على المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية ، من خلال تقديم بعض العناصر.[2]

أولًا : نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 و فق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كامل ولايات الجزائر ، و منها المديرية العملياتية بالمدية سنة 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين ، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة ذات أسهم ، و قد

[1]- Http // www. Algérie télécom. dz

[2] -http :// www . Algérie télécom. dz

كانت تسمي في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى مدرية العملياتية.

ثانيًا : فروع المدرية العملياتية للاتصالات بالمدية

تعتبر المديرية العملياتية للاتصالات مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات ، حيث سنتناول هذه الفروع عما يلي :

1-فرع اتصالات الجزائر موبيليس mobilis: متخصص في الهاتف الخلوي و تعتبر هذه المؤسسة من أهم متعاملي النقال في الجزائر ، من خلال تغطيتها التي بلغت 98 % من التراب الوطني بعد زبائنها الذي فاق 10 ملايين مشترك .

2- فرع الاتصالات الانترنت جواب : يتخصص هذا الفرع في تكنولوجيا الانترنت حيث يعمل على تطوير وتوفير الانترنت بسرعة فائقة ، حيث أن كل قطاعات النشاطات الكبرى في الجزائر (التعليم العالي ، البحث العلمي ، التربية الوطنية ، الصحة ، الإدارة ، المالية .... الخ)مربوطة حاليا بشبكات الانترنت " internet" بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة " جواب "

3**-فرع اتصالات الجزائر الفضائية،** حيث يتخصص هذا الفرع في تكنولوجيا السائل و الأقمار الصناعية.

ثالثًا : الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية لاتصالات البليدة و تنقسم المديرية إلى [1] :

أ/ دائرة الممتلكات و الوسائل العامة: و التي بدورها تنقسم إلى:

1 -مصلحة الإمداد: و تهتم هذه المصلحة بتوفير و إمداد الدوائر و المصالح الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات و التجهيزات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.

2 -مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم المؤسسة.

3 -مصلحة الممتلكات: تهتم بعملية الجرد المادي و حماية ممتلكات و أفرادها من كل تخريب.

4 -مصلحة الوقاية و الأمن: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة و ممتلكاتها و أفرادها من كل تخريب

5 -مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية و مساعدة العمال العمل حتى التقاعد.

[1]- وثائق خاصة بالمؤسسة أنظر الملحق رقم 1

ب/ مصلحة الموارد البشرية: و التي تنقسم إلى:

1 -مصلحة تسيير الوظائف: و تهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد

2 -مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين و العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، و هذا الضمان جودة عالية مقدمة من طرف العامل حفاظًا على مركزها التنافسي في السوق.

3 -مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا و توفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج/ دائرة المالية و المحاسبة : و تتضمن المصالح الآتية :

1 -مصلحة الميزانية : تهتم بإعداد الميزانية

2 -مصلحة الخزينة : تهتم بالدفع النقدي

3 -مصلحة المحاسبة : تهتم بتدفيق و مراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة .

د/الدائرية التجارية: و تتضمن المصالح الآتية:

1 -مصلحة البيع: و تهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف و الانترنت و إيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

2 -مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة

3 -مصلحة العلاقات مع الزبائن : تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع

هـ/دائرة خاصة بالمؤسسات : تقوم بالتعامل مع المؤسسات و معالجة الشكاوي و الفاتورة

و/ الدائرة التقنية : و تتضمن المصالح الآتية

1 -مصلحة الهندسة و التخطيط: تهتم بهندسة و وضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت

2 -مصلحة التطوير: تقوم بتطوير الشبكات الموجودة

3 -مصلحة تهيئة و استغلال الآلات: تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات كالخزائن الهاتفية و العمل على استغلالها أحسن استغلال

4 –مصلحة تهيئة و استغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة و السهر على استغلالها أحسن استغلال.

5 –المركز التقني للمؤسسات : يقوم بتركيب و إصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات ، كالبنوك .

6 –رئيس مشروع أم msan: يهتم بتسيير مشروع MSANو هو مشروع جديد لاتصالات الجزائر ، الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى MSAN

7 –وحدة الهياكل القاعدية : و تتمثل مهام الوحدة في تهيئة و إنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية و الكوابل الهاتفية .

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر و هي ، خلية الاتصال و التفتيش ، و خلية الشؤون القانونية و التي تتضح مهامها من خلال أسمائها ، بالإضافة إلى خلية التقارير و مراقبة التسيير و التي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية و إعطاء توجيهات وتقديم حلّول للمدير ، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية و التي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني ، و خلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة المعلومات في الجانب التجاري .

(و العناصر السابقة الذكر موضحة في الملحق رقم01).

رابعًا : أهداف المديرية العملياتية بالمدية :

تسعى المديريات العملياتية بضفة عامة و المديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق .
- إرضاء الزبائن.
- تحسين جودة الخدمات و الرفع من تنافسيتها.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية .
- زيادة الخدمات المباعة.
- تطوير خدمات جديدة العملاء.
- تنفيذ تقارب الصوت و الصورة.
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن .

- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية و اللاسلكية .

خامساً: نظام المعلومات لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية :

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عدة أنظمة نذكر منها ما يلي :

1) نظام تسيير أجور المستخدمين : و هو نظام يستغل شبكة الانترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين و متابعة كل ما يتعلق بهم من تصنيفات مختلفة (إطارات،أعوان،وظائف..الخ) ، ترقيات ،برنامج تكوين لكل موظف ... الخ.

و هذا النظام يضمن وجود بطاقة تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة.

2) الإعلان: تستقي المديرة العامة للاتصالات بالمدية أهدافها الإعلانية من مؤسسة اتصالات الجزائر و التي تسعى من خلال رسائلها الإعلانية للوصول إلى مجموعة من الأهداف تصب في مجملها إلى توطيد العلاقة مع عملائها، و تتمثل أهمها في:

- التعريف بالمؤسسة و خدماتها و تستعمل في ذلك مجموعة من الوسائل كالملصقات، اللافتات المجلات، الإذاعة... الخ.

- جذب و استقطاب أكبر عدد ممكن من المتعاملين و خاصة أصحاب الأعمال.

- المحافظة على مكانتها في مجال الاتصالات خاصة في ظل المنافسة .

- تطبيق خاص بالبريد الالكتروني Messagerie و يستخدم هذا التطبيق لتبادل الرسائل الإلكترونية بين المديرية العامة و باقي المديريات العملية على مستوى الوطن ، و هذه الرسائل عبارة عن بريد الكتروني يتضمن تعليمات مصلحية ، إحصائيات ، التعريف بخدمة جديدة أو شرح مشروع جديد ... الخ.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سنتناول المنهجية التي اعتمدنا عليها في العمل الميداني حول كيفية اختيار العينة محل الدراسة ، و كذا الأدوات التي استخدمناها في جمع المعلومات ، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليلنا لمعطيات الدراسة

المطلب الأول: هدف الدراسة و عينته

يتضمن هذا المطلب ما يلي:

1) هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية إلى نظام المعلومات الاستراتيجي و دوره في بناء الميزة التنافسية في المؤسسة .

2) مجتمع الدراسة :

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجتمع البحث ، لأن ذلك أشمل و أدق لنتائج البحث ، و لأن الباحث يلجأ لاختيار جزء من المجتمع إذ تعذر ذلك بسبب كثرة عددها بالإضافة إلى التكاليف المادية و البشرية و كذا ضيق الوقت .

و المؤسسة التي قمنا باختيارها في هذه الدراسة هي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من مختلف عمال المؤسسة.

3) عينة الدراسة :

تعرف عينة الدراسة بأنها "عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطرق معينة تضمن تمثيل المجتمع صادقا لكي نستخلص منها حقائق يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة [1].

إذ تم توزيع (30) استبانة و تم استرجاع (28) استبانة قابلة للدراسة و للتحليل و لم يسترد (02) استبانة ، حيث يبين الجدول التالي الإطار العام للدراسة الميدانية .

[1]- محمد سليمان، **"مناهج البحث الاقتصادي "** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر ، ص449

الجدول رقم (3 . 1) الإطار العام للدراسة الميدانية

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	30	% 100
المستردة و الخاضعة للتحليل	28	% 93.33
الضائعة و غير المسترجعة	02	% 6.66

المصدر:من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها المتبع في الدراسة و الوقت المسموح.

إنّ الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات و المعلومات في هذه الدراسة هي الاستبيان ، حيث يعرف هذا الأخير على أنّه " أحد وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بأحوال الناس ، أرائهم ، ميولاتهم ، اتجاهاتهم ، و معتقداتهم "[1] .

و يشمل الاستبيان المواضع التالية :

- جزء خاص بالأسئلة الشخصية فالمتغيرات الشخصية ذات أهمية بالغة و التعرف على خصائص العينة ومدى تأثيرها على نتائج الدراسة و المتغيرات الشخصية التي اعتمدنا عليها هي : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة .
- و جزء خاص بالعبارات التي يتكون منها الاستبيان حول موضوع الدراسة، حيث قسم إلى ثلاث محاور هي:

المحور الأول : يتضمن مدى تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر و يحتوي 7 أسئلة .

المحور الثاني: يتضمن معرفة درجة تنافسية المؤسسة و يحتوي على 7 أسئلة.

المحور الثالث : العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية و يتضمن 8 فقرات .

[1] – جودت عزت عطوي ، **" أساليب البحث العلمي : مفاهيمه ، أدواته ، طرائقه الإحصائية "** ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن ، 2007 ، ص 99 .

لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي ، و الذي يتكون من درجات تتراوح بين 1 و 5 و هي كما يلي :

- غير موافق بشدة بدرجة: 1
- غير موافق بدرجة: 2
- محايد بدرجة: 3
- موافق بدرجة: 4
- موافق بشدة بدرجة: 5

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب إثبات صحة و مصداقية الاستبانة .

1 تحليل و صدق الاستبانة :

و يقصد به التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، و للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الأول لقياس الصدق الظاهري، و الثاني لقياس الاتساق الداخلي.

أ -**الصدق الظاهري** : للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين (و الأسماء موضحة في الملحق رقم 02) الذين أبدوا ملاحظاتهم حول بناء العبارات و مدى مناسبتها للموضوع وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار و تم التعديل و حذف بعض العبارات ، و إعادة صياغة بعض العبارات و زيادة بعض العبارات .

ب -**الاتساق الداخلي** : لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تمّ حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور الذي ينتمي إليه فقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية

الجدول (3–2) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

العبارات	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة	العينة
1	0,515**	0,005	28
2	0,627**	0,000	28
3	0,407**	0,031	28
4	0,438**	0,020	28
5	0,846**	0,000	28
6	0,816**	0,000	28
7	0,596**	0,001	28
المحور الأول	1		28

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءاً على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بنظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة موجبة و تتراوح بين 0,846 إلى 0,407 ، و هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة و التي تكون دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05

الجدول (3-3)معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

العبارات	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة	العينة
1	0,648**	0,000	28
2	0,499**	0,007	28
3	0,655**	0,000	28
4	0,666**	0,000	28
5	0,621**	0,000	28
6	0,792**	0,000	28
7	0,841**	0,000	28
المحور الثاني	1		28

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءاً على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالميزة التنافسية في المؤسسة موجبة و تتراوح بين 0,499 إلى 0,814 ،و هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع الميزة التنافسية و التي تكون دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 فأقل .

الجدول(3– 4) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور

العبارات	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة	العينة
1	0,833**	0,000	28
2	0,608**	0,001	28
3	0,800**	0,000	28
4	0,737**	0,000	28
5	0,697**	0,000	28
6	0,795**	0,000	28
7	0,855**	0,000	28
8	0,809**	0,000	28
المحور الثالث	1		28

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءاً على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بتأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة موجبة و تتراوح بين 0,608 إلى 0,883 ، و هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف تأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على الميزة التنافسية و التي تكون دالة إحصائي عند مستوى معنوية 0,01 فأقل .

2 -ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبانة بعد القيام بحساب معامل Alpha de Cronbach و الذي بلغت قيمته 0,933 و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية ، مما يعبر على ثبات الاستبيان ، و بالتالي صلاحيته لإجراء الدراسة ، و الجدول التالي يوضح لنا قيمة معامل Alpha de Cronbach .

جدول رقم (3 .5) قيمة معامل ألفاكرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'élément
,933	22

المصدر:مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

- **معامل الصدق** : بما أن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لمعامل الثبات فهي تساوي (0.965) و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية و هو ما يدل على صدق الاستبانة .
- **البرنامج المستخدم**: لقد تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج المجموعة الإحصائية الذي يسهل معالجتها و سرعة إدارتها، و لقد تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- اختيار معامل الثبات ألفاكرونباخ Alpha-kronbjch : للتأكد من ثبات الاستبيان و مدى اعتماد نتائج الدراسة .
- المتوسط الحسابي Mean: لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان
- الانحراف المعياري Std-Deviation: لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- التكرارات و النسب المئوية من أجل وصف آراء العينة حول متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .

انطلاقاً من الدرجات الموضحة سابقاً و حساب الحدود الدنيا و العليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : 5-1= 4 .

و من ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على : 5/4 = 0,8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0,8 بالتدرج ابتداءً من الفئة الأولى ، و كانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3– 6) الدرجات المعطاة لخيارات المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1,79	غير موافق تماماً
من 1,8 إلى 2,59	غير موافق
من 2,6 إلى 3,39	محايد
من 3,4 إلى 4,19	موافق
من 4,2 إلى 5	موافق تماماً

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1- 1,79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المديرية غير موافقون تماماً على ما جاء في العبارة .
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح يتراوح بين (1,8-2,59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المديرية غير موافقون على ما جاء في العبارة .
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح يتراوح بين (2,6-3,39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المديرية محايد حول ما جاء في العبارة .
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح يتراوح بين (3,4 -4,19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المديرية موافقون حول ما جاء في العبارة .
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح يتراوح بين (4,2-5) فذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال المدرية موافقون تماماً على ما جاء في العبارة .

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحليل و تفريغ البيانات المتحصل عليها من المؤسسة بالاعتماد على الاستبيان .

المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

تضمن الاستبيان جزءاً خاصاً بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، و سيتم التطرق بالتفصيل إلى كل عينة كما يلي:

1/ **الجنس**: الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

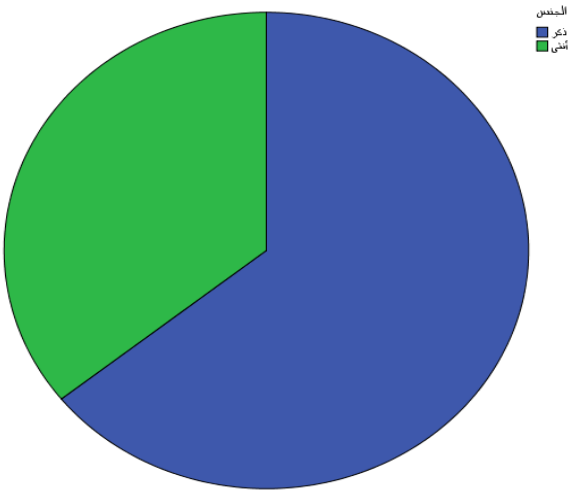
جدول رقم (3–7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	64,3
أنثى	10	35,7
المجموع	28	100

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

و يمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي :

شكل رقم (3– 1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الشكل أعلاه ، نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 28,6 % ، حيث أن 18 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 28 فردهم ذكور بنسبة تقدر بـ 64,3 % و هي الفئة الأكبر ، في حين أن 10 منهن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ 35,7 من إجمالي مفردات عينة الدراسة ، و السبب راجع إلى طبيعة العمل التي تقتضي أحياناً العمل لساعات متأخرة ، أو أن أغلبية العمال هم رجال ، و الملحق رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

2/ السن: و الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

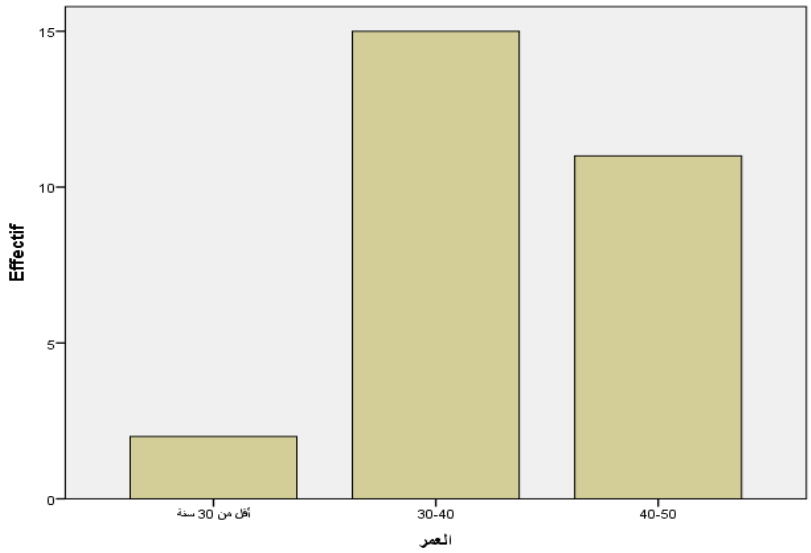
جدول رقم (3 –8) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	2	7,1
30-40 سنة	15	53,6
40-50 سنة	11	39,3
أكثر من 50 سنة	0	0
المجموع	28	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS

و يمكن توضيح معطيات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي :

الشكل رقم (3–2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من ذوي الفئة العمرية من 30-40 سنة بنسبة 53,6 % ، تليها فئة عمرية من 40-50 سنة بنسبة 39,3 % ، ثم أقل من 30 سنة بنسبة 7,1 % و في الأخير تنعدم الفئة الأكبر من 50 سنة ، و هذا ما يفسر ذلك باعتماد المديرية على الفئات الشبابية للاستفادة من خبراتهم و إبداعاتهم و معارفهم و الملحق رقم (04).

3/ المستوى التعليمي: الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

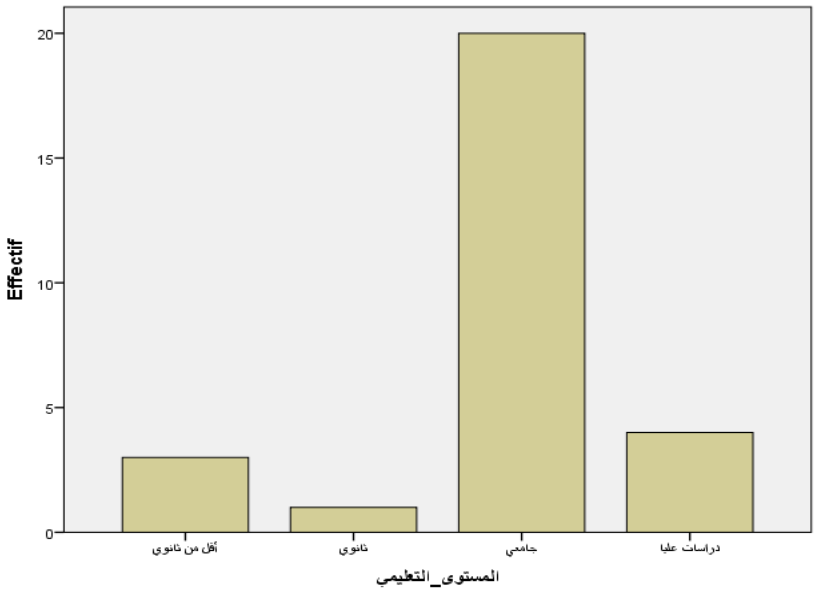
الجدول رقم (3 . 9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	3	10.7
ثانوي	1	3.6
جامعي	20	71.4
دراسات عليا	4	14.3
المجموع	28	100.0

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

و يمكن توضيح معطيات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي .

الشكل رقم (3 . 3): شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال ما سبق، يتبين أن فئة ذوي المستوى الجامعي هي الفئة الغالبة على أفراد عينة الدراسة بنسبة 71.4 %، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 14.3%تم أقل من الثانوي بنسبة 10.7 % و في الأخير فئة الثانوي بنسبة 3.6 %،و هو ما يفسر اهتمام المديرية بتوظيف خريجي الجامعات و الاستفادة من إبداعاتهم الملحق رقم (05)يوضح لنا نتائج توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

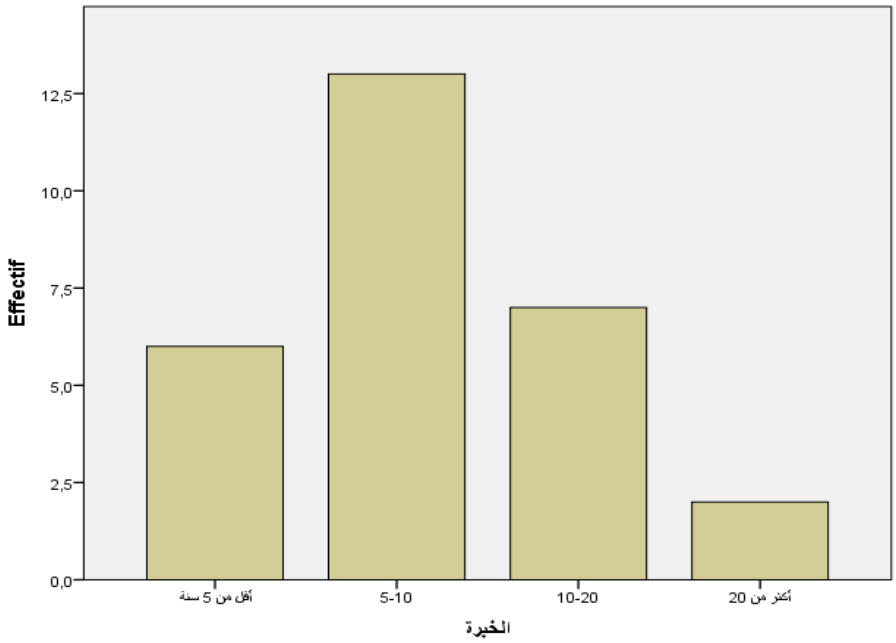
4/ الخبرة: و الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الجدول(3 . 10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	21.4
5- 10 سنوات	13	46.4
10-20 سنوات	7	25
أكثر من 20 سنة	2	7.1
المجموع	28	100.0

المصدر : إعداد الطالبتين اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS و يمكن توضيح معطيات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي :

الشكل رقم (3 . 4): شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة هم الفئة التي تتراوح ما بين 5-10 سنوات ، و التي تقدر ب (46.4%) تليها نسبة (25%) يملكون خبرة ما بين 10 و 20 سنوات و هو ما يؤثر على الكفاءة و فاعلية النشاطات التي يقوم بها هؤلاء الأفراد و نجد (21.4 %) يملكون خبرة مهنية أقل من خمس سنوات ، في حين تصل نسبة ذوي الخبرة أكثر من عشرون سنة بنسبة 7.1 % .

و هذا ما يفسر اهتمام المديرية بالعمال ذوي الخبرة ما بين 5-10 سنوات بغية زرع روح جديدة في المؤسسة بأفكار و إبداعات و طاقات جديدة، الملحق رقم (06) يوضح لنا نتائج توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

سنتناول في هذا المطلب الإجابة على الأسئلة الجزء الثاني من الاستبيان الخاص بعينة الدراسة و المتضمن المحور الخاص بالنظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة و المحور الخاص بالميزة التنافسية في المؤسسة ، و المحور الأخير الخاص بتأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة ، و هذا من أجل معرفة اتجاه إجابات أفراد الدراسة .

الجدول رقم (3-11) : التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الفئة	الانحراف المعياري	الدرجة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
1	المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة هي معلومات تنافسية	/	/	2	7.1	6	21.4	17	60.7	3	10.7	3.75	3.4-4.19	0.752	موافق
2	النظام الذي تمتلكه المؤسسة يمكنها من الحصول على عدة بدائل لحل المشاكل الإستراتيجية	/	/	1	3.6	2	7.1	24	85.7	1	3.6	3.89	3.4-4.19	0.497	موافق
3	المؤسسة تمتلك نظام معلومات استراتيجي يساعدها على اكتشاف نقاط القوة و الضعف	/	/	1	3.6	4	14.3	18	64.3	5	17.9	3.96	3.4-4.19	0.693	موافق

4	النظام الموجود في المؤسسة يعمل على تجميع و تحليل و توزيع المعلومات	/	/	/	/	2	7.1	20	71.4	6	21.4	4.14	-3.4 4.19	0.525	موافق
5	المؤسسة تمتلك نظام يمكنها من البقاء و النمو و الاستمرار	/	/	/	/	3	10.7	15	53.6	10	35.7	4.25	5-4.2	0.645	موافق بشدة
6	لنظام المعلومات الاستراتيجي مكانة هامة في المؤسسة	/	/	1	3.6	4	14.3	17	60.7	6	21.4	4.00	-3.4 4.19	0.720	موافق
7	نظام المعلومات الاستراتيجي ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة	/	/	/	/	4	14.3	15	53.6	9	32.1	4.18	-3.4 4.19	0.670	موافق
المجـــــــــموع بشكل عام												4.0255	-3.4 4.19	0.4022 9	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة ، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ (4.0255) بانحراف معياري قدره (0.40229) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال ما جاء في هذا المحور .

و انطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص لنظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسس تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي :

- جاءت العبارة " 5" و التي تتضمن " المؤسسة تمتلك نظام يمكنها من البقاء و النمو و الاستمرار" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.25) بانحراف معياري قدره (0.645) ، وعليه تقع العبارة ضمن مجالّ موافق بشدّة ب (35.7%) .

إذ أن (53.6%) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة (10.7%) لديهم رأيًا محايدًا حول العبارة ، و هذا راجع إلى القيمة المضافة من المعلومات المتحصل عليها و التي تضمن المؤسسة لها التفوق على المنافسين ،و لكن هناك معدل تشتت متوسط ،و هذا ما يفسر الانحراف المعياري.

- جاءت العبارة" 7" و التي تضمنت " نظام المعلومات الاستراتيجي ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة " في الرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.18) بانحراف معياري قدره (0.678) ،و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق ب (53.6)، إذ أن(32.1) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و (14.3) لديهم رأيًا محايدًا حول ما جاء في العبارة ، و هذا راجع إلى وعي المؤسسة بأهمية و مكانة نظام المعلومات الاستراتيجي ، لكن هناك معدل تشتت متوسط للعينات المدروسة ، و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .

- جاءت العبارة " 4" و التي تضمنت " النظام الموجود في المؤسسة يعمل على تجميع و تحليل و توزيع المعلومات، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.14) بانحراف معياري قدره (0.525) ،و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق ب (71.4) إذ أن (21.4) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون بشدة على ما جاء في العبارة

و (17.1) لديهم رأيًا محايدًا حول ما جاء في العبارة ، و هذا راجع إلى تميز النظام الموجود في المؤسسة جمع للمعلومات الإستراتيجية ، و لكن هناك معدل تشتت متوسط ، و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .

- جاءت العبارة " 6" و التي تضمنت " النظام المعلومات الاستراتيجي مكانة هامة في المؤسسة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.00) بانحراف معياري قدره (0.720) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق ب (60.7)، إذ أن(21.4) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و (14.3) لديهم رأيًا المهم الذي يلعبه نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة ، لكن هناك معدل تشتت متوسط وهذا ما يفسره الانحراف المعياري .
- جاءت العبارة" 3" و التي تضمنت " المؤسسة نظام المعلومات الاستراتيجي يساعدها على اكتشاف نقاط القوة و الضعف " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.96) بانحراف معياري قدره (0.693%) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق ب (64.3) إذ أن (17.9)و من جهة نظر عينة الدراسة موافقون بشدة على ما جاء في العبارة و (14.3) محايدًا، أمّا (36) لديهم رأي غير موافقون، و هذا راجع إلى أن النظام الذي تمتلكه المؤسسة ذو كفاءة عالية من اكتشاف نقاط القوة و الضعف.
- جاءت العبارة"2" و التي تضمنت " النظام التي تمتلكه المؤسسة يمكنها من الحصول على عدة بدائل لحل المشاكل الإستراتيجية" في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.89) بانحراف معياري قدره (0.497) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق ب (85.7) ،إذ أن (ر 7.1) من وجهة نظر عينة الدراسة محايد ونعلى ما جاء في العبارة و (3.6) لديهم رأيًا غير موافقون و بنفس النسبة من عينة العمال موافقون بشدة، و هذا راجع إلى أن نظام الذي تمتلكه المؤسسة ذو فعالية ، لم يكن هناك تشتت متوسط للعينات المدروسة ، و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.
- جاءت العبارة" 1 " و التي تضمنت " المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة هي معلومات تنافسية " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ المتوسط المرجح لها (3.75) بانحراف معياري قدره (0.752) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق ب

(60.7) ، إذ أن (21.4) من وجهة نظر عينة الدراسة محايدون على ما جاء في العبارة و (10.7) موافقون بشدة على ما جاء في العبارة، أمّا (7.1) لديهم رأيًا غير موافقون على العبارة ،و هذا راجع إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمعلومات التنافسية ، لكن هناك معدل تشتت متوسط ، و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .

الجدول (3 . 12) : التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الفئة	الانحراف المعياري	الدرجة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
1	تقوم المؤسسة على تنويع منتجاتها للزبائن لتلبية حاجاتهم و رغباتهم	/	/	/	/	1	3.6	15	53.6	12	42.9	4.39	5-4.2	0.567	موافق بشدة
2	تعمل المؤسسة على فهم و معرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال	/	/	/	/	2	7.1	22	78.6	4	14.3	4.07	-3.4 4.19	0.466	موافق
3	المنتجات التي تقدمها المؤسسة تكون ذات جودة	/	/	2	7.1	2	7.1	18	64.3	6	21.4	4.00	-3.4 4.19	0.770	موافق
4	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	/	/	1	3.6	4	14.3	16	57.1	7	25.0	4.04	-3.4 4.19	0.744	موافق
5	تقدم المؤسسة عروض مجانية بغية زيادة عدد زبائنها	2	7.1	2	7.1	7	25.0	13	46.4	4	14.3	3.54	-3.4 4.19	1.071	موافق

6	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة تساعدها على مواجهة التهديدات التنافسية	/	/	1	3.6	6	21.4	16	57.1	5	17.9	3.89	-3.44 4.19	0.737	موافق
7	تهتم المؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التعايش و الاندماج في ظل بيئة متسمة بالعولمة و تحرير الأسواق	/	/	2	7.1	5	17.9	14	50.05	7	25.0	3.93	-3.44 4.19	0.858	موافق
المجـــــــــــموع بشكل عام												3.9796	-3.44 4.19	0.51392	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه الميزة التنافسية في المؤسسة،وهذا يعكسه المتوسط الحسابي العام مرجح إذ بلغ (3.979) بانحراف معياري قدره (0.5139) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات

انطلاقًا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص بالميزة التنافسية في المؤسسة تنازليًا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة "1" و التي " تضمنت " تقوم المؤسسة على تنويع منتجاتها للزبائن لتلبية حاجاتهم و رغباتهم " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية الاتصالات بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.39) بانحراف معياري قدره (0.567) و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بشدة ب (42.9) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة، و (53.6) موافقون حول العبارة ، أمّا (36) لديهم رأيًا محايدًا ، و هذا لكون المؤسسة تسعى للحفاظ على الزبائن و كسب زبائن جدد من خلال توفير كافة احتياجاتهم ، زو لكن هناك معدل تشتت متوسط ، و هذا ما يفسره الانحراف المعياري
- جاءت العبارة" 2" و التي تضمنت " تعمل المؤسسة على فهم و معرفة العملاء مهما كانت درجة الانشغال " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال المديرية اتصالات بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) بانحراف معياري قدره (0.466) و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق ب (78.6) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة، و (14.3) موافقون بشدة، أما (7.1) فكان لديهم رأيًا محايدًا حول ما جاء في العبارة ، و هذا راجع إلى أن رضا الزبون من بين أهم أولويات المؤسسة ولكن هناك تشتت متوسط ، و هذا ما يفسره الانحراف المعياري
- جاءت العبارة "4" التي " تضمنت " تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية الاتصالات بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) بانحراف معياري قدره (0.744)، عليه جاءت العبارة ضمن مجال موافق ب (57.1) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة، و (25.0) موافقون بشدة على العبارة ، أمّا (*14,3%*) فهم محايدون ، و في الأخير (*3,6%*) فكانوا غير موافقون حول العبارة ، و هذا راجع إلى أن تقديم منتجان ذو

جودة و بأدنى سعر ممكن يؤدي إلى جذب الزبائن ، ولكن هناك تشتت النسبة لاختبارات أفراد العينة ، وهذا ما يفسره الانحراف المعياري .

- جاءت العبارة "3" التي تضمنت " المنتجات التي تقدمها المؤسسة تكون ذات جودة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية اتصالات بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0,770) و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بـ (64,3%) ، و من وجهة نظر عينة الدراسة ، و (21,4%) فهم موافقون بشدة حول العبارة ، أما (7,1%) فكان رأيهم محايداً و بنفس النسبة من عينة العمال غير موافقون عن العبارة ، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تحاول الوصول إلى أكبر درجة من الجودة في منتجاتها ، و لكن هناك تشتت النسبة لاختبارات أفراد العينة ، و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .
- جاءت العبارة "7" التي تضمنّت " تهتم المؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التعايش و الاندماج في ظل بيئة بالعولمة و تحرير الأسواق " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مدرية اتصالات بالمدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,93) بانحراف معياري (0,858) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بـ (50,0%) من وجهة نظر عينة الدراسة ، و (25,0%) فكانوا موافقون بشدة حول العبارة ، و (17,9%) محايدون أما (7,1%) فكانوا غير موافقون حول ما جاء في العبارة ، و هذا راجع إلى إدراك المؤسسة أهمية الاندماج و التعايش مع البيئة المحيطة بأكملها لضمان الاستمرارية للمؤسسة و بقائها لكن هناك تشتت النسبة لاختبارات أفراد العينة ، و هو ما يفسره الانحراف المعياري .
- جاءت العبارة " 6" التي تضمنت " تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة تساعدها على مواجهة التهديدات التنافسية " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بالمدية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,89) بانحراف معياري قدره (0.737) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بـ (57,1%) ، أمّا (24,4%) فكانوا محايدون حول ما جاء في العبارة ، و (17,9%) فهم موافقون بشدة و كما أن (3,6%) غير موافقون حول ما جاء في العبارة ، و هذا راجع إلى إدراك المؤسسة لأهمية الميزة التنافسية في مواجهة المنافسين ، و لكن هناك تشتت النسبة لاختبارات أفراد العينة ، و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .

- جاءت العبارة " 5" التي تضمنت " تقدم المؤسسة عروض مجانية بغية زيادة عدد زبائنها " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية اتصالات بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,54) بانحراف معياري قدره (1,071) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بـ (46,6%) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة ، و (25.0 %) فكانوا محايدون ، أما (14.3 %) فهم موافقون بشدة حول العبارة، أما (7.1 %) غير موافقون حول العبارة و بنفس النسبة من عينة العمال غير موافقون بشدة حول ما جاء في العبارة و هذا كله راجع إلى اهتمام المؤسسة بتوسيع حصتها السوقية، لكن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة ، وهو ما يفسره الانحراف المعياري .

الجدول (3 . 13) : التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على الميزة التنافسية على المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الفئة	الانحراف المعياري	الدرجة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
1	يساعد نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم في المؤسسة على تحسين جودة المنتجات و كفاءتها بما يتماشى و رغبات المستهلكين و حاجاتهم	/	/	2	7.1	3	10.7	15	53.6	8	28.6	4.04	-3.4 4.19	0.839	موافق
2	يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم في تقليل كلفة الجودة للمنتجات	/	/	1	3.6	7	25.0	16	57.1	4	14.3	3.82	-3.4 4.19	0.723	موافق
3	يساعد نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم في المؤسسة في التغلب على المنافسة من خلال : - تطوير المنتجات و خدمات جديدة - توسيع الحصة السوقية	/	/	1	3.6	4	14.3	14	50.0	9	32.1	4.11	-3.4 4.19	0.786	موافق

4	يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم في سرعة الاستجابة للعملاء	/	/	1	3.6	3	10.7	21	75.0	3	10.7	3.93	-3.4 4.19	0.604	موافق
5	تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة يتطلب نظام معلومات استراتيجي فعال	/	/	/	/	2	7.1	17	10.7	9	32.1	4.25	5-4.2	0.585	موافق بشدة
6	يعمل نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال فتح أسواق جديدة و تعزيز الأسواق الحالية	/	/	1	3.6	7	25.0	14	50.0	6	21.4	3.89	-3.4 4.19	0.789	موافق
7	يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي للمستخدم سهولة وصول المستهلكين إلى مواقع المؤسسة و بالتالي سرعة تحقيقي رغباتهم و توقعاتهم	/	/	2	7.1	4	14.3	16	57.1	6	21.4	3.93	-3.4 4.19	0.813	موافق
8	يسعى نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم إلى تحقيق التميز للمؤسسة	/	/	2	7.1	3	10.7	17	60.7	6	21.4	3.96	-3.4 4.19	0.793	موافق
المجـــــــــــموع بشكل عام												3.991	-3.4 4.19	0.611	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق لاتجاه تأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة ، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ (3.991) بانحراف معياري قدره (0.611) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور .

انطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص تأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل و ذلك على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي :

- جاءت العبارة" 5 " التي تضمنت " تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة يتطلب نظام معلومات استراتيجي فعال " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية الاتصالات بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.25) بانحراف معياري قدره (0.585) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بشدة بـ (32.1 %) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة ، و (10.7 %) موافقون أما (7.1 %) فكان رأيهم محايداً حول العبارة ، و هذا راجع إلى إدراك المؤسسة بضرورة وجود نظام معلومات استراتيجي فعال يعمل على توفير المعلومات الإستراتيجية اللازمة ، و لكن هناك معدل تشتت متوسط لإجابات أفراد العينة ، و هو ما يفسره الانحراف المعياري .
- جاءت العبارة " 3" التي تضمنت " يساعد نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم في المؤسسة في التغلب على المنافسة من خلال تطوير المنتجات و خدمات جديدة ، و توسيع الحصة السوقية " ، في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية الاتصالات بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.11) بانحراف معياري (0.786) و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بـ (50.0 %) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة و (32.1 %) موافقون بشدة، أمّا (14.3 %) فهم محايدون حول العبارة ، كما أنّ (3.6 %) فكانوا غير موافقون حول ما جاء في العبارة ، و هذا راجع إلى اهتمام التخطيط الاستراتيجي بالمنتجات البديلة و المنافسة و وضع الخطط الإستراتيجية لمنافستها ، و لكن هناك تشتت نسبي لإجابات الأفراد و هو ما يفسره الانحراف المعياري .
- جاءت العبارة " 1" التي تضمنت " يساعد نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم في المؤسسة على تحسين جودة المنتجات و كفاءتها بما يتماشى و رغبات المستهلكين و حاجاتهم " في المرتبة الثالثة من حيث

درجة الموافقة عليها لدى عمال مدرية الاتصالات بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.04) بانحراف معياري (0.838)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بـ (53.6 %) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة، و (28.6) كانوا موافقون بشدة، أما (10.7 %) محايدون و(7.1 %) غير موافقون حول العبارة ، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تستخدم نظام معلومات استراتيجي ذو كفاءة و فعالية ، و لكن معدل تشتت نسبي لإجابات الأفراد و هو ما يفسره الانحراف المعياري .

- جاءت العبارة " 8" التي تضمنت " يسعى نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم إلى تحقيق التميز للمؤسسة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية الاتصالات بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) بانحراف معياري (0.793)، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بـ (57.1 %) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة ، و (21.4 %) موافقون ، و هذا راجع إلى أن الاستخدام الأمثل لهذا النظام يحقق التميز للمؤسسة ، و لكن هناك معدل تشتت نسبي لإجابات الأفراد و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .
- جاءت العبارة " 4 " التي تضمنت " يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم في سرعة الاستجابة للعملاء " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية الاتصالات بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) بانحراف معياري قدره (0.604) ، و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق ب (75.0 %) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة ، و (10.7 %) فكانوا رأيهم محايد حول العبارة ،و بنفس النسبة من عينة العمال موافقون بشدة ، و (3.6 %) غير موافقون و هذا راجع إلى تميز نظام المعلومات الاستراتيجي بالسرعة و الدقة و توفير المعلومات التنبؤية عن العملاء ، و لكن هناك معدل تشتت متوسط لإجابات الأفراد و هذا ما يفسره الانحراف المعياري .
- جاءت العبارة " 7" التي تضمنت " يتيح نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم سهولة وصول المستهلكين إلى مواقع المؤسسة و بالتالي سرعة تحقيق رغباتهم و توقعاتهم " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية الاتصالات بالمدية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.93) بانحراف معياري قدره (0.813) و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بـ (57.1 %) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارة، و (21.4%) موافقون بشدة، أما (14.3 %) فكان رأيهم

محايداً حول العبارة، كما أن (7.1 %) غير موافقون و هذت راجع إلى أهمية النظام المستخدم في عملية الترويج، و لكن هناك معدل تشتت نسبي لإجابات الأفراد و هذا ما يفسره الانحراف المعياري.

- جاءت العبارة " 6" التي تضمنت " يعمل نظام المعلومات الاستراتيجي المستخدم على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال فتح أسواق جديدة و تعزيز الأسواق الحالية" ، في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية الاتصالات بالمدية ، حيث يلغ المتوسط الحسابي (3.89) بانحراف معياري (0.786) و عليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بـ (50.0 %) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاءت في العبارة ، و (25.0 %) كان رأيا محايدا أما (21.4) موافقون بشدة، إذ أن (3.6%) غير موافقون وهذا راجع غلى مساهمة نظام المعلومات الإستراتيجي في زيادة الحصة السوقية من خلال دراسة السوق ووضع الخطة التسويقية الفعالة ولكن هناك معدل تشتت نسي الإجابات الأفراد وهذا ما بفسره الانحراف المعياري.
- جاءت العبارة "2" التي تضمنت يساهم النظام المعلومات الإستراتيجي المستخدم في تقليل كلفة الجودة للمنتجات في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مديرية الاتصالات بالمرتبة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.723) وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق بـ (57.1%) و(25.0%) وكانوا محايدون، إذ أن (14.3%) فهم موافقون بشدة حول العبارة، كما أن (3.6%) غير موافقون وهذا راجع إلى سعي التخطيط الاستراتيجي لتوفير عوامل الإنتاج ذات النوعية العالية وبأقل الأسعار، ولكن هناك معدل تشتت نسب لإجابات الأفراد وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

- **اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس :**

اختبار الفرضية (H_0) لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد العينة المدروسة بين إجابات أفراد المديرية لاتصالات الجزائر بالمدية حول دور نظام المعلومات الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية تغزى لمتغير الجنس.

اختبار الفرضية (H_1) يوجد اختلاف في إجابات الأفراد العينة المدروسة بين إجابات أفراد المديرية لاتصالات الجزائر بالمدية حول دور نظام المعلومات الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية تغزى لمتغير الجنس .

جدول رقم (3– 14) الفرو قات بالنسبة لمتغير الجنس

رقم الفرضية	Tالمحسوبة	قيمة SIG	مستوى الدلالة
1	14.717	0.000	غير دالة

المصدر : تم إعداد جدول بناءًا على ضوء مخرجات Spss

تم اختبار هذا هذه الفرضية باستخدام اختبار (one Sample t- test) و بينما أن قيمة Tالمحسوبة بلغت 14,717 في حين بلغ مستوى الدلالة 0.000 و هو أقل من 0,05فإننا نرفض فرضية العدميةH_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1(عدم وجود تجانس) بمعنى هناك فروق بين الذكر و الأنثى .

- **اختبار الفرضية الثانية :**

لا توجد فوق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية في عينة الدراسة تغزى الفئة العمرية .

للتعرف ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي .

- فرض العدم (H_0): لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية
- الفرض البديل (H_1) : يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية

فإذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإننا نقبل الفر ض العدمي (عدم وجود الاختلاف) .

أمّا إذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)فإننا نقبل الفرض البديل (وجود اختلاف)

و جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (3 . 15) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير الفئة العمرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
نظام المعلومات الاستراتيجي	بين المجموعات	0,142	2	0,071	0,420	0,661
	داخل المجموعات	4,227	25	0,169		
	المجموع	4,370	27	-		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0,853	2	0,427	1,699	0,203
	داخل المجموعات	6,278	25	0,251		
	المجموع	7,131	27			

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه حيث تم اختبار الفرضية باستخدام التحليل الأحادي (one wayanova)إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للفئة العمرية و ذلك بالاعتماد على معنوية قيمة Fالمحسوبة (0.420،1.699) و بمستوى دلالة بلغ (0.203 ، 0.661) و بالتالي تم قبول فرضية

العدم H_0 القائلة ب " أنه لا يوجد اختلاف بين إجابات الأفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية حول نظام المعلومات الإستراتجية و الميزة التنافسية و رفض الفرضية البديلة H_1(وجود تجانس) .

- **اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بالمستوى التعليمي :**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول نظام المعلومات الاستراتيجي والميزة التنافسية في عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

للتعرف ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات: أفراد عينة الدراسة وفقا إلى فئة المستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي .

- فرض العدم (H_0) :لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب فئة المستوى التعليمي
- الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب فئة المستوى التعليمي .

فإذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود اختلاف) .

أما إذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) فإننا نقبل الفرض البديل (وجود اختلاف) .

و جاءت النتائج كما يوضحها جدول التالي:

الجدول (3– 16) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
نظام المعلومات الاستراتيجي	بين المجموعات	0,379	3	0,126	0,759	0,528
	داخل المجموعات	3,991	24	0,166		
	المجموع	4,370	27	-		-
الميزة التنافسية	بين المجموعات	1,033	3	0,344	1,356	0,280
	داخل المجموعات	6,098	24	0,254		
	المجموع	7,131	27	-	-	-

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه حيث تم اختبار الفرضية باستخدام التحليل الأحادي (one way a nova) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزي للمستوى التعليمي و ذلك بالاعتماد على معنوية قيمة بـF المحسوبة (0,759 , 1,356) و بمستوى دلالة بلغ (0,528 , 0,280) وبالتالي تم قبول فرضية العدم القائلة بـ " أنه لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب فئات المستوى التعليمي حول نظام المعلومات الإستراتيجية و الميزة التنافسية و رفض الفرضية البديلة H_1 (وجود تجانس) .

- **اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بالسنوات الخبرة :**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية في عينة الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة للتعرف ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً إلى فئة سنوات الخبرة استخدمنا تحليل التباين الأحادي.

- فرض العدم (H_0) لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب فئة سنوات الخبرة .

- الفرض البديل (H_1) يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب فئة سنوات الخبرة .

فإذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود اختلاف).

أما إذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) فإننا نقبل الفرض البديل (وجود اختلاف) .

و جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (3–17) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مستويات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
نظام المعلومات الاستراتيجي	بين المجموعات	0,193	3	0,064	0,369	0,776
	داخل المجموعات	4,177	24	0,177		
	المجموع	4,370	27	-		-
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0,513	3	0,171	0,620	0,609
	داخل المجموعات	6,618	24	0,276		
	المجموع	7,131	27	-		-

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه حيث تم اختبار الفرضية باستخدام التحليل الأحادي (one way a noval) ، إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزي لسنوات الخبرة و ذلك بالاعتماد على معنوية قيمة F المحسوبة (0.759 -1.356) و بمستوى دلالة بلغ (0.528 – 0.280) و بالتالي تم قبول فرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب فئات سنوات الخبرة حول نظام المعلومات الاستراتيجي والميزة التنافسية و رفض الفرضية البديلة H_1 (وجود تجانس)

- **اختبار الفرضية الخامسة:**

فيما يلي نحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية و التي جاءت كما يلي : (تأثير نظام المعلومات الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية) و التي يمكن لنا صياغتها على النحو التالي : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية " ، و من أجل التحقق من ذلك سنقوم باختبار هذه الفرضية ، و قد اخترنا لتحقيقها معامل الارتباط (بيرسون) و ذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية ، و لإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كماي لي :

- فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية .

- الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية .

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوب أقل أو يساوي مستوى المعنوية (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم (H_0) و نقبل الفرضية البديلة (H_1) ، و عليه سوف يكون هناك علاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية .

أما إذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوب أكبر من مستوى المعنوية (0.01) فإننا نقبل فرية العدم (H_0) و نرفض الفرضية البديلة (H_1).

أي أنه لا توجد علاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية .

و الجدول التالي يوضح معامل ارتباط متغيري الدراسة كما يلي :

الجدول (3 –18) معامل ارتباط نظام المعلومات الاستراتيجي بالميزة التنافسية للمؤسسة

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام المعلومات الاستراتيجي	0,954**	0,000
الميزة التنافسية		
دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه و ما تطرقنا له آنفاً يمكننا تحليل علاقة نظام المعلومات الاستراتيجي بتفعيل الميزة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي :

توجد علاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي والميزة التنافسية للمديرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لاتجاهات عمال المديرية الممثلين بعينة الدراسة و ذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01) ، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال المديرية التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقاً نحو العلاقة بينهما تؤكد وجودهما .

و هي علاقة طردية ، أي كلما زاد اعتماد المديرية على نظام المعلومات الاستراتيجي زاد تحقيق المديرية لمزايا تنافسية ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

و عليه نقبل الفرضية البديلة (H_1) ، أي أنه توجد علاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي والميزة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية و نرفض فرضية العدم (H_0) ، كذلك مستوى معامل الارتباط بين نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية قدر بـ 0.954 و هو ما يدعم تلك الفرضية .

- **اختبار الفرضية السادسة للتوزيع الطبيعي :**

استخدمنا اختبار التوزيع الطبيعي كولمجو روف سمرنوف Kolmogorov-smirnov للتأكد من أن توزيع العينة طبيعي أو غير طبيعي و قد أضفت النتائج ما يلي :

الجدول رقم (3– 19) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

حجم العينة **N**	قيمة الاختبار **Kolmogorov Smirnov**	مستوى الدلالة **Sig**
28	0.600	0.864

المصدر : تم إعداد الجدول بناءً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نمط التوزيع الخاص بعينة الدراسة و المكونة من 28 استبانة ،و بناءً على نتائج الاختبار و مستوى الدلالة التي أخذت القيمة (0.864) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و عليه يمكن القول أن نمط التوزيع التي تعتمد عليه البيانات هو التوزيع الطبيعي.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة المدية – و كذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه ، و قد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة محل الدراسة ، و التي تحتوي على ثلاثة محاور نظم المعلومات الإستراتيجية و الميزة التنافسية ، و تأثير نظام المعلومات الاستراتجي على الميزة التنافسية و هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا و المتمثلة في إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –وحدة المدية – ، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة ، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات .

خاتمة عامة

خاتمة

تسعى المؤسسات بشتى تخصصاتها إلى امتلاك مزايا تنافسية تؤهلها إلى البقاء في السوق وسط بقية المنافسين حيث ليس هناك مؤسسة لها ميزة تنافسية ثابتة أو ذات نجاح مستمر و إلى الأبد ، بل إذا أرادت ذلك عليها تعزيز ميزتها التنافسية و تطويرها بما يتوافق مع متطلبات السوق و المنافسة القائمة و كذا رغبة المستهلك الدائمة التغير ، و لقد كان لنظام المعلومات الإستراتيجي دور هام في المؤسسات بما تحمله من تكنولوجيا متطورة تمكن من رصد و تحديد و قياس التغيرات في العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية حيث توفر هذه النظم المعلومات اللازمة لصياغة و إعداد القرارات الإستراتيجية الفعالة ، كما تساعد في قياس و تصميم أداء النظم الإدارية المختلفة و التي تقوم على تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية و ذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية .

حيث انطلقنا في بحثنا هذا من الإشكالية التالية : إلى أي مدى يساهم نظام المعلومات الإستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

و للإجابة على الأسئلة الفرعية المنشقة عن هذا الموضوع الجوهري ، كنا قد فرضنا مجموعة من الفرضيات ووضعناها تحت الاختبار ، فكانت الإجابة عنها كالآتي :

الفرضية الأولى: و التي تم تجزئتها إلى فرضيتين جزئيتين :

- الفرضية الفرعية الأولى التي صيغت كما يلي " نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام محوسب في أي مستوي تنظيمي ، يكون قادرا على تغير الأهداف أو العمليات لتمكين المؤسسة من الحصول على تقدم تنافسي " توصلنا إلى صحة هذه الفرضية في الفصل الأول و ذلك من خلال التعريف الخاص لنظام المعلومات الإستراتيجي ، و دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال توفير المعلومات للمؤسسة .
- الفرضية الفرعية الثانية التي صيغت كما يلي " الهدف من نظام المعلومات الإستراتيجي هو رصد و مراقبة كل التغيرات الحاصلة و كل ما يتعلق بالمنافسين توصلنا إلى صحة هذه الفرضية في الفصل الأول و ذلك من خلال أن نظام المعلومات يعمل على توفير المعلومات لوضع أهداف إستراتيجية و تكوين الإستراتيجيات اللازمة و صياغتها لتساعدها في اتخاذ قرارات إستراتيجية .

الفرضية الثانية : و التي بدورها تم تجزئتها إلى فرضيتين جزئيتين

- الفرضية الفرعية الأولى و التي صيغت كما يلي "الميزة التنافسية هي خلق قيمة و منفعة بدرجة أفضل من المنافسين "، حيث توصلنا إلى صحة هذه الفرضية في الفصل الثاني و ذلك من خلال التعريف الخاص بالميزة التنافسية ، حيث تعتبر هذه الأخيرة هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيق و ذلك من خلال قدرتها على المنافسة .
- الفرضية الفرعية الثانية و التي صيغت كما يلي " تعمل المؤسسات ذات المزايا التنافسية على وضع إستراتيجيات فعالة للحفاظ على تنافسيتها حيث أن التنفيذ الجيد لهذه الإستراتيجيات من طرف المؤسسة مع التركيز على إضافة قيمة للزبائن من شأنه تحسين و تطوير جودة منتجاتها و خدماتها المقدمة باستمرار" ، حيث قد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الثاني إذ يرجع امتلاك المؤسسات لمزايا تنافسية قوية من خلال النجاح في اختيار و تنفيذ الإستراتيجيات وفقا لإمكانات و موارد كل مؤسسة ، و ترجع عوامل نجاح أو فشل الإستراتيجيات المتخذة من طرف المؤسسة لحجم القيمة التي تنشئها للزبائن و التي تجعلهم على استعداد لدفع أسعار أعلى لمنتجاتها مقابل منتجات أو خدمات مؤسسات أخرى .

الفرضية الثالثة : و التي جاءت كما يلي "يمكن دور نظام المعلومات الإستراتيجي في كونه يساعد المؤسسة في التغلب على المنافسة و بعدة طرق " ، حيث تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الثاني حيث تبين أن لنظام المعلومات الإستراتيجي دور هام في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائف أساسية بمستوى عالي من الكفاءة و الفاعلية .

الفرضية الرابعة: و التي تمثلت فيمايلي " هناك علاقة تأثير إيجابية بين اعتماد مديرية اتصالات الجزائر بالمدية على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإستراتيجيو بين تفعيل و تطوير مزاياه التنافسية ، و من خلال قيامنا بتحليل بيانات الإستبانة و قيامنا باختبار هذه الفرضية بالاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون)استخلصنا وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات الإستراتيجي و الميزة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية $(\propto \leq 0.01)$

قدر معامل الارتباط بين متغيري البحث ب 0.954 .

نتائج الدراسة :

1 . نتائج الدراسة النظرية :لقد قادنا هذا البحث للعديد من النتائج النظرية منها :

- ✓ ضرورة وعي الإدارة العليا بتوفير المقومات الأساسية لنظم المعلومات الإستراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية .
- ✓ نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام متكامل يحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها ذات خصائص كمية و بعضها ذات خصائص وصفية .
- ✓ يحتوي نظام المعلومات الإستراتيجي على جزء رسمي يختص بجمع المعلومات و يعالجها طبقا لإجراءات معينة و يقدمها على شكل تقارير للإدارة ، و كما يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الإستراتيجي لدى الإدارة .
- ✓ من بين الأهداف التي تسعي المؤسسة إلى تحقيقها هي الميزة التنافسية ، و ذلك من خلال تعزيز قدرتها على المنافسة حين تنشأ هذه الأخيرة عن طريق تقديم المؤسسة قيمة أكبر للمنافسين ، أما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم خدمات متميزة لها منافع أكبر و التي تبرز السعر الأعلى.
- ✓ لايمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة من المصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة كتقديم خدمات جديدة و متميزة أو من ناحية التكلفة الأقل أو امتلاك هذه المؤسسة القدرة على الابتكار و التجديد و التكيف مع محيطها و حاجات عملائها بطريقة أفضل من منافسيها .

2 . نتائج الدراسة الميدانية :

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تستجيب لكل ما يحدث حولها من متغيرات و ذلك من خلال فهم و معرفة حاجات و رغبات الأفراد المتغيرة باستمرار و الاستجابة لها في الوقت المناسب ، و تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف بالاستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة للعملاء .
- ✓ أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تسعى لتعزيز و تحسين تنافسيتها بشكل دائم و مستمر.

- ✓ من خلال اختبارنا للعينة المدروسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية توصلنا إلى أن توزيع هذه الأخيرة كان توزيعا طبيعيا حيث كان مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 .
- ✓ نظام المعلومات الإستراتيجي يمكن المؤسسة من إكتشاف الفرص و تجنب التهديدات و معرفة نقاط القوة و الضعف.
- ✓ تقدم المؤسسة منتجات و خدمات ذات جودة عالية و بأقل الأسعار و ذلك بهدف كسب زبائن أكثر.
- ✓ لنظام المعلومات الإستراتيجي مكانة هامة في المؤسسة.

3 . التوصيات :

- ✓ ضرورة استمرار المؤسسة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق و التميز ، و العمل على بناء الميزة التنافسية و استدامتها .
- ✓ دمج نظام المعلومات الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية لتكون أحد مداخل لتحقيق الميزة التنافسية فضلا على المداخل الأخرى لأنها تعتبر من نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة .
- ✓ إن التحول نحو الاقتصاد المعلوماتي يستوجب من المسؤولين و العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر إدراك أهمية و حيوية المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإستراتيجي و دوره في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بل و تطوير مكانتها التنافسية .
- ✓ ينبغي على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تشجيع الأبحاث و الدراسات المتعلقة بتطوير نظام المعلومات الإستراتيجي و مساعدته على تحقيق الميزة التنافسية .
- ✓ يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية استحداث وحدات إدارية متخصصة بجوانب نظام المعلومات الإستراتيجي تناط بها واجبات ووظائف أوسع و اشمل من أقسام نظام المعلومات الإدارية .

4 . آفاق الدراسة :

- ✓ مساهمة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في تنفيذ نظم المعلومات .
- ✓ رأس المال البشري أحد مداخل تطبيق نظام المعلومات الإستراتيجي للمؤسسة الخدمية .
- ✓ مساهمة المتطلبات التنظيمية لنظام المعلومات الإستراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية

أ . الكتب

1 -القرآن الكريم

2– أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالمي ، (بناء القدرة التنافسية للتصدير) ، شركة ناس للطباعة ، القاهرة–مصر 2001.

3 –إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية ، مدخل للنظم ،دار الجامعية ،جامعة الإسكندرية، 2005.

4 – أحمد حسين علي حسين ، نظم المعلومات المحاسبية ، مكتبة الإشعاع ، الإسكندرية ، 1997

5 – إسماعيل السيد ، مبادئ التسويق ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998.

6 – إسماعيل زغلول محمد الهزايمة ، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية ، تحرير : علي توفيق الصادق ، (صندوق النقد العربي أبو ظبي) ، 1999.

7 – السيد عبد المقصود دبيان ، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية 1997.

8 – ثابت عبد الرحمان إدريس ن جمال الدين محمد مرسى ، الإدارة الإستراتجية – مفاهيم و نماذج تطبيقية – الدار الجامعية للنشر ، القاهرة.

9 – ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005.

10 – حسن علي الزغبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005.

11 – رضا عبد السلام ، مكانة مصر و الدولة العربية في المؤشرات العالمية ، دار السلام ، مصر ، 2004.

12 – زغدار أحمد ، المنافسة –التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

13 – كريا مطلك الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن ، 2005.

14 – سامي عفيفي حاتم ، اقتصاديات التجارة الدولية ، الدار المصرية اللبنانية للطباعة و النشر مصر.

15 – سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية،دار البازوري للنشر و التوزيع ،عمان،الطبعة الأولى،1998.

16 – سونيا محمد البكري، أنظمة المعلومات الإدارية ،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ،الإبراهيمية مصر.

17 – عبد الرزاق محمد قاسم ، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى.

18 – عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية ، منظور إستراتجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2014.

19 – علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، بدون طبعة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة 2001.

20 – عمر بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير فرع إدارة اعهمال ، جامعة الجزائر ، 2002.

21 – عمر صقر ، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2003.

22 – غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الثانية 2010.

23 – فايز جمعة صالح النجار ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، عمان ، الأردن 2005.

24 – فريد النجار،المنافسة و الترويج التطبيقي،مؤسسة شهاب الجامعة،مصر-الإسكندرية،2000.

25 – فلاح حسن الحسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعية للنشر ، مصر ، 2000.

26 – محمد الفيومي ، نظام المعلومات المحاسبية في المنشآت الآلية و البنوك التجارية و شركات التأمين ، الدار الجامعية ، لبنان 1990.

27 – محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2009.

28 – محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان- الأردن ، 2012.

29 – مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،دار الحامد للنشر،الإسكندرية- مصر 2006.

30 – منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العيد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، دار الجامعية الجدية الأزاريطية الإسكندرية ، 2003.

31 – نادية العارف ، الإدارة الإستراتجية –إدارة الألفية الثالثة – ، الدار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية ، 2001.

32 – نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2001.

33 – نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية – مصر ، 1998.

34 – نوري منير ، نظام المعلومات المطبق في التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الأولى، الجزائر.

35 – إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي ، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى ، 2004.

36 – جودت عزت عطوي ، " أساليب البحث العلمي : مفاهيمه ، أدواته ، طرائقه الإحصائية " ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن ،2007

37 – صلاح الشنواني، اقتصاد الأعمال ، شركة الإحلال للطباعة،الإسكندرية،1996.

38 – عبد السلام أبو قحف ، دراسات في إدارة الأعمال ، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية ، 2001.

39 – محمد سليمان، "مناهج البحث الاقتصادي " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر.

ب . أطروحات الدكتوراه و المذكرات :

1 – بريش فايزة ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، رسالة الماجستير ، جامعة البليدة– الجزائر ، 2004 -2005 .

2 – حريق خديجة ، إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2011 .

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

4 – عمر بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير فرع إدارة اعهمال ، جامعة الجزائر ، 2002

5 – بوسهوة نذير ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2007 .

6 – نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2004 – 2005 .

ج . المجلات :

1 – غالب محمد البستنجي ، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة الإمام بن سعود ، السعودية ، العدد التاسع ، 2011

ثانيا : باللغة الأجنبية

1.–H.le Ca .Structure et systéme d'information : Facteurs de competitivité , (Masson , France , 1982) .

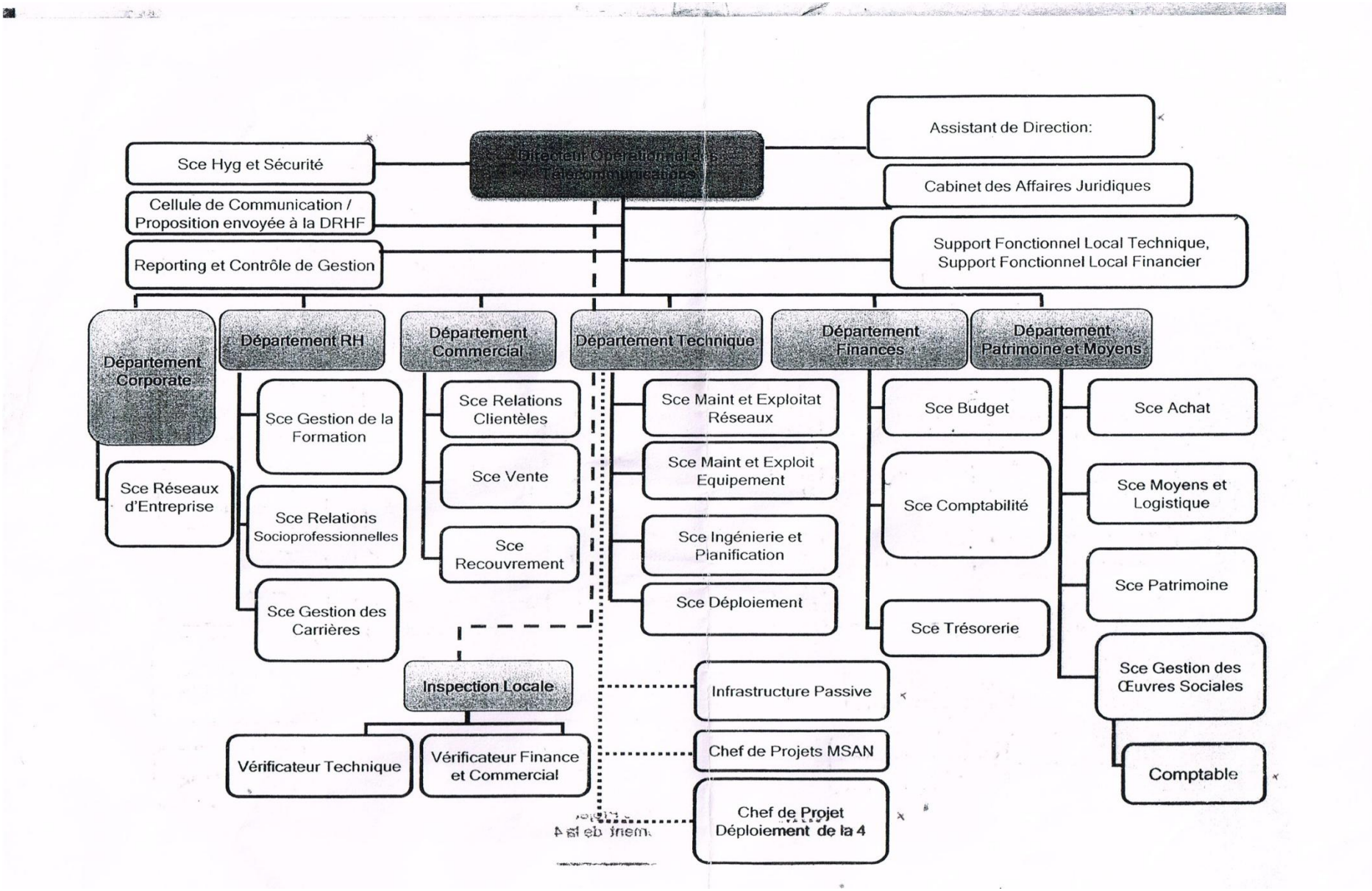
2.–P.KotilerDubois .marketing and management : 8 edition.

المواقع الإلكترونية

1 -Http // www. Algérie télécom. dz .

الملاحق

الملحق رقم 01



الملحق رقم 02

جامعة الدكتور يحي فارس . بالمدية .

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص : إدارة وتسيير المؤسسة

استبيان

سيدي سيدتي : تحية طيبة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة ، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور نظام المعلومات الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر ، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتكم .

علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر و التقدير على تعاونكم سلفا.

الأساتذة المحكمين :
قدندل هيبة
شريفي خيرة
بولصنام محمد

الجزء الأول:بيانات عامة

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30سنة ☐ بين 30 - 40 سنة ☐ بين 40 - 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ بين 5 - 10 سنوات ☐ بين 10 - 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

وضع علامة (x)أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: نظام المعلومات الإستراتيجي في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المعلومات الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة هي معلومات تنافسية					
2	النظام الذي تمتلكه المؤسسة يمكنها من الحصول على عدة بدائل لحل المشاكل الإستراتيجية					
3	المؤسسة تمتلك نظام معلومات إستراتيجي يساعدها على اكتشاف نقاط القوة و الضعف					
4	النظام الموجود في المؤسسة يعمل على تجميع و تحليل، و توزيع المعلومات					
5	المؤسسة تمتلك نظام يمكنها من البقاء و النمو و الاستمرار					
6	لنظام المعلومات الإستراتيجي مكانة هامة في المؤسسة					
7	نظام المعلومات الإستراتيجي ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة					

المحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة على تنويع منتجاتها للزبائن لتلبية حاجاتهم و رغباتهم					
2	تعمل المؤسسة على فهم و معرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال					
3	المنتجات التي تقدمها المؤسسة تكون ذات جودة					
4	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار					
5	تقدم المؤسسة عروض مجانية بغية زيادة عدد زبائنها					
6	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة تساعدها على مواجهة التهديدات التنافسية					
7	تهتم المؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التعايش و الاندماج في ظل بيئة متسمة بالعولمة و تحرير الأسواق					

المحور الثالث: تأثير نظام المعلومات الإستراتيجي على الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساعد نظام المعلومات الإستراتيجي المستخدم في المؤسسة على تحسين جودة المنتجات و كفاءتها بما يتماشى و رغبات المستهلكين و حاجاتهم					
2	يساهم نظام المعلومات الإستراتيجي المستخدم في تقليل كلفة الجودة للمنتجات					
3	يساعد نظام المعلومات الإستراتيجي المستخدم في المؤسسة في التغلب على المنافسة من خلال: ـ تطوير المنتجات و خدمات جديدة ـ توسيع الحصة السوقية					

4	يساهم نظام المعلومات الإستراتيجي المستخدم في سرعة الاستجابة للعملاء					
5	تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة يتطلب نظام معلومات إستراتيجي فعال					
6	يعمل نظام المعلومات الإستراتيجي المستخدم على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال فتح أسواق جديدة و تعزيز الأسواق الحالية					
7	يتيح نظام المعلومات الإستراتيجي المستخدم سهولة وصول المستهلكين إلى مواقع المؤسسة و بالتالي سرعة تحقيق رغباتهم و توقعاتهم					
8	يسعى نظام المعلومات الإستراتيجي المستخدم إلى تحقيق التميز للمؤسسة					

الملحق رقم 03

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	64,3	64,3	64,3
	أنثى	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الملحق رقم 04

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	2	7,1	7,1	7,1
	30-40	15	53,6	53,6	60,7
	40-50	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الملحق رقم 05

التعليمي_المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي من أقل	3	10,7	10,7	10,7
	ثانوي	1	3,6	3,6	14,3
	جامعي	20	71,4	71,4	85,7
	عليا دراسات	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الملحق رقم06

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 5 من أقل	6	21,4	21,4	21,4
	5-10	13	46,4	46,4	67,9
	10-20	7	25,0	25,0	92,9
	20 من أكثر	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Diffrence erreur standard	Inférieur	Supérieur
المعلومات_نظام الاستراتيجي_	Hypothèse de variances égales	1,776	,194	-2,115	26	,044	-,31587	,14935	-,62286	-,00888
	Hypothèse de variances inégales			-1,912	14,068	,076	-,31587	,16521	-,67005	,03830
التنافسية_الميزة	Hypothèse de variances égales	,354	,557	-,921	26	,365	-,18730	,20326	-,60512	,23051
	Hypothèse de variances inégales			-,874	16,043	,395	-,18730	,21437	-,64164	,26703
الأثر	Hypothèse de variances égales	1,778	,194	-,534	26	,598	-,13056	,24438	-,63288	,37177
	Hypothèse de variances inégales			-,489	14,581	,632	-,13056	,26674	-,70052	,43941

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المعلومات_نظام_ الاستراتيجي	Inter-groupes	,142	2	,071	,420	,661
	Intragroupes	4,227	25	,169		
	Total	4,370	27			
التنافسية_الميزة	Inter-groupes	,853	2	,427	1,699	,203
	Intragroupes	6,278	25	,251		
	Total	7,131	27			
الأثر	Inter-groupes	,406	2	,203	,525	,598
	Intragroupes	9,685	25	,387		
	Total	10,092	27			

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاستراتيجي_المعلومات_نظام	Inter-groupes	,379	3	,126	,759	,528
	Intragroupes	3,991	24	,166		
	Total	4,370	27			
التنافسية_الميزة	Inter-groupes	1,033	3	,344	1,356	,280
	Intragroupes	6,098	24	,254		
	Total	7,131	27			
الأثر	Inter-groupes	2,269	3	,756	2,321	,101
	Intragroupes	7,822	24	,326		
	Total	10,092	27			

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاستراتيجي_المعلومات_نظام	Inter-groupes	,193	3	,064	,369	,776
	Intragroupes	4,177	24	,174		
	Total	4,370	27			
التنافسية_الميزة	Inter-groupes	,513	3	,171	,620	,609
	Intragroupes	6,618	24	,276		
	Total	7,131	27			
الأثر	Inter-groupes	1,808	3	,603	1,746	,184
	Intragroupes	8,284	24	,345		
	Total	10,092	27			

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الجنس	14,717	27	,000	1,357	1,17	1,55

Corrélations						
			_المعلومات_نظام الاستراتيجي	التنافسية_الميزة	الأثر	total
Rho de Spearman	_المعلومات_نظام الاستراتيجي	Coefficient de corrélation	1,000	,725**	,790**	,887**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	28	28	28	28
	التنافسية_الميزة	Coefficient de corrélation	,725**	1,000	,842**	,921**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	28	28	28	28
	الأثر	Coefficient de corrélation	,790**	,842**	1,000	,954**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	28	28	28	28
	total	Coefficient de corrélation	,887**	,921**	,954**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	28	28	28	28
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	22