جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
(دراسة حالة عينة من العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع–المدية–)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتان :
صفاء زيتوني
سمية بوباطة

تحت إشراف الأستاذة:
د.هبة قدندل

أعضاء لجنة المناقشة:

د. مُحَّد بولصنام	أستاذ محاضر –أ–	رئيسا
د. هبة قدندل	أستاذة محاضر –ب–	مشرفا و مقررا
د. مُحَّد الأمين زاهي	أستاذ محاضر –أ–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
(دراسة حالة عينة من العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع–المدية–)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتان :
صفاء زيتوني
سمية بوباطة

تحت إشراف الأستاذة:
د.هبة قدندل

أعضاء لجنة المناقشة:

د. مُحَمَّد بولصنام	أستاذ محاضر –أ–	رئيسا
د. هبة قدندل	أستاذ محاضر –ب–	مشرفا و مقرار
د. مُحَمَّد الأمين زاهي	أستاذ محاضر –أ–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

بداية نحمد الله سبحانه و تعالى و اصلي و اسلم على نبينا مُحَمَّد صلى الله عليه و سلم و على اله و صحبه ، أما بعد

نتقدم أولا بالشكر الجزيل و بخالص الإمتنان و التقدير إلى الأستاذة المشرفة:

الأستاذ "هبة قدندل" على قبولها الإشراف على هذا البحث المتواضع رغم لإنشغالاتها الكثيرة و كذلك على النصائح و التوجهات القيمة التي قدمتها لنا طوال فترة إنجاز هذا البحث كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة وكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى اللجنة التي تكرمت بقبول مناقشة هذا العمل

إهداء

إلى من سار معي درب العلم و نزع من قاموسي كلمة الإستسلام أبي الغالي

إلى من علمتني الصبر و الإجتهاد الغالية على قلبي أمي الحبيبة

إلى من إتبعت خطاها نحو النجاح أختي مروة

إلى إخوتي إبراهيم الخليل، أنفال، عبد الرؤوف، عماد

إلى صديقة عمري عفاف و رفيقتي في إنجاز هذه المذكرة سمية

إلى رفيقاتي

إلى كل من قدم لي العون و المساعدة في إتمام هذا العمل المتواضع

لهم جميعا أهدي هذا العمل

صفاء

إهداء

إلى بهجة قلبي التي علمتني فلسفة الدنيا نبع الحنان و المحبة أمي الحنونة

إلى سندي الحنون المكافح و المضحي الذي له الفضل من الله سبحانه أبي الغالي

إلى أخي حسام الذي هو سندي الثاني بعد والدي إلى أخواتي صبرينة و بشرى

إلى من أعانتني على إنجاز هذه المذكرة أختي و صديقتي صفاء

إلى كل من ساهم و ساعد في هذا الإنجاز

أهديكم إياه

سمية

مستخلص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى الارتباط الموجود بين نظام المعلومات الإستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة من العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع-المدية- ، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس " نظام المعلومات الإستراتجي" كمتغير مستقل بأبعاده التالية: المتطلبات التنظمية ، المتطلبات التكنولوجية،كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع " الميزة التنافسية المستدامة" لتشمل كل من الإستجابة السريعة للعملاء، تميز الخدمات، الكلفة الأقل.

يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع-المدية-، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب (35) عامل ، وزعت عليهم الاستبيانات بشكل مباشر ، وتم استرداد (30) إستبانة صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لمفهوم نظام المعلومات الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية وكلية "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

- أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن الميزة التنافسية متوافرة وهذا بصورة فردية وكلية، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \propto$ لنظام المعلومات الإسترارتيجي على على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر بـ 52%

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير نظام المعلومات الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل مؤسسة إتصالات الجزائر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل مؤسسة إتصالات الجزائر.

Abstract in English:

This research aims to determine the extent to which the strategic information system is linked to sustainable competitive advantage from the point of view of a sample of individuals working at the Algiers Telecommunications Branch-Medea, according to an analytical descriptive approach, where the "strategic information system" was measured as an independent variable in the following dimensions: regulatory requirements, technological requirements, and the dimensions of the variable "sustainable competitive advantage" were determined to include both rapid customer response, service excellence, and lower cost.

The research community consists of all individuals working in the Algiers Telecommunications Foundation branch- Medea, where a random sample of that community was selected estimated at (35) workers, the questionnaires were distributed directly to them, and recovered (30) questionnaires valid for analysis, and the research included a set of zero hypotheses, and reached a number of results, the most important of which were:

- There is approval by the study sample that there is an adoption of the concept of strategic information system from the point of view of the study sample and this individually and holistically" this hypothesis has been fully validated by the results of the spss reached, referred to in chapter three of this research.

- There is approval by the study sample that competitive advantage is available and this is individually and holistically, this hypothesis has been fully validated by the results of the spss reached, referred to in chapter three of this research.

- That there is a statistically significant relationship at the moral level of the information system on achieving competitive advantage in the institution in question, this hypothesis has been confirmed, where we get a positive correlation estimated at 52%

- There are no statistically significant differences at the level (0.05 = α) in the strategic information system variable due to personal and functional data (gender, age, degree, job title, seniority) within the Algiers Communications Corporation.

- There are no statistically significant differences at the level (0.05 = α) in the competitive advantage variable attributable to personal and functional data (gender, age, degree, job title, seniority) within the Algiers Communications Corporation.

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1–1)	نظام المعلومات	6
(2–1)	خصائص نظام المعلومات	11
(3–1)	مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي	28
(4–1)	الادورا الاستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي	38
(1–2)	العوامل الاربعة التي تبني الميزة التنافسية	50
(2–2)	دورة حياة الميزة التنافسية	51
(3–2)	أنواع الميزة التنافسية	53
(4–2)	مصادر الميزة التنافسية	56
(1–3)	هيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	94
(2–3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	104
(3–3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	105
(4–3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	106
(5–3)	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	107
(6–3)	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب	108

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1–1)	النظرة الحديث لنظام المعلومات	9
(1–2)	الموارد الملموسة و غير ملموسة	63
(2–2)	مفهوم الأداء الإستراتيجي	72
(1–3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	98
(2–3)	مجال الإتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي	99
(3–3)	إختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المتطلبات التنظيمية	100
(4–3)	إختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المتطلبات التكنولوجية	101
(5–3)	إختبار الاتساق الداخلي بين درجات عبارات المحور الثاني للميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	102
(6–3)	إختبار ثبات لأداة الدراسة	103
(7–3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	104
(8–3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	105
(9–3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	106
(10–3)	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	107
(11–3)	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب	108
(12–3)	نتائج أراء عينة الدراية الخاصة بالمحور الأول من الإستبيان	109
(13–3)	نتائج أراء عينة الدراية الخاصة بالمحور الثاني من الإستبيان	111
(14–3)	إختبار تباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة بإختلاف البيانات الشخصية	115
(15–3)	إختبار تباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الميزة التنافسية في المؤسسة بإختلاف البيانات الشخصية	117
(16–3)	إختبار الانحدار البسيط للمتطلبات التنظيمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية	119
(17–3)	إختبار الانحدار البسيط للمتطلبات تكنولوجيا على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية	120
(18–3)	إختبار الانحدار البسيط لنظام الملعلومات الاستراتيجي على تحقيق الميزة	121

	التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية	

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	**140**
02	إختبار الاتساق الداخلي لبعد المتطلبات التنظيمية	**143**
03	إختبار الاتساق الداخلي لمتطلبات التكنولوجية	**145**
04	إختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للميزة التنافسية	**148**
05	إختبار الثبات لاداة الدراسة	**151**
06	عرض نتائج متعلقة بالاستبيان	**152**
07	إختبار تباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة بإختلاف البيانات الشخصية	**153**
08	إختبار تباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الميزة التنافسية في المؤسسة بإختلاف البيانات الشخصية	**153**
09	إختبار الانحدار البسيط للمتطلبات التنظيمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية	**154**
10	إختبار الانحدار البسيط للمتطلبات تكنولوجيا على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية	**155**
11	إختبار الانحدار البسيط لنظام الملعلومات الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية	**156**

قائمة المحتويات:

قائمة المحتويات	الصفحة
– إهداء **– كلمة شكر** **– مستخلص الدراسة (عربي ـ انجليزي)** **– قائمة الجداول** **– قائمة الأشكال** **– قائمة الملاحق** **– قائمة المحتويات**	
مقدمة	**أ ـ خ**
الفصل الأول: الإطار النظري لنظام المعلومات الإستراتيجي	
تمهيد :	**2**
المبحث الأول: مدخل حول نظام المعلومات	**3**
المطلب الأول: مفهوم و أهمية نظام المعلومات	**3**
المطلب الثاني: خصائص و أنواع نظام المعلومات	**9**
المطلب الثالث: مفهوم و خصائص المعلومة الإستراتيجية	**15**
المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات الإستراتيجي	**20**
المطلب الأول: نشأة و مفهوم نظام المعلومات الإستراتيجي	**20**
المطلب الثاني: أهمية و أهداف نظام المعلومات الإستراتيجي	**22**
المطلب الثالث: خصائص و مكونات نظام المعلومات الإستراتجي	**25**
المبحث الثالث: أسس نظام المعلومات الإستراتيجي	**29**
المطلب الأول: الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات الإستراتيجي	**29**
المطلب الثاني: عوامل النجاح الرئيسة في نظام المعلومات الإستراتيجي	**35**
المطلب الثالث: فاعلية و كفاءة نظام المعلومات الإستراتيجي	**38**
خلاصة الفصل الأول	**42**
الفصل الثاني: مدخل حول الميزة التنافسية المستدامة	

تمهيد :	**44**
المبحث الأول: مفاهيم مرتبطة بالميزة التنافسية	**45**
المطلب الأول: مدخل التنافسية و المنافسة	**45**
المطلب الثاني: مفهوم و أهمية الميزة التنافسية	**48**
المطلب الثالث: خصائص و مصادر الميزة التنافسية	**54**
المبحث الثاني: طبيعة الميزة التنافسية المستدامة	**57**
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة	**57**
المطلب الثاني: نقاط أساسية حول الميزة التنافسية المستدامة	**62**
المطلب الثالث: مداخل بناء الميزة تنافسية مستدامة	**66**
المبحث الثالث: العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة	**71**
المطلب الأول: علاقة تأثير الأداء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة	**71**
المطلب الثاني: العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية و الميزة تنافسية المستدامة	**77**
المطلب الثالث: العلاقة بين الذكاء التنافسي و الميزة تنافسية المستدامة	**80**
خلاصة الفصل الثاني	**88**
الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع– المدية–	
تمهيد الفصل:	**87**
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية–	**88**
المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر	**88**
المطلب الثاني: فروع و هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.	**90**
المطلب الثالث: مديرية العملياتية للإتصالات بالمدية	**91**
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	**97**
المطلب الأول: منهج و مجتمع و عينة الدراسة	**97**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	**97**
المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة	**99**
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و إختبار فرضيات الدراسة	**104**

المطلب الأول: عرض و تحليل تالبانات الشخصية	**104**
المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بعبارات الإستبيان	**109**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**114**
خلاصة الفصل الثالث	**123**
الخاتمة	**124**
قائمة المراجع	**129**
الملاحق	**139**

مقدمة

تتميز بيئة الأعمال اليوم بالتغير السريع والتعقيد بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية حيث عرف النصف الثاني من القرن العشرين بإتساع المجالات التي يمكن أن تساهم فيها المعلومات لتشمل كل جوانب الحياة البشرية، مما أصطلح على تسميته بثورة المعلومات، التي جعلت منظمات الأعمال تواجه تحديات عديدة في عملها بإتجاه تحقق أهدافها ومن ثم ضمان البقاء وإستمرار لها .

ومن هنا يبرز دور وأهمية وجود نظم المعلومات ليمثل سلاحا بيد المؤسسات لمواجهة هذه التحديات، بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال مساهمته في توفير المعلومات التي تساعد المؤسسات في إبداع وتكوين المعرفة، ومن بين هذه النظم نظم المعلومات الإستراتجية التي تعد من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في مجالات مختلفة، حيت إرتبط هذا المفهوم بتسهيل مهمة الإدارة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي الذي يمكن للمؤسسة من تحقيق أهدافها و كذا إسمراريتها.

ولتتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها من جهة و إستدامة تميزها من جهة أخرى ، فهي مطالبة بفهم العاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية، قصد الإستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب أثار السلبية.

لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام معلومات إستراتجية فعال يسمح لها بمتابعة رصد ومراقبة سير العمل وضبط عاقتها بالبيئة التي تشترط بها خاصة ما يتعلق بالمنافسين، من خلال معرفة الرائدين منهم في السوق، إستراتجيتهم وجمع المعلومات الخاصة وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم تطلعاتهم، توجهاتهم سياستهم، و إيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز إتخاذ القرار .

ومما سبق وبالربط بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة كنتيجة مرغوب فيها يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من وجهة نظر عينة من العاملين لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع – المدية– ؟

ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية المستدامة وكيف يمكن للمنظمة تحقيقها ؟
- ما مدى توافر نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة لدى عينة الدراسة ؟

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على توافر نظام المعلومات الإستراتيجي وأبعاده، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرق عينة الدراسة على توافر الميزة التنافسية المستدامة وهذا بصورة فردية أو كلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين نظام المعلومات الإستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة.

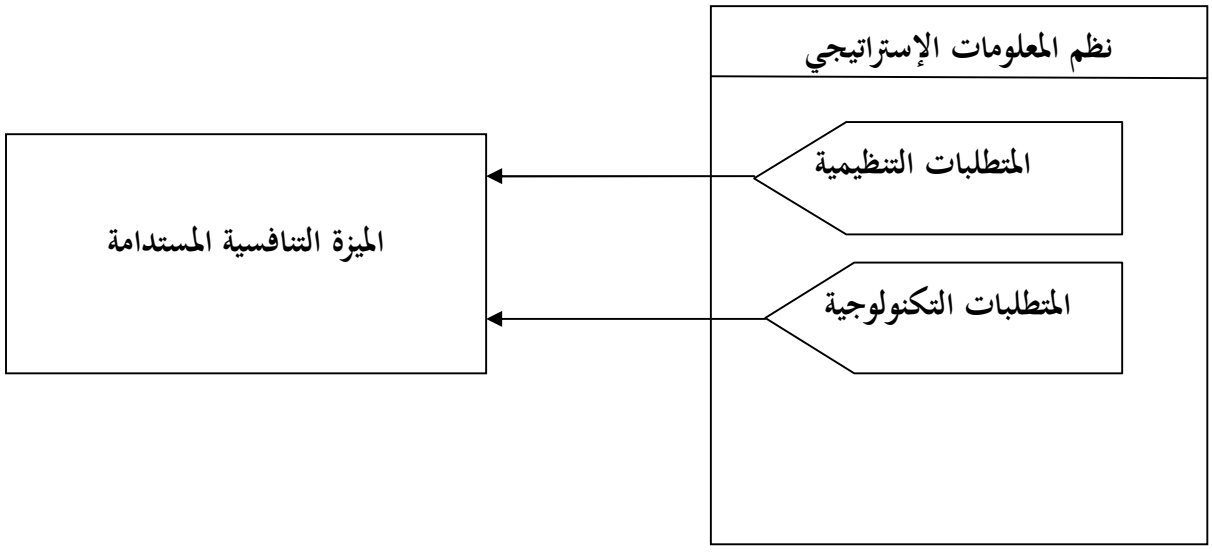
نموذج الدراسة النظري :

لدينا ضمن نموذج الدراسة النظري متغيرين أساسيين منهما متغير مستقل ومتغير تابع وكل متغير يضم أبعاد سوف نفصل فيها أكثر في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي فيما يلي :

- **المتغير المستقل** : نظم المعلومات الإستراتيجية (متطلبات تنظيمية ، أبعاد تكنولوجية).
- **المتغير التابع** : الميزة التنافسية المستدامة.

وفيما يلي نموذج الدراسة النظري :

المتغير المستقل المتغير التابع



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على دراسات سابقة.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

ألمت هذه الدراسة بجوانب عدة فيما يخص نظام المعلومات الإستراتيجي محاولة إثراءه و إبراز أهميته في المنظمات اليوم و ذلك في إطار تحقيق التميز بإكتساب الميزة التنافسية المستدامة.

ويمكن الإستفادة من نتائج هذه الدراسة كنقطة إنطلاق لدراسات أخرى بإعتبار الهدف الرئيسي منها هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال :

- دراسة أثر تبني البحث والتطوير في نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- التعرف على شكل العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات .
- التعرف على مستوى التأثير لنظم المعلومات الإستراتيجية على الميزة التنافسية .

– أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات اختيار موضوع الدراسة إلى شقين، شق ذاتي وشق موضوعي فيما يلي:

– أسباب ذاتية:

– رغبة الطالبتان الشخصية في التعمق أكثر في جانب الميزة التنافسية المستدامة من خلال المواضيع المرتبطة بهذا المجال الحيوي الذي أضحت كل المنظمات تحاول تحققيه من خلال نظامها المعلوماتي الإستراتيجي من أجل الوصول إلى مكانة تنافسية على المدى الطويل.

– الإقتناع بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الجديدة و التوجهات الحديثة نحو نظم المعلومات الإستراتيجية

– أسباب موضوعية:

– كون هذا الموضوع أحد أهم المواضيع ذات علاقة ببيئة أعمال في للمنظمات لما يمثله كنقطة تحول تكسبهم معرفة و إستغلال الأمثل لنظام المعلومات الإستراتيجي.

– أهمية الموضوع بالنسبة للمنظمات نظرا لما يعرفه محيطها من تحولات وتطورات متشاركة لتقدم التكنولوجي فرض على المنظمات صعوبة كبيرة لتأقلم و البقاء في ظل المنافسة.

- محاولة توجيه الأنظار على مدى أهمية المعلومة و إستغلالها كموارد إستراتيجي يساهم بشكل أساسي في إكتساب الميزة التنافسية المستدامة.

صعوبات الدراسة :

تتجلى صعوبات الدراسة فيما يلي :

- قلة المراجع فيما يخص متغير الميزة التنافسية المستدامة .
- عدم وجود محرك بحث مطور في المكتبة الجامعية لتسهيل إيجاد المراجع.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيان بطريقة مباشرة على عينة الدراسة بسبب ضعف التعاون من قبل الإدارة .
- عدم تمكن عدد من عينة الدراسة الرد على الاستبيان .

منهج الدراسة :

الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها، قامت هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي فقد تم التطرق لأهم الجزئيات ذات العلاقة بنظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة لتغطية الجانب النظري من الدراسة ، أما الجانب التطبيقي فقد تم تحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة على الإستبيانات وإستخدمت الدراسة برمجية (SPSS) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تستهدف دراستنا بشكل أساس المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة فقط إلى أن كل متغير له أبعاده وعناصره التي سيتم إدراجها في الجانبين النظري والتطبيقي .

الحدود المكانية : الدراسة تمثل مجتمع الدراسة والمتكون من شركة إتصالات الجزائر فرع – المدية- حيث تم أخذ عينة منها تتكون من جميع الإداريين على جميع المستويات لدى هذه المؤسسة.

الحدود الزمنية: تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2022/2021.

دراسات سابقة :

أولا : الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية :

ـ دراسة: د/ معراج هوراي،دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية ، دراسة حالة في القطاع الصناعي الجزائري ، كلية إدارة الأعمال، جامعة ثلجي بالأغواط،2004 حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات كأداة إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

وجود علاقة إيجابية بين المتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية الجزائرية و وجود علاقة إرتباط بين جاهزية تكنولوجيا المعلومات والحصة السوقية التي تمثل احد مؤشرات الميزة التنافسية . ومن أهم توصيات هذه الدراسة : ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد رئيسي ومهم ومن بين الموارد المختلفة في المنظمات ، تأكيد الإهتمام بالأيدي العاملة المؤهلة على إستخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات ضمن الأقسام المختلفة في المنظمات الجزائرية .

– دراسة: فايزة جمعة النجار، نازم محمود أحمد الملكاوي نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، مجلد 26 ،العدد الثاني، 2010 .تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في أثر نظم المعلومات في مستويات الإبداع؟، كما هدفت هذه الدراسة تعرف تأثير المعلومات بأنواعها المختلفة في الإبداع على المستوى الفردي والجماعي في شركات التأمين الأردنية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن نظم المعلومات بمختلف أنواعها تؤثر بشكل مباشر على مستوى الفردي والجماعي وعلى النظمة نفسها .أما توصيات هذه الدراسة فكانت تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في شركات التأمين الأردنية لتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، مع ضرورة تبني إستراتيجيات لرغبة المبدعين وترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية بضرورة الإهتمام بالنظم التي تحقق الإبداع على مستوى المؤسسة ولاسيما الإستراتيجية منها، والعمل على تحقيق التكامل بين الإبداع على المستوى الفردي والإبداع على المستوى الجماعات لضمان الوصول إلى الإبداع على مستوى المنظمة، والعمل على توفير موارد النظم المختلفة الأزمة لزيادة كفاءة نظم المعلومات المختلفة وخاصتا نظم المعلومات الإستراتيجية منها وفاعليتها.

– دراسة: لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و إتصالات و تأثيرها على تحسين أداء الإقتصادي للمنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر2003 –2004، تمثلت

الإشكالية الرئيسي لهذه الدراسة في: ما هو تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها الإنتاجية وتحسين قدراتها التنافسية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفاهيم براز هذه الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و إتصال، وكيفية بناء هيكل معلوماتي في المنظمة متطور، و التكنولوجيا في تحسين العملية الإدارية، وترشيد القرارت المتعلقة بها إلى جانب إبراز الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات كمكونة أساسية لنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة .وقد توصلنا في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي من أهمها أن التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات و إعدادها إتصال قد زاد من فعالية أنظمة المعلومات الإستراتيجية أي زيادة فعالية إدارة المعلومات و توفيرها في الوقت الحقيقي، وتتعلق هذه التكنولوجيا بكل الجوانب التعامل مع المعلومات سواء عملية جمع البيانات، تحليليها، تشغيلها، تخزينها و الحفاظ عليها، أو تعديلها والحصول عليها بواسطة المسيرين على كافة المقدمة المستويات عندما يحتاجون إليها، وتعود أهمية إتخاذ القرارات بواسطة الحاسوب في أهمية نظم تدعيم القرارات وهي التي تساعد متخدي القرارات على جودة ورشد قرارتهم، بتنظيم حوار بين المستخدم والنظام وتأمن له تكملة لمعارف وتوضيح أحكامه، أما الأنظمة الخبيرة تساعد في عملية إتخاد القرارات وتزيد من فعاليتها بالإضافة إلى الجداول وقواعد البيانات . أما توصيات هذه الدراسة فكانت مواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات و إتصالات ومحاولة أقلمة هذه التكنولوجيا مع المنظمة وليس العكس وعصرنة الأنظمة المعلوماتية الحالية لنظم المعلومات الإستراتيجية بإعطاء أهمية أكثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل المساعدة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية :

–دراسة: بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تمنية الميزة التنافسية للمؤسسات إقتصادية الجزائرية، مركب السيارات الصناعية رويبة 2008–2012 مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المنظمات علوم الإقتصادية، 2010–2011 .تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في إلى أي مدى يمكن إدارة الإستراتيجية للوارد البشرية أي تنمي وتطور الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة ؟،كما هدفت هذه الدراسة إلى تطوير المعارف في تسيير المنظمات بحكم التخصص، ومحاولة الإستقراء المعمق لواقع إدارة الموارد البشرية المرتبطة بتنمية الميزة التنافسية للمنظمات الإقتصادية بمواردها وكفاءتها وطريقة تسييرها، والنظر إليها من خلال دورها و أهميتها الإستراتيجية، وأهمية تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظرا لتأثيرها على إقتصاديات المنظمة في تحسين الربحية وتنمية الميزة التنافسية .وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أنه يمكن إعتبار المورد البشري العنصر الأساسي للميزة التنافسية التي يمكن

تنميتها من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد والكفاءات، كما تنشأ الميزة التنافسية في البيئة الديناميكية، ويرتبط مصدرها بموارد وكفاءات المنظمة أما توصيات هذه الدراسة فكانت الإهتمام بالتنظيم الجيد والواضح، والتعريف المعالج والمستقر لخطة قامة التحالفات والعمل في فرق، عمل الموارد البشرية، وتجنيد القوى العاملة للقيام بمختلف الأعمال المقررة وإعتماد تنظيم مرن أكثر فعالية مع تخفيض حجم الهياكل لتعزيز عملية إنتقال المعلومات بين المستويات التنظيمية والسرعة في إتخاذ القرارت مع التركيز على المهن و الأنشطة المختلقة.

-دراسة: اغالب مُحَّد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث إقتصادية و إدارية، العد التاسع، جوان 2011 .تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة أبعاد نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية . وأظهرت نتائج الدراسة إلى إرتفاع قيم المتوسط الكلي لكفاءة نظم المعلومات التسويقية، وهذا يشير إلى إحتلت المتطلبات المادية المرتبة كفاءة وجودة نظم المعلومات التسويقية في الشركات الصناعية المبحوثة، في المرتبة الأولى، أما المرتبة الأخيرة فجاءت للمتطلبات الإدارية وهذا يدل على أن العاملين بنظم المعلومات التسويقية في المنظمات المبحوثة يدركون أهمية وجود الحواسيب على إتاحة المعلومات لمتخذ القرار .أما توصيات هذه الدراسة فكانت الحرص على إشتراك المستخدمين لنظم المعلومات التسويقية في الشركات الصناعية الأردنية في تطوير نظم المعلومات المحوسب، والعمل على تكامل الأجهزة الفرعية لنظم المعلومات، وذلك من خلال مسح دوري لمقترحاتهم و الإستفادة منها لتقييم فاعلية نظم المعلومات التسويقية، وكذلك على الإدارات العليا في الشركات المبحوثة على أن تزيد من الإهتمام بالمعلومات التسويقية و وضع إتخاذ القرارات والعمل على تشجيع العاملين والمصممين لنظام يمتاز بسهولة إستخدام الإستراتيجيات التسويقية و المرونة، و الإهتمام بالمستخدمين وتفهم حاجاتهم والمشاكل التي تواجههم والعمل على حلها.

هيكل الدراسة :

لتغطية موضوع الدراسة ، نقوم بتقسيمه إلى جانب نظري وجانب تطبيقي ، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرر فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لنظم المعلومات الإستراتيجية يحتوي على ثلاث مباحث ،المبحث الأول هو مدخل حول نظام المعلومات وتطرقنا فيه تعريف المعلومة وتعريف نظام المعلومات وأهمية نظام المعلومات و أنواع المعلومات مع الإشارة إلى مفهوم وخصائص المعلومة الإستراتيجية ،أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية مع الإشارة إلى نشأة ومفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية بالإضافة إلى

أهمية وأهداف نظم المعلومات الإستراتيجية وكذلك خصائص ومكونات نظم المعلومات الإستراتيجية ، أما المبحث الثالث فسنتطرق فيه إلى أسس نظم المعلومات الإستراتيجية ويشمل الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات الإستراتيجية وعوامل النجاح الرئيسة في نظم المعلومات الإستراتيجية مع الإشارة إلى فاعلية وكفاءة نظم المعلومات الإستراتيجية .

أما الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة فسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول نشير فيه إلى مفاهيم مرتبطة بالميزة التنافسية المستدامة مفهوم التنافسية أهداف التنافسية وخصائص التنافسية أنواع التنافسية وكذلك مفهوم المنافسة ،أهمية المنافسة ، خصائص المنافسة ، أنواع المنافسة ومفهوم الميزة التنافسية ، أهمية الميزة التنافسية ، أنواع الميزة التنافسية ، ,خصائص ومصادر الميزة التنافسية ، أما المبحث الثاني فهو مفاهيم حول الميزة التنافسية المستدامة فسنتطرق فيه إلى مفهوم وأهمية وخصائص الميزة التنافسية المستدامة ، ونشير أيضا إلى مصادر وأنواع والعوامل المؤثرة في الميزة التنافسية المستدامة ، ومداخل بناء ميزة تنافسية مستدامة ، أما المبحث الثالث يتم التطرق إلى العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة وتشمل علاقة تأثير الأداء الإستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة ، وتم التطرق كذلك إلى العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية والميزة التنافسية المستدامة ،وشمل أيضا العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة .

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات وهي شركة اتصالات الجزائر بالمدية واشتمل ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول تقديم عام حول المنظمة أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثالث يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض .

الفصل الأول:
الإطار النظري لنظام المعلومات الإستراتيجية

تمهيد الفصل الأول :

تعد المعلومات قوة القيادة في عمل اليوم، إذا تهتم المنظمات الناجحة بالمعلومات التي تساعدها في تحقيق الأولويات التنافسية من خلال المساهمة في إتخاذ القرارات الإستراتجية، حيث تعد كأداة محـددة في إتخاذ القـرارات و أحدثت في بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات جوهرية في دور نظام المعلومات بحيث أصبحت المعلومات تمثل سلاحا تنافسيا و موردا إستراتجيا، وعندما يدور الحديث عن نظام المعلومات الإستراتيجية فان ذلك يصيب جميع منظمات الأعمال بلا إستثناء، و ذلك كون هذا الأخير يساعد في وصول المنظمة إلى أفضل المواقع التنافسية التي يمكن من خلالها تحقيق المزايا التنافسية و الإرتقاء بمستوى أدائها التنظيمي.

إن الدور الإستراتجي لنظام المعلومات يتمثل في توفير البيانات الملائمة عن الأبعاد و الظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالمنظمة و أيضا إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المقدمة من طرف المنظمة لعملائها و التي تعطيها خبرة إستراتيجية تفوق القوى التنافسية التي تواجهها من طرف المنظمات الأخرى، و لا شك أن ذلك يؤدي إلى خلق ما يسمى بنظام المعلومـات الإستراتيجية و هي النظم التي تدعـم الـمركز التنافسي و الإستراتيجي للمنظمة.

و من هذا المنطلق فإن هذا الفصل سيعرف بنظام المعلومات بشكل شامل من جهة و كذا بنظام المعلومات الإستراتيجية و مدى نجاعته و ضرورة وجوده في المنظمات في وقتنا الحالي من جهة أخرى و عن الدور الإستراتيجي الفعال له.

و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: مدخل حول نظام المعلومات.

المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات الإستراتيجي.

المبحث الثالث: أسس نظام المعلومات الإستراتيجي.

المبحث الأول: مدخل حول نظام المعلومات.

نظام المعلومات مثل أي نظام أخر يعمل نحو تحقيق هدف معين أو يقوم بنشاط محدد و هو إمداد الأنظمة الفرعية بما تحتاجه من المعلومات و في الوقت الذي تحتاجها فيه و بالشكل و الكمية المطلوبة.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية نظام المعلومات.

قبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات سنحاول إعطاء بعض المفاهيم حول المعلومات فيما يلي:

تعريف المعلومات:

- هي عبارة عن بيانات ثم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها وإستفادة منها[1].

- كما تعرف على أنها بيانات تم تجهيزها ولها معنى لمستخدمها أو مستلمها ولها قيمة حقيقية أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لإتخاذ القرار.[2]

- هي كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها وتتعلق بحقيقة أو حدث بذاته، وهي تعتبر أساس سير العملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة ، وبقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قرارات المدير فعالة.[3]

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن المعلومات هي عنصر مهم في عملية إتخاذ القرارات داخل أي نظام وتعتمد صحة ورشادة هذه القرارات على المدى دقة هذه المعلومات وصوابها.

إنطاقا مما سبق ذكره يمكن أن قول أن مصطلح المعلومة يعبر عن الحقائق والأفكار والمعرفة الناتجة عن تنسيق وربط وتفسير مختلف البيانات المتوفرة، لتصبح ذات دالة ومعنى يسمح بإستخدامها وتبادلها من طرف الأفراد حتى يتسنى لهذا الأخير إتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة ،كما أن هناك بعض إستخدامات ممكنة للمعلومات ونذكر منها ما يلي:[4]

- المعلومة هي أداة من أدوات دعم وتنسيق عمليات التسيير والإدارة؛

---

[1] إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية ، الجزائر جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2005 -2004 ص 14.

[2] نفس المرجع السابق،ص 14.

[3] فيحان محيا علوش المحيا العتيبي ، دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الأمنية ،لسعودية الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2004،ص 15.

[4] Chantal bussenault, martine pretel , economie et gestion de l'ent reprise, vuibent, 4 édition, paris, 2006, p 132

- المعلومة هي ناقل للمعرفة من الأفراد؛
- المعلومة هي أداة اتصال في المؤسسة؛
- المعلومة هي أداة اتصال مع البيئة المحيطة.

تعريف نظام المعلومات:

يشير مصطلح نظم المعلومات إلى أنه مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها بغرض دعم صنع القرار، والتنسيق وتأمين على المنظمة، إضافة إلى تحليل المشكلات، و تشتمل نظم المعلومات بيانات الأماكن والنشاطات والأمور الأخرى التي تخص المنظمة والبيئة المحيطة بها.[1]

- ويمكن تعريف نظم المعلومات بأنها تقنية المعلومات الإدارية، تشمل كافة أنواع التقنيات التي تستخدم بالعمل للإداري، من أجل تحقيق الأهداف في الرقابة والتنظيم وإتخاذ القرارات.[2]
- كما تعرف بأنها نوع من أنواع الأنظمة التي تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط، والتنظيم والرقابة على نشاط المنظمة، أو لمساعدتها على إتخاذ القرار[3].
- ويمكن تعريف نظام المعلومات على أنها مجموعة تنظيمية من الوسائل التي توفر المعلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل، فيما يتعلق بالعمليات الداخلية والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب لمساندة عملية صنع القرار.[4]
- و تعرف بأنها تصميم شبكة المعلومات لتوفير المعلومات المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، وفي الوقت نفسه يمكن أن يكون نظام المعلومات الإدارية عبارة عن نظام يصمم على أساس حاجة الإدارة العليا ،أو بعض المسؤولين الآخرين ممن لديهم الحاجة الضرورية للمعرفة، و تزودهم بالمعلومات المحددة والمخصصة، والتي هي أداة من أدوات إتخاذ القرار.[5]

[1] منعم زمزير، محمد الفيومي، إدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات، دار الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ،مصر ، 2013 ص 29.

[2] فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، 2009 ص53.

[3] مهدي مأمون الحسين،نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ،ص51.

[4] ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار نشر المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن،2009 ،ص151.

[5] مهدي مأمون الحسين،نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011 ص51.

• و يعرف نظام المعلومات بأنه الجمع بين الموارد التقنية والبشرية، التي توفر التخزين والحوسبة والتوزيع للحصول على المعلومات المطلوبة من قبل المؤسسة ككل أو جزء منها، فنظام المعلومات هي الوسيلة التي تتيح المعلومات لإدارة المؤسسة.[1]

• ويعرف البعض نظام المعلومات على أنه: مجموعة من العاملين والإجراءات و الموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها، ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة، و إيصالها إلى مستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم.[2]

•ويعرف نظام المعلومات أيضا على أنه: مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في إتخاذ القرارات، ويقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الإفادة منها، وتستخدم مخرجات النظام و المعلومات إتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة[3]

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

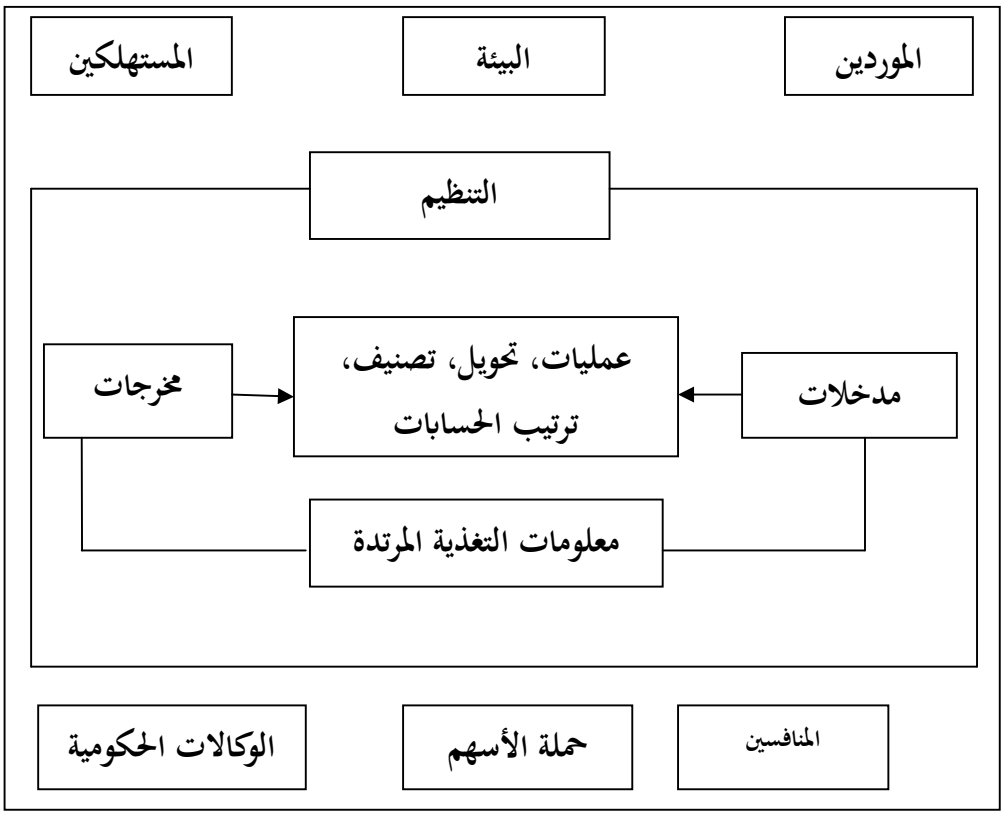
[1] هبة بوشوشة ، دراسة حالةأثر تطبيق نظم المعلومات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم التجارية ، جامعة العربي بن مهيدي،أم البواقي ، الجزائر، 2008،ص 100.

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

[3] السعيد مبروك إبراهيم المعلومات و دورها في الدعم و اتخاذ قرار استراتيجي دار الكتب المصرية للنشر ،الإسكندرية،مصر ،2012 ،ص 178.

و شكل التالي يمثل نظام المعلومات:

شكل رقم(1-1) نظام المعلومات.



المصدر: مُحَمَّد الفيومي، احمد علي حسين،تصميم و تشغيل نظم المعلومات الإدارية، دار المعارف، مصر، 2000،ص9.

ثانيا: أهمية نظام المعلومات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج الأهمية التي يتميز بها نظام المعلومات ، و هي:[1]

أ – تطوير منظمات الأعمال و رفع إنتاجيتها إلى مستويات قياسية جديدة و فريدة من نوعها؛

ب – الارتقاء بالأداء لمتخذي القرار و ذلك بإمداده بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب؛

ج – تحسين القدرة على مواجهة الأزمات و التغلب على المواقف الصعبة و حل المشاكل بما يقلل من الخسائر كما يحمي المنظمة من تكاليفها الباهظة؛

[1] محسن أحمد خضري، ، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية مصر ، القاهرة، مصر،2001 ص12.

د – تحسين القدرة على التخطيط الفعال و إقامة تنظيم مرن، و تحسين القدرة على المتابعة و توفير المعلومات التي تحقق لمتخذي القرار الرؤية الشاملة و الشفافية الكاملة و الوضوح و الإفصاح، كما تجعله عالما بكل ما يحدث و جاري، و مستشرفا لما هو متوقع و قادم؛

هـ – زيادة روح المشاركة و التعاون و المبادرة الذاتية و الجماعية و روح الفريق المتألق و الذي يعمل بشكل جماعي متكامل و متناسق؛

و – تحقيق المعرفة الفردية بما يتم داخل المنظمة و خارجه و بما يكفل سرعة التدخل و فورية التواجد في مواقع الأحداث و قدرة التعامل معها و السيطرة عليها؛

ز – أنه نظام يعمل على تدعيم العمليات الخاصة بالمنظمة في مجالاتها الوظيفية المختلفة من تسويق، إنتاج و غيرها. كما يعمل على تدعيم و مساعدة الوظائف الإدارية، نظرا لإهتمامه بالأحداث الماضية، الحاضرة و المستقبلية؛

ح – يتميز هذا النظام بتوفيره للمعلومات عن البيئة، و عليه فهو يساعد في التعرف على الفرص المتاحة ، و كذا التهديدات التي تواجه المنظمة، كما يوضح نقاط القوة في المنظمة و العمل على تدعيمها و تنميتها، و التنبيه إلى مواطن الضعف لكي تعمل على تصحيحها و تداركها أو التقليل من أثارها السلبية؛

و عليه يمكن القول بان نظام المعلومات يخدم كافة المجالات الوظيفية للمنظمة و كذا جميع الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية و تحقيق جملة من المهام التي تعكس أهمية نظام المعلومات، سواء على الأداء الداخلي للمنظمة أو على مستوى أدائها الاستراتيجي في بيئة الأعمال التي تحيط بها.

و من مهام التي تبرز فيها أهمية نظام المعلومات على مستوى الأداء الداخلي للمؤسسة يوجد:[1]

أ – العمل على ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام لها، و بالتالي زيادة التنسيق بين الأهداف؛

ب – ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات و المعلومات بين تلك النظم و بما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم؛

ج – المساعدة و المساندة في عملية صنع و إتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في التوقيت المناسب؛

د – توفير المعلومات اللازمة لإغراض التخطيط و الرقابة في المكان و التوقيت و بالشكل المناسب.

[1] محسن أحمد خضري، مرجع سبق ذكره، ص14.

هـ – الرقابة على عميلة تداول البيانات و المعلومات و حفظها؛

و – تمكن كذلك أهمية هذا النظام في تحسين الإنتاجية، و ذلك بإنتاج التقارير الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات و المعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

ز –كذلك تبرز أهمية نظام المعلومات في تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ المخطط و المشروعات.

أما على المستوى الخارجي للمنظمة فإن نظام المعلومات يرتبط بالبيئة الإقتصادية و التنافسية للأعمال و ما يفرضه من شروط و تحديات، فالبيئة التنافسية للأعمال في العقد التسعينات و العقد الأول من القرن الواحد و العشرون تتصف بالتنوع و شمولية المنافسة و بتحدد و تغير عناصر المنافسة الإقتصادية بين المتعاملين الرئيسيين و الهامشيين في قطاع الصناعة أو في السوق المحلية و الدولية، و لذلك يتجه نظام المعلومات نحو الإندماج مع قضايا المنافسة و السوق و البيئة الخارجية، إذ أن البحث المتواصل لإمتلاك الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة هو محل إهتمام نظام المعلومات المبني على الحاسب الآلي بكل أنواعه و أشكاله، فهو لم يعد مجرد أداة لتقديم المعلومات المفيدة للإدارة و إنما هو قبل كل شيء أدوات و تقنيات و بينة تنظيمية و مادية متكاملة من أجل تقديم معلومات ذات قيمة مضافة للمنظمة، قيمة تحقق أو تساهم في تحقيق الميزة التنافسية أو المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، قيمة مضافة للمعلومات ذات الجودة الشاملة التي تقدمها هذا النظام للإدارة في الوقت الحقيقي.

فمفهوم الميزة التنافسية الإستراتيجية اليوم لا يمكن أن يتحقق في أي مؤسسة من دون إمتلاك منظومات متكاملة للمعلومات.

جدول رقم(1-1) النظرة الحديثة لنظام المعلومات.

النظرة التقليدية	النظرة الإستراتيجية
وظيفة إدارة نظام المعلومات هي مركز تكاليف.	نظام المعلومات عنصر من عناصر سلسلة القيمة.
تكنولوجيا المعلومات و الإتصال هي وسيلة.	نظام المعلومات هو أصل من أصول المنظمة.
تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لها أثار و ودور وظيفي وتشغيلي.	نظام المعلومات له وظيفة الدعم الإستراتيجي .
تستغل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال يف كل وظيفة على حدى.	نظاام المعلومات عبارة عان نظام مدمج و متكامل و يشارك في تسييره جميع الأطراف.
تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ميدان محتكر من طرف مهندسي الإعلام الآلي فقط.	نظام المعلومات ميدان متعدد و ليس مخصص لفئة معينة حيث يستخدم و يسبر من طرف المسيرين+ مهندسي الإعلام الآلي.

مصدر: د خالد رجم، نظم المعلومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017ص15.

المطلب الثاني: خصائص و أنواع نظام المعلومات.

أولا: خصائص نظام المعلومات.

لابد من توضيح مسألة هامة ألا وهي إن التعامل مع خصائص نظام المعلومات يختلف عن خصائص المعلومات وأن المقصود هو التعامل مع جميع أجزاء نظام المعلومات بشكل متكامل ، وعليه فالتعامل سيكون مع الخصائص التي تتعلق بالنظام ككل والتي يمكن تحديدها بما يلي : [1]

-مستوى التناسب في مخرجاته المعلوماتية : وهي تعكس مدى ملائمة مخرجات النظام من المعلومات مع احتياجات صانع القرار ، حيث يمكن تحديد مستوى التناسب من خلال بعض الخصائص التي يجب أن تتوافر في المعلومات وهي (تكامل المعلومات المقدمة ، دقتها ، موضوعيتها ، سهولة فهمها ، ووضوحها).

[1] سلوى أمين السامرائي، تقدير التلاؤم بين الأنماط الشخصية لمتخذي القرار و خصائص نظام المعلومات الإدارية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ص79.

–الشمولية في النظام : إن نظام المعلومات الجيد يجب أن يلبي إحتياجات صانعي القرارات في مختلف مواقعهم الوظيفية ، ومهما إختلفت أنماطهم الشخصية في صناعة القرار ، من حيث طبيعة ونوع المعلومات المقدمة (وصفية ، كمية، مفصلة ، موجزة ، شاملة ، عامة)لمساعدتهم في صنع القرارات ؛

–الدعم والإسناد في تحليل المعلومات : وهي أن يساعد نظام المعلومات في توسيع الآفاق والقدرات الشخصية لصانعي القرارات في التعامل مع المعلومات ، وذلك من خلال الاستعانة بالنماذج الإحصائية والكمية الرياضية أو من خلال البرامج الجاهزة التي يمكن استخدامها مع المشاكل المعقدة أو شبه المعقدة كما هو الحال في نظام دعم القرارات ؛

–المرونة : والمقصود أن يتمتع نظام المعلومات بالقدرة على تعديل أي عملية أو معلومة عند الضرورة لمواجهة التنوع في متطلبات صانعي القرارات من المعلومات ، والذي هو إنعكاس لاختلاف مواقعهم الوظيفية ، وطبيعة المشاكل التي يتعاملون معها ؛

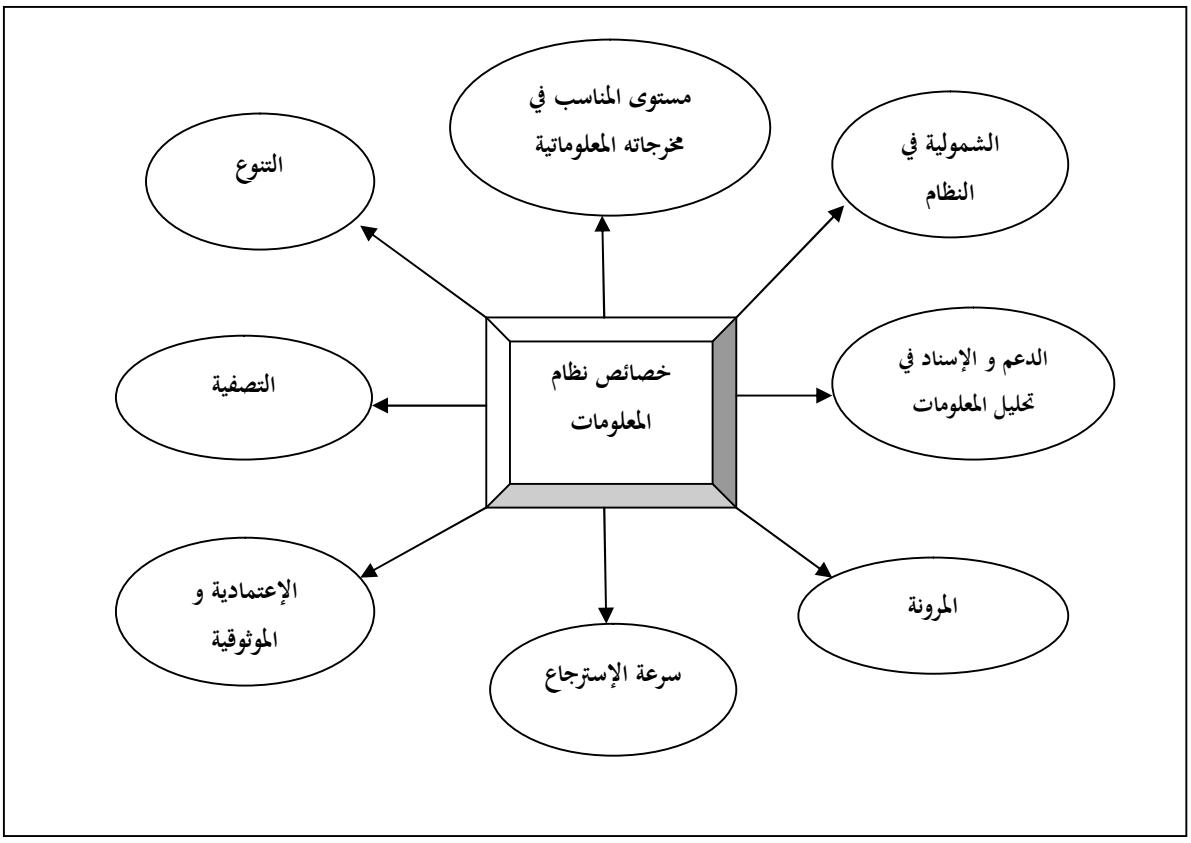
–سرعة الاسترجاع : وهي ما تعرف (بالتوقيت)وذلك لأن توفير المخرجات المعلومات بالتوقيت المناسب يؤدي إلى تخفيض نسبة الخطأ في إعداد التنبؤات ، مما يساعد على تقليص تكلفة الفرص البديلة ، وهذا يعني أن وقت الاستجابة هو الوقت المستغرق في تجهيز صانع القرار بالمعلومات المطلوبة والمتاحة في قاعدة البيانات ، والذي يقاس بالفرق بين الفترة الواقعة بين طلب المعلومات وبين إستلامها لغرض إستخدامها في عملية صنع القرار ؛

–الإعتمادية و الموثوقية : وهي تشير إلى درجة الإعتماد والوثوق بمخرجات نظام المعلومات المقدمة إلى صانعي القرارات ، وهذه قد تأتي من مؤشرات مختلفة ، منها درجة ودقة انتظام عملية جمع ومعالجة وتحليل البيانات فضلا عن موضوعية المعلومات ، أي خلوها من التحريف وهو طمس وضياع جزء من حقيقة الموضوع الذي تتعلق به المعلومات ؛

–التصفية : وهي قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الضرورية فقط لصانعي القرارات والإبتعاد عن إغراقه بالمعلومات الزائدة التي ليس لها صلة بموضوع القرار ، حيث أن المستويات الإدارية الإستراتيجية تتطلب درجة تفصيل أقل قياسا بالمستويات الإدارية التكتيكية والتشغيلية ، حيث إن لكل مستوى إداري إحتياجات معلوماتية تختلف عن الآخر ، حيث نجد إن نظام المعلومات الذي يزود المديرين بكميات هائلة من المعلومات إنما هو نظام يقدم خدمات سيئة كذلك إن المطلوب هو تصفية تلك المعلومات وضمان وصول المهم منها فقط إلى هؤلاء المديرين؛

–التنوع : أن يكون لنظام المعلومات القدرة على تقديم معلومات تمتاز بالتنوع في مجالات عديدة مثلا من حيث التنوع في مصادر المعلومات ، فالمستويات الإدارية الإستراتيجية تحتاج إلى معلومات من المصادر الخارجية ، وذلك نظرا لحاجتها لإتخاذ قرارت إستراتيجية والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية مقارنة بالمستويات الإدارية التشغيلية التي تحتاج إلى معلومات من مصادرها الداخلية نظرا لتعلق نشاطاتها بالأمور التنفيذية ؛

شكل رقم(1–2) خصائص نظام المعلومات.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

ثانيا: أنواع نظام المعلومات.

هناك العديد من التصنيفات ، من أهمها ما يلي :[1]

–حسب المستويات التنظيمية : تبعا لوجود تخصصات ومستويات مختلفة في المنظمة فإنها تحتاج إلى نظام معلومات مختلف يعالج كل مستوى على حدا، لذلك يمكن تقسيم وتصنيف نظام المعلومات ، وعلى أساس المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم الدعم له ، ابتداء من المستوى الأدنى ، وصعودا إلى المستويات الأعلى وكالآتي :

–مستوى العمليات operational level : والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة ،ويشتمل على إدارة عملياتها .

–المستوى الإداري التكتيكي management level : والذي يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى.

–المستوى الإستراتيجي strategic level: والذي يشتمل على الإدارات العليا أو الإدارات المتعلقة بالمسار الإستراتيجي في المنظمة .

–تصنيف نظم المعلومات حسب أنواع القرارات للمستويات الإدارية : وهذه المستويات الثلاثة التي أشرنا إليها سابقا ، تحصل على الخدمات المعلوماتية عادة من خلال ثمانية أنواع من نظام المعلومات في المنظمات المعاصرة والتي تصمم لأغراض مختلفة ولجمهور من المستخدمين المختلفين ، وهذه النظم الثمانية هي :

–نظام معالجة المعلومات Transaction Processing System (TPS) :عبارة عن مجموعة منظمة من العاملين ، الإجراءات ، البرامج ، قواعد البيانات ، والأجهزة المستخدمة لتسجيل التعاملات الروتينية اليومية واللازمة لقيام نشاط الأعمال بأداء دوره ، ويعمل هذا النظام على خدمة المستوى التشغيلي في المنظمة ، ومن الأمثلة على ذلك : دخول طلبيات المبيعات ، نظم الحجز بالفنادق، نظام معلومات الزبون ، الأجور وغيرها.[2]

[1] مُحَمَّد الفيومي، أحمد علي حسين، تصميم و تشغيل نظم المعلومات الإدارية، دار المعارف ، مصر، القاهرة،2000، ص 25.

[2] مُحَمَّد الصالح قريشي، هدى بن مُحَمَّد، دور نظم المعلومات في دعم الإستراتيجيات التنافسية، الملتقى الوطني الرابع :نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية،لجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014، ص. 9

-نظام معلومات آلية المكاتب (Office Automation System (OAS:تمد نظام معلومات آلية المكاتب العاملين بالبيانات ويساعدهم في تشغيل جميع معاملاتهم الإدارية والمكتبية تشغيلا تكنولوجيا وإلكترونيا ، ذلك بإستخدام الوسائـل التكنولوجية الحديثة بدلا من الوسائل التقليدية اليدوية ، ويتميز هذا النظام بأنه سهلة الإستخدام ، إذ تحقق السرعة في إنجاز المهام الإدارية والدقة في تخزينها وإسترجاعها ويعمل على الرفع من جودة العمل الإداري بأقل التكاليف ، كما يساهم هذ النظام في زيادة مردودية الموظف وترفع من معنوياته ، كما أن إستخدام هذا النظام في المنظمات لا يكلف كثيرا ، ويضم هذا النظام العديد من الأنواع التي تقوم بمعالجة المعلومات المكتوبة على الأوراق وتحريرها بإستخدام الحاسوب والتكنولوجيا ، ومنها من يستخدم التقنيات الإتصالية الحديثة كالأنترنيت ، الفاكس ، الهاتف الإلكتروني وغيرها من الوسائل المساعدة في الإتصال والمراسل ، كم يضم نظام خاصة بالإجتماعات التي تتم عن بعد والتي تضمن حضور أطراف في مناطق مختلفة ن العالم وتوفر لهم إمكانية متابعة العمل من مكاتبهم الخاصة ، إضافة إلى نظام خاص بالتنظيم المكتبي وكل ما يرتبط بالعمل المكتبي من تسجيل ، تبويب ، تصنيف البيانات وعرضها وكل ما له علاقة بالتنسيق المكتبي .[1]

-النظام المبنية على المعرفة (Knowledege Work System (KWS : هو النظام الذي يهدف إلى دعم العاملين في مجال المعرفة والمعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة الفنية بشكل متكامل .

-نظام المعلومات الإدارية (Management Information System (MIS: هي سلسلة من الإجراءات والتدابير المتخذة لجمع البيانات الخام والمعلومات الناتجة عن نظام معالجة المعاملات ومعالجتها لإستخدامها ونقل هذه المعلومات إلى المستخدمين في شكل ملائم لإحتياجاتهم في إتخاذ القرار

-نظام دعم القرار (Decision Support System (DSS: نظام معلومات تفاعلية مبنية على الحاسب الآلي التي تستخدم البرمجيات وقاعدة النماذج وقواعد البيانات لتوفير المعلومات لدعم القرارات شبه المهيكلة والغير المهيكلة . وهناك نوعين أساسيين لنظم دعم القرارات هما :

[1] نجيبة هبهوب، نظم المعلومات ودورها في تفعيل العمل الإداري المؤسساتي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 08 ، العدد 13 ، جامعة 20 أوت 1955 ،الجزائر، سكيكدة، 2016 ، ص180 – 159 .

-نظام دعم القرارات الفردية (IDSS)Intelligent Decision Support System :

وهو يرتكز على وجود مستخدم فرد يؤدي نفس الأنشطة في إتخاذ القرارات قد تتكرر على فترات زمنية مختلفة مثل قرارات إختيار تشكيلة الأسهم أو السندات .

-نظام دعم القرارات الجماعية (GDSS) Groupe Decision Support System:وهو عبارة عن النظام المصمم تكنولوجيا لمساعدة المدراء الذين يعملون كفريق ويواجهون إتخاذ قرارات بشكل جماعي من أجل إتخاذ قرار فعال بشأن قضايا غير مبرمجة أو شبه مبرمجة من خلال تزويدهم من نظام دعم القرارات الجماعية بالمعلومات الهامة والضرورية الحيوية والحديثة حول موضوع القرار الناجم عن تفاعل عناصر ومدخلات ومصادر النظام .

-نظام دعم الإدارة العليا (ESS) Executive Support System :هو نظام معلومات محوسبة يملك تحليلات وقدرات خاصة تعمل على تلبية إحتياجات الإدارة العليا من المعلومات الضرورية لأغراض إتخاذ القرارات غير المهيكلة في المستوى الإستراتيجي ،ويعتمد في الغالب على معلومات البيئة الخارجية بما يمكنها من إستشراف الفرص والتهديدات وتحليل قدرة المنظمة التنافسية التي تبنى عليها إستراتيجية الإبداع .

-النظام الخبير Expert System : يستخدم هذا النظام لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها ، ويعتمد هذا النظام غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الإصطناعي ،حيث يقوم هذا النظام على فكرة محاكاة عملية إتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين .

-نظام المعلومات الإستراتيجية (SIS) Strategic Information System: هذا النظام الذي ظهر على مستوى المنظمة بخاصة منذ الثمانينات ، ولازالت في حالة تطور حتى الآن ، حيث يعد هذا النظام أحد أهم نظم المعلومات في المنظمة ،والفكرة التي تستند إليها هذا النظام هي الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه المعلومات ، والإستخدام الإستراتيجي لنظام المعلومات المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق بالإعتماد على المعلومات حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد المكونات الأساسية للعمليات الإدارية ، وللمنتجات والخدمات التي تساعد المنظمة على كسب المنافسة في سوق الأعمال .[1]

[1] سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية ،إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ط 3 ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص 7.

–تصنيف نظام المعلومات حسب وظائف المنظمة :هناك نظام المعلومات لكل مستوى وظيفي في المنظمة الواحدة ، يدعم مجالات الوظائف الرئيسية فيها ، وهي كالآتي : نظام معلومات التسويق ، الإنتاج ، المحاسبة والمالية ، الموارد البشرية.

المطلب الثالث: مفهوم و خصائص المعلومة الإستراتيجية.

أولا: مفهوم المعلومة الإستراتيجية.

تتمثل مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية بالمعلومات الإستراتيجية, و التي تأخذ عدة مفاهيم و منها ما جاء به حيث عرفها بأنها تكون ذات توجه مستقبلي و مشتملة على قدر معين من الغموض. و هي ترتبط بتخطيط السياسات للأجل الطويل, و الذي يكون من مهام الإدارة العليا؛

يلاحظ في التعريف أعلاه بأنه ربط المعلومات الإستراتيجية بالمستقبل و أنها تتعلق فقط بالتخطيط طويل الأجل، و نظرا إلى أن المعلومات خاصة بالمستقبل و الذي يحتوي عادة على نسبة من الغموض و لو جزئيا في المعلومات الإستراتجية التي تغطي بدورها ذلك المستقبل الخاص بالمنظمة و التي تكون هي بنفس الوقت و من المحتمل أن نجد هناك أشخاصا يردون على هذا القول بأنه ليس فقط المعلومات الإستراتيجية التي ترتبط بالمستقبل و إنما يمكن أن تكون المعلومات بصفة عامة ترتبط بالمستقبل، فنستطيع توضيح الأمر لهؤلاء بان ذلك صحيح و لكن المعلومات الإستراتيجية لا تدرك قيمتها في القرارات حالية مثل المعلومات الباقية و هذا واضح من خلال تعريف المعلومات حيث عرف المعلومات بأنها بيانات تمت معالجتها و حولت إلى صيغة ذات معنى لمستلمها و ذات قيمة حقيقية مدركة في القرارات الحالية أو المستقبلية؛[1]

كما أن المعلومات الإستراتيجية هي تلك المعلومات الضرورية لصنع قرارات إستراتيجية على مستوى الشركة أو مشروع المنظمة، و أن المعلومات الإستراتيجية يمكن أن تكون مصدرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية إستراتيجية إذ إستخدمت بالشكل المطلوب و من أجل تحقيق هذا الغرض يجب أن يكون هناك تحليل للإحتياجات الحرجة من المعلومات و جمع هذه المعلومات و تخزنيها بالشكل المناسب و توفيرها إلى مراكز إستخدامها بالوقت المناسب؛

و يرى بعض الباحثين بأن المعلومات التي ترتبط بالسياسات البعيدة المدى، و هي ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا، فبالنسبة لمنظمات الأعمال فهي تتضمن معلومات حجم السوق و إمكانية التوغل فيه،تطورات

[1] الطائي، محمد و الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة التنافسية الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008،ص33.

المنتوج, التقنيات الجديدة ، إلا أنه من خلال النظر إلى هذا المفهوم للمعلومات الإستراتيجية يلاحظ أنه لا يعطي المضمون الحقيقي لتلك المعلومات؛

إن المعلومات الإستراتيجية تأخذ ثلاثة أشكال هي:

– **الشكل الوصفي الأساسي**: و هو يتضمن المعلومات التاريخية؛

– **الشكل الإخباري**: و يتم فيه تحديث معلومات قديمة؛

– **الشكل التأملي التقييمي**: و يتم فيه تقرير وجهات نظر حول المعلومات الإستراتيجية.

هنالك إستعمالين للمعلومات الإستراتجية:

-**إستباق المشكلة قبل حدوثها**: و هذا الجانب يتعلق بالمسح البيئي الذي من خلاله يتم تفادي فقدان الفرص البيئية أو التعرض للتهديدات البيئية؛

تمييز كل من:

-بدائل الأفعال المستقبلية المتوفرة للمشاركة في موقف إتخاذ قرار.

-أي بدائل إستنادا إلى النتائج المتوقعة نتيجة اتخاذ أي قرار.

و بالرغم من وجهات النظر أعلاه يجب أن ندرك بان الحاجة المنظمة من المعلومات الإستراتيجية لا تتوقف بحدود التحليل الإستراتيجي للبيئة، بل لابد من تحليل نقاط القوة و الضعف في المسائل التي ترى المنظمة أنها ذات أهمية إستراتيجية؛

نظرا إلى المعلومات الإستراتيجية من خلال المستويات الإدارية الثلاثة في المنظمة هي :[1]

فالمستوى الأول: يتضمن التخطيط الاستراتيجي؛

المستوى الثاني: العمليات و الرقابة؛

المستوى الثالث: النشاطات و المحاسبة.

المستوى الأول (التخطيط الاستراتيجي) هو بحاجة للمعلومات من البيئة الخارجية التي تتوفر فيها الفرص و تكمن فيها التهديدات التي تجابه المنظمة، و إذا أمعنا النظر لوجدنا فعلا أن المنظمة تحتاج إلى مثل هذه المعلومات من أجل القيام بالتحليل البيئي الإستراتجي؛

[1] خالد الأعور ، الحاسوب و الدور الوظيفي ، دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام الأردني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ،1999،ص67.

كما يجب أن تكون المعلومات الإستراتيجية على مستوى المنظمة كافة، و ينبغي على إدارة المعلومات الإستراتيجية أن لا تنحصر على مستوى الإدارة العليا، و لكن ينبغي أن تكون على مستوى المنظمة ككل؛

و المعلومات الإستراتيجية تستخدمها المنظمة بالدرجة الأولى من اجل البقاء و بعد ذلك الازدهار و النمو، فلذلك تعد المعلومات الإستراتيجية هي طوق النجاة للمنظمات التي أصابتها الشيخوخة و أن المنظمات تستطيع الإستفادة من المعلومات سوف ينمو عائدها و تتوفر أمامها فرص للانطلاق نحو أعمال جديدة تستطيع من خلالها أن تبقى على قيد الحياة، حيث أن المعلومات تختلف عن موارد المنظمة الأخرى بأنها لا تستنفذ بالإستعمال, بل على العكس من ذلك حيث أن قيمة المعلومات تزداد كلما زاد إستعمالها.

و ترتبط كثافة الإحتياجات من المعلومات الإستراتيجية بطبيعة نشاط المنظمة و هذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا من رؤية و وجهة نظر، كما ترتبط أيضا بنقاط القوة و نقاط الضعف في المنظمة و كذا بمعايير النجاح على مستوى المنظمة و بالمعلومات عن المنافسين، و بالفرص و التهديدات البيئية، و لغرض تحديد المعلومات الخاصة بالمنافسين، فيكمن الحصول عليها من خلال إجراءاتهم و من إشارات السوق، و يقصد هنا بالإجراءات أي النوايا المنافسين أو دوافعهم أو إستراتيجياتهم أو الوضع الداخلي، كما يعد التنبؤ بالبيئة المستقبلية من المصادر المهمة للمعلومات الإستراتيجية؛

و من هذا يلاحظ أن المنظمات التي يتأثر نشاطها بالإحداث المحلية و العالمية بشكل حساس تكون ذات إستخدام كثيف للمعلومات و خاصة الإستراتجية منها؛

و تعد المعلومات الإستراتيجية، و خاصة ما يتعلق منها بالمنافسين هي معلومات إستخبارية، و يمكن جمعها من خلال مصادر كثيرة أهمها العاملون في المبيعات حيث أنهم يعدون مصادر ثمينة للاستخبارات عن المنافسين، و هناك أيضا قواعد البيانات المتوفر على نطاق تجاري ولدى خدمات المعلومات؛

و مما يستوجب تأكيده بخصوص القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل الإدارة العليا هو أن لا يكون أساس تلك القرارات فقط البيانات السابقة و إنما يكون أساسها التنبؤ، و هذه الضرورة تفهم عادة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية، إلا أن ما يلاحظ هو إهمال راسمي الإستراتيجية مسالة التنبؤ خصوصا عندما يعالجون موضوع نقاط القوة الداخلية؛[1]

[1] خالد الأعور، مرجع سبق ذكره، ص67.

وبرغم ذلك فإنه لإتخاذ القرار الاستراتجي يجب القيام بمقارنة نقاط القوة و الضعف الداخلية الحالية و المستقبلية بالفرص و التهديدات البيئية الحالية و المستقبل؛

و يلاحظ أن الكثير من المعلومات الإستراتيجية تكون غير متوفرة داخل المنظمة, بل يجب الحصول عليها من خارجها، فضلا عن أن بعض هذه المعلومات يكون إما بصفة ذاتية أو أنه لا يتصف بالثبات بمعنى لا يمكن الإعتماد عليه، و بعض المعلومات تكون ذات طابع غير مترابط مما يجعل من الصعوبة على صانع القرار أن يستخدمها كأساس سليم لصنع ذلك القرار، مما يجعل الكثير من تلك المعلومات يتبدد دون الإستفادة منها، و الشيء الذي يتحكم بنظام المعلومات الإستراتيجية هو الإحتياجات من المعلومات الإستراتيجية، و ليس مدى توفر تلك المعلومات، حيث انه يمكن تجاهل الكثير من المعلومات المتوفرة إذا لم تكن ذات صلة بإحتياجات المنظمة، و يمكن في كثير من الأحيان التغلب عليها من خلال المصادر الخارجية للمعلومات أو من خلال التجسس على المنافسين.

ثانيا: خصائص المعلومة الإستراتيجية.

هناك العديد من الخصائص التي وصفت بها المعلومات الإستراتيجية، و قد تم تحديد الخصائص التي شكلت نقطة إلتقاء عند عدد من الكتاب و الباحثين في هذا الحقل، و التي سوف يتم إعتمادها نظرا لأن المعلومات التي تتصف بها يمكن بالفعل عدها من المعلومات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمدها الإدارة العليا في قراراتها الإستراتيجية و هي:[1]

– **الإعتمادية:** و هي الخاصية التي تسمح لمتخذ القرار الإعتماد على المخرجات المعلوماتية، و ذلك من خلال الشمولية يجب أن تكون المعلومات مغطية لمتغيرات البيئتين الخارجية و الداخلية كافة؛ أما صحة المعلومات أن تكون خالية من الخطأ و التشويش و أن تكون المعلومات دقيقة بمعنى أنها ذات مؤشر حقيقي للأحداث التي تهم و تعني المستفيدين؛

– **الكلفة/ القيمة:** عند إنتاج المعلومات للأغراض المختلفة لابد أن يرتبط ذلك الأمر بكلفة عمليات جمع و معالجة و خزن و إسترجاع المعلومات، و من أجل تبرير هذه الكلفة سواء الكلفة الزمانية الكلفة المادية لابد أن يكون لتلك المعلومات قيمة مترتبة جراء إستخدامها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية و في مختلف المجالات؛

[1] الدكتور حسن علي الزعبي , نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2005ص 40-41.

و يمكن قياس قيمة المعلومات من خلال جانبين أولهما من خلال تخفيض نسبة التأكد (الغموض) الذي يمكن أن يحيط بصنع القرار، و ثانيهما إمكانية إتخاذ القرار بسرعة، و بالتالي سوف يكون هذا القرار ملائما من حيث الزمن المرتبط بالقرار تلاؤمه تلك الأحداث في هذه المدة؛

– **الكمية المعتمدة:** و يقصد هنا مقدار كمية المعلومات المعتمد في القرارات الإدارة العليا، فكلما كانت الكمية كبيرة دل ذلك على أن حيز التقدير الشخصي أقل، بمعنى أن المعلومات الإستراتيجية تدخل بكمية كبيرة في القرارات نظرا لأهمية تلك القرارات و تعلقها بمصير المنظمة المستقبلي؛

– **التوقيت (القيود الزمنية):** و القيود الزمنية تعرف بأنها الوقت المحصور بين توفير البيانات و موعد الحاجة إلى المعلومات، بمعنى توقيت إتاحتها المناسب للإستخدام من قبل متخذي القرارات، حيث تعد هذه الخاصية من خصائص المهمة و خصوصا بالنسبة للقرارات التي تحتوي على ظروف سريعة التغير؛

– **المرونة:** و تشير المرونة هنا إلى مقدرة النظام للتكيف لتلبية المتطلبات المتغيرة للمستفيدين، كذلك المرونة العالية للمخرجات المعلوماتية في الإستخدام المتعدد الأغراض من قيل تتخذي القرارات في المنظمة.

المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات الإستراتجي

يمكن القول بأن البعد الإستراتيجي لنظم المعلومات قد إتسع بشكل جعلها أكثر شمولا من نظم المعلومات التقليدية، حيث ركزت نظم المعلومات الإستراتيجية على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية عداد الإستراتيجيات البديلة والسياسات والخارجية للمنظمة، و توفر المعلومات الأزمة لصياغة و التنفيذية، وعلى هذا الأساس جاء هذا المبحث ليبرز طبيعة هذا النظام.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم نظام المعلومات الإستراتيجي

أولا: نشأة نظام المعلومات الإستراتيجية.

إن نظام المعلومات بمفهومه الحديث يعود إلى النصف الثاني من القرن العشرين، حيث يدل المصطلح على أنه النظام الذي يقوم بجمع المعلومات و تنظيمها و تخزينها و معالجتها و عرضها في أشكال المختلفة (البيانات الخام، البيانات المحللة، المعرفة، النظم الخبيرة) و بأي من الوسائل (النصية و المرئية و الصوتية).[1]

و من خلال الدور الذي يقوم به نظام المعلومات في المنظمات فقد كان دورها يقتصر على معالجة البيانات و مسك الدفاتر و غيرها حتى أواخر الستينات و أضيف لها بعد ذلك دور أخر تجلى بظهور نظام المعلومات الذي ركز على تزويد الإدارة بالتقارير المحددة لإغراض إتخاذ القرارات، و من خلال فترة السبعينات برز لنا نظام معلومات يسمى بنظام دعم إتخاذ القرارات و التي تمثل دورها في تزويد المديرين بدعم أني لعمليات إتخاذ القرار.

إما في الثمانينات و مع التطور السريع و المتلاحق في تطبيقات حزم البرمجيات ظهر نظام حوسبة المستخدم النهائيّ، الذي مكن من إستخدام موارد تطبيقات الحاسب الآلي، و بعد ذلك ظهر نظام معلومات المديرين التنفيذيين، حيث عمل هذا النظام على توفير طريقة سهلة للتنفيذيين للحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت و الأسلوب.[2]

و تلاحقت بعد ذلك تطورات نظام المعلومات في الذكاء الإصطناعي في مجالات الأعمال، و بالشكل الذي مكن النظم الخبيرة من لعب أدوارا هامة في نظم المعلومات من خلال ما تقدمه للمديرين من المشورة و الخبرات في جوانب محددة، و يعد ذلك ظهر لنا دور جديد لنظام المعلومات و هو الدور المتعلق بإستخدام نظام المعلومات

[1] حسينة سليم ،نظم المعلومات الإدارية ، دار الرواق، عمان ، الأردن ، 2006 ص 54.

[2] غراب, كامل,و حجازي فادية, نظم المعلومات المدخل الإداري ،مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية ، مصر ، 1999ص 112.

الاستراتجي و تم الاتفاق على أن هذا الدور الجديد سيمكن من تحقيق الأهداف الإستراتجية للمنظمة، و التي تسهم في تحقيق الأرباح، و خلق الميزة التنافسية.

يرتبط ظهور نظام المعلومات الإستراتيجي بالجيل الثالث من تطور نظام المعلومات ، فنظام المعلومات هو تطبيقات و برمجيات حاسوبية تستخدمها المنظمات في تسهيل و إنجاز العمليات و الأنشطة الإدارية المعتمدة على المعلومات و بشكل يحسن الأداء الكلي للمنظمات، و تدل هذه النظم على التطبيقات الحاسوبية التي يتم تطبيقها في المنظمة بناء على خطة بعيدة الأمد منسجمة من أهداف المنظمة الإستراتيجية بحيث تدعم قدراتها على تحقيق الأولويات التنافسية.[1]

ثانيا: مفهوم نظام المعلومات الإستراتيجية.

هذا و تتعدد تعريفات التي أطلقت على نظام المعلومات الإستراتيجي حيث عرفت على أنه نظام يقوم على دعم و تقويم الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال, إذ يتميز هذا النظام بقدراته الجوهرية على تغيير أسلوب أداء العمال, و الذي يتم من خلال مساهمته في تحقيق أهداف التنظيم و قدرته المعنوية على زيادة الأداء و الإنتاجية.

- هو أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير.[2]
- هو ذلك النظام الذي يرفد المنظمة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الإستراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال، وتشجع على إبتكار الأعمال ويحسن من عملياتها ويساهم في بناء موارد معلوماتية إستراتيجية للمنظمة.[3]
- ويعرف أيضا هو ذلك النظام المستخدم في إدارة المعلومات والمساعدة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.[4]
- وكذلك يعرف على أنه نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يحاذي إستراتيجية المنظمة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المنظمة لإستجابة السريعة للتغيير البيئي ويساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية.[1]

---

[1] P Laudon, K., laudon, JManagement information systems, 8 Edition,USA , New Jersey ,2004 ,P35 .

[2] حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار وائل، عمان ، الأردن ،2005 ،ص18.

[3] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر ، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ،2007 ،ص 126.

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

وعليه فان نظام المعلومات الإستراتيجية هو سلاح هجومي استراتيجي يستطيع منح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة من خلال تأثيره في نشاطات المنظمة، كما يعد في العصر الحالي موردا إستراتيجيا في مواجهة المنافسة، كما نظام المعلومات الإستراتيجية يمكنها تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لمساعدة المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية.

كما يمكن لهذا النظام إعادة صياغة رسالة المنظمة، وتغيير عملياتها الداخلية أو الخارجية .وهو أيضا نظام معلومات مبني على إستخدام الحاسب الآلي، يستخدم كأداة لتطبيق إستراتيجية المنظمة التي تعتمد على إستخدام وتشغيل وإتصال المعلومات، وعادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الإستراتيجية حدود المنظمة يشمل العملاء و المستهلكين والموردين والمنافسين ولهذا نجد أن إستخدام شبكات الاتصال هو جوهر تطبيق نظام المعلومات الإستراتجي.[2]

المطلب الثاني: أهمية و أهداف نظام المعلومات الإستراتيجي

أولا: أهمية نظام المعلومات الإستراتيجي

تكمن أهمية نظام المعلومات الإستراتيجي في ما يلي : [3]

- يكتسب نظام المعلومات الإستراتيجي أهميتها من خلال ما يوفره من معلومات إستراتيجية تساعد مديري المنظمات في عمليات تحليل المواقف السابقة والتخطيط والتنبؤ للأحداث المستقبلية من جهة ، ولامتلاكها مزايا جوهرية تنافسية كالجاذبية والتفرد والرؤية المستقبلية من جهة أخرى؛
- يعتبر عاملا أساسيا من عوامل نجاح المنظمات الرائدة التي تستعملها لدعم أنشطتها المختلفة من خلال إعتمادها تكنولوجيا المعلومات التي تدعم العمل المباشر للمستخدم المباشر ؛
- يشترك تطبيق نظام المعلومات الإستراتيجي في المنظمات على إحداث تغييرات جوهرية في الأهداف والعمليات والإنتاج الذي يمكن المنظمة في الحصول على موقع جديد بين المنظمات التنافسية من خلال تقديمها منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين وقدرتها على تحليل إتجاهات وأذواق الزبائن ؛

---

[1] نفس المرجع السابق ، ص 18.

[2] نوي فتحي , بن سيدي عبد القادر,دور نظم المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة البديل الاقتصادي المجلد الاول، العدد الثاني ، 2014، ص143.

[3] ميادة حياوي مهدي، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين المقدرات الجوهرية المميزة (دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الخاص)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14 ، العدد 02 ، جامعة القادسية، الكوفة،العراق، 2012 ، ص 42.

- إن أهمية نظام المعلومات الإستراتيجي تأتي من أهمية القرارات الإستراتيجية التي تعد ذات تأثير مستقبلي في عمليات المنظمة ككل ،وهذا ما يجعل المديرين بحاجة ملحة إلى معلومات إستراتيجية تدعم مرحلة إتخاذ القرارات مما تقود إلى تقليل الأخطاء التي تحدث في العمليات الإدارية في المنظمة ؛
- أن ميزة نظام المعلومات الإستراتيجي يتجسد في رفع الموارد غير الملموسة وموارد الأعمال والثقافات الإبداعية المرنة بالتكامل مع منظومة التخطيط الإستراتيجي وإدارة سلسلة التوريد ؛

. أن ما يميز المنظمات التي توظف نظام المعلومات الإستراتيجية ليس القيمة المستدامة المشتقة من توظيف تكنولوجيا المعلومات (الجانب التقني) بل بالطريقة التي تتكامل بها مع أنشطة وعمليات المنظمة ؛

- أن نظام المعلومات الإستراتيجي لا يعني بالضرورة التوظيف المتقدم لتكنولوجيا المعلومات وإنما هو مقدرة شاملة وواسعة على مستوى المنظمة، وهو يهدف إلى رفع التكنولوجيا من أجل تحقيق التمايز على المنافسين ؛
- أن إكتساب الميزة التنافسية المستندة إلى نظام المعلومات الإستراتيجي يتطلب توظيفا إستراتيجيا للمعلومات في إستثمار الفرص وتجنب التهديدات عبر تكامل المهارات التقنية والبنية التحتية ؛
- إن أهمية نظام المعلومات الإستراتيجي تكمن في الدور الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات فضلا عن مساعدة المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية ، وكذلك خفض أضرار التنافس ، ومن ثم تقوية موقعها التنافسي وبناء الإستراتيجيات للمشاريع والأعمال الإلكترونية ؛
- أنه نوع من أنواع نظام المعلومات التي تحاذي إستراتيجية المنظمة، الرصف الإستراتيجي على نحو يزيد من جاهزية المنظمة للإستجابة السريعة للتغير البيئي وإتخاذ القرارات المناسبة ؛
- إستباق المشكلة قبل حدوثها ، وهذا الأمر يتعلق باليقظة الإستراتيجية وبالمسح البيئي الذي يعتمده نظام المعلومات الإستراتيجي في عملية الحصول على البيانات ، وما يعنيه ذلك من قدرتها على إستثمار الفرص البيئية ، وتفادي التعرض للتهديدات.

ثانيا: أهداف نظام المعلومات الإستراتيجي

يسعى نظام المعلومات إلى تحقيق عدة أهداف نذكر من بينها :[1]

– **توفير معلومات لوضع الأهداف الإستراتيجية** : حيث يساهم في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات ، المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية ؛

– **توفير المعلومات لإعداد وتكوين الإستراتيجيات** : يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية للمنظمة ومتابعة خطط تنفيذ الإستراتيجيات في الواقع الفعلي ، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، والحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة في السوق؛

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

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

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

المطلب الثالث: خصائص و مكونات نظام المعلومات الإستراتجي

[1] شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم اقتصادية، جامعة الجزائر 3 ، 2011- 2010، ص56.

أولا: خصائص نظام المعلومات الإستراتيجي

هناك عدة خصائص لنظام المعلومات الإستراتيجي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي : [1]

- يتميز نظام المعلومات الإستراتيجي بإمتلاكه تأثيرا إستراتيجيا وذلك بتوفير درجة معقولة من الكفاءة والفاعلية في عمل نظم المعلومات ، وأن كلمة الإستراتيجية لا يعني أن نظام المعلومات الإستراتيجي يدعم فقط إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وإنما يزود المعلومات لكافة المستويات والوظائف في المنظمة من أجل إتخاذ القرارات ، وكذلك تدعم عمليات الأعمال والأفراد ؛
- يمنح نظام المعلومات الإستراتيجي للمؤسسة إستجابة سريعة للطلبات من المنافسين وبتكلفة أقل ، وذلك لإحتوائه على معلومات وافية عن البيئة الداخلية والخارجية ؛
- إن نظام المعلومات الإستراتيجي المتكامل يحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها ذات خصائص كمية يتم تحليلها بإستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة والبعض الأخر ذات خصائص وصفية لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات ؛
- نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام متكامل يعتمد على نظام التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشا في البيئة الخارجية ، والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر إرتباطها بالماضي ؛
- قدرته على إنتاج وتوليد معلومات فريدة من عوامل النجاح الحرجة ومؤشرات الأداء الأساسية للمنظمة مما يساعد على تقديم منتجات فريدة وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية ؛
- إستخدامه لنماذج ورسوم بيانية ملخصة ومفصلة جدا في تحليل البيانات تعجز عن توفيرها الأنظمة الأخرى ، مما يساعد على المنظمة على فهم سبب وجود الفرصة أو التهديد وبالتالي تطوير الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة ذلك ؛
- يعطي نظام المعلومات الإستراتيجي للمنظمة القابلية على التنظيم ، والخزن ، والوصول والاشتراك بالمصادر والمعرفة التنظيمية والتي تكون فريدة للمنظمة ، إضافة إلى إعطائها ميزة التحالف مع المنظمات الأخرى ؛

[1] نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الإستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد الثامن، العدد الأول ، 1996 ، ص 124-125.

- يولد نظام المعلومات الإستراتيجي طرقا جديدة ومبتكرة لميزة أداء الأعمال منتقدا بذلك الطرق الكلاسيكية المعهودة[1] ، إذ أن لميزة تعاون الأفراد فيما بينهم في إستحداث أنماط فريدة كل ذلك يؤثر إيجابا على أداء المنظمة؛
- يشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الإستراتيجي ؛
- يحتوي نظام المعلومات الإستراتيجي على جزء رسمي بجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقا لإجراءات معينة ، ويقدمها على شكل تقارير للإدارة ، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الإستراتيجي لدى الإدارة.

ثانيا: مكونات نظام المعلومات الإستراتيجي

تعددت الآراء بالنسبة لتحديد مكونات نظام المعلومات الإستراتيجي واختلفت بإختلاف وجهات نظر الكتاب .

إن نظام المعلومات الإستراتيجي يتكون من ثلاث مكونات وتتمثل فيما يلي :[2]

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

وكل هذه البيانات تحتوي على معلومات مختلفة .

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

[2] حسن علي الزغبي ،مرجع سبق ذكره، ص 42.

كذلك أن نظام المعلومات الإستراتيجي يتكون من العناصر التالية :

1-النظام الفرعي للتحاور والتداخل:

هذا النظام يتيح للمستخدم إمكانية الاتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال إدخال البيانات ، وتحديد خصائص النموذج المستخدم ، وكذلك عرض النتائج في صورة مرئية ومطبوعة ؛ [1]

2- النظام الفرعي للنتائج التحليلية :

يعتبر النظام الفرعي للنماذج التحليلية جزءا متكاملا ومترابطا من أجزاء نظام المعلومات الإستراتيجي ، وهو يتولى مهام ووظائف تخزين وإسترجاع النماذج التحليلية الفرعية ، ويساعد إدارة المنظمة والمستخدمين على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلومات ومن خلال تحليل البيئة المالية وغير المالية نجد أن تلك النماذج تحتوي العديد من المتغيرات والمعاملات ، وكذلك المعادلات والصيغ الرياضية التي تربط بينهم ، ويتيح النموذج التحليلي للمستخدم النهائي إمكانية تعريف وتخزين مكونات التقارير والقوائم المحاسبية المختلفة ؛

ويقوم النظام الفرعي للنماذج التحليلية من خلال قاعدة النماذج بتخزين وإسترجاع النماذج الإدارية والمحاسبية المختلفة ، وكذلك إيجاد علاقات الربط بينهم وتشغيلهم في تتابع زمني مناسب ، ولا شك أن وجود علاقة إرتباط مباشرة بين تلك النماذج يتيح إتمام هذا العمل في شكل متكامل حيث يخفض الوقت والجهد والتكاليف ؛

3ـ النظام الفرعي للبيانات :

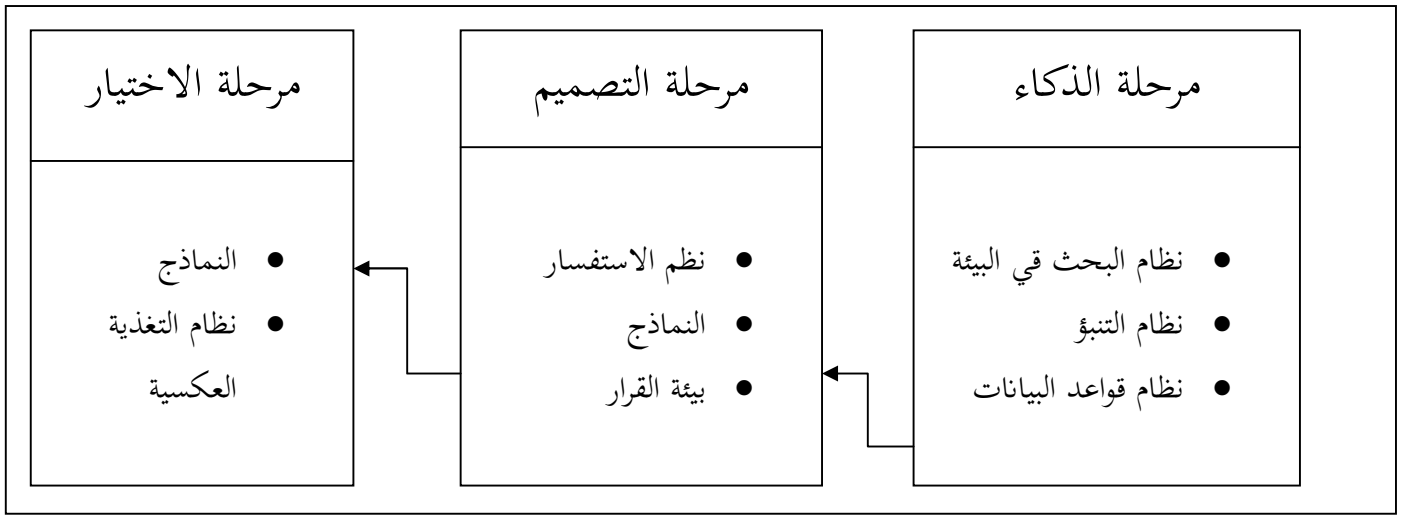
يتضمن النظام الفرعي للبيانات الوسائل المختلفة لتشغيل وإسترجاع البيانات وكذلك بإستخدام قواعد البيانات المختلفة ، كما يشما النظام الأدوات المستخدمة لدراسة تلك البيانات ، ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية ، كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المنظمة ، وهي المتعلقة بأنشطة المنافسين والأوضاع الإقتصادية بصفة عامة ، وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما ؛

كما أن مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي يجب أن تبنى على فهم كامل لعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وذلك من خلال تبني نموذج سايمون في صنع القرار الإداري كأساس لتحديد هذه المكونات ويتضمن نموذج سايمون مرحلة الذكاء التي تبحث في البيئة عن حالات تستدعي إتخاذ القرار مثل التهديدات أو الفرص الموجودة أمام المنظمة ، ومرحلة التصميم التي تهتم بتطوير البدائل الإستراتيجية وتحليلها للتعامل مع تلك الحالات ، ثم مرحلة

[1] شارف عبد القادر، مرجع سبق ذكره ، ص58.

الاختيار والمراجعة التي تتضمن إختيار البدائل الإستراتيجية وتقويمها ، وقد إقترح تبعا لمراحل سايمون في إتخاذ القرار مكونات لنظام المعلومات الإستراتيجي تتماشى مع إحتياطات كل مرحلة من تلك المراحل في الشكل التالي:

شكل رقم(1–3) مكونات نظام المعلومات الإستراتيجية



المصدر: شارف عبد القادر، مرجع سبق ذكره ،ص 59.

المبحث الثالث: أسس نظام المعلومات الإستراتجي

نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام معلومات تم تطويره إستجابة لمبادرة أعمال الشركات يهدف إلى إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة.

المطلب الأول :الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات الإستراتيجي

يتناول الحوار حول الأدوار التي يؤديها نظام المعلومات الإستراتيجي عدد من الأدوار الإستراتيجية ،وهي ليست بالأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعة إستراتيجية تؤثر في أعمال المنظمة من أجل أن تحقق تفوقا تنافسيا عبر بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية للمنظمة ،مثال ذلك المساعدة في تقديم خدمات /منتجات جديدة ، والتي تساعد على تحقيق فرص جديدة في أسواق المنظمة ،فضلا على أن مخرجات النظام من المعلومات الإستراتيجي يمكن أن تمثل ميزة تنافسية لدى المنظمة عندما تستخدم كقوة داعمة لإستراتيجية المنظمة . حيث أن ثورة المعلومات يمكن أن تؤثر في المنافسة من خلال ثلاث مسارات حيوية [1]:

1. أنها تغير هيكل الصناعة وهي بدلك تغير قوانين المنافسة ؛
2. أنها تخلق ميزة تنافسية ودلك من خلال منح المنظمات أساليب جديدة للتغلب على منافسيها؛
3. أنها توجد أعمال جديدة كاملة وغالبا ما تكون من داخل العمليات القائمة للمنظمة؛

وفي هذا الصدد ما يعد مهما هو ما يتعلق بالنقطة الثانية والمتعلقة بالميزة التنافسية ،حيث أن هذا الأمر يمكن أن يتم من خلال توفر المعلومات الإستراتيجية ومن المتعارف أن الذي يوفر تلك المعلومات هو نظام المعلومات الإستراتيجي الذي يعد وسيلة فاعلة في بناء المزايا التنافسية؛

وبعد بناء الميزة التنافسية ،تجد المنظمة أنها بحاجة إلى تطوير هذه الميزة بغية المحافظة عليها ،ذلك لأن المنظمات المنافسة سوف تقوم بتطوير نظم مماثلة لتقليد تلك الميزة وربما يحصل وان تقدم نظم المنظمات المنافسة خصائص أكثر دقة من الناحية التكنولوجية ،وسبب ذلك يعود إلى أن المنظمات المنافسة سوف تبني مزاياها التنافسية على أساس خبرة المنظمة الأولى. ولأجل ذلك يتطلب من المنظمة تطوير الميزة التنافسية بعد تحقيقها ،و إن مستلزمات تطوير الميزة التنافسية وفي أوقات تكون أكثر .

ويحتمل لدور الإستراتيجي لنظام المعلومات الإستراتيجي على المديرين في الإدارات العليا أن يغيروا نظرتهم لنظم المعلومات بشكل عام ،حيث لم يعد ذلك الدور التقليدي ،بل تعداه إلى إعداد أسلحة لمواجهة المنافسة من خلال

[1] O 'brien ,james,A ; management information system ,INC,U.S.A ,1993 ,p48.

دعـم الإستراتيجيات التنافسية وتنفيذها من أجل إكتساب المزايا التنافسية التي تحقق للمنظمة تفوق تنافسيا،ويلاحظ أن نظام المعلومات الإستراتيجي قد غيرت من طريقة عمل المنظمات ،حيث أعادت تشكيل الخدمات /المنتجات التي تقدمها و أن أغلب المنظمات تدرك مدى الدور الإستراتيجي الذي تؤديه نظم المعلومات الإستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية إلا أن الصعوبة تكمن في كيفية تحديد هذا الدور؛[1]

إن الإدارة الجيدة للروابط تعد مصدرا جيد للمزايا التنافسية ،من خلال تحقيق الترابط بين المنظمة\وزبائنها، أو بين المنظمة ومجهزيها .كما أن ربط نشاطات المنظمة مع بعضها يعد مصدرا أخر للميزة التنافسية فضلا عن أنه يستطيع المديرين في الإدارات العليا من إستخدام الإستثمارات الموظفة في تكنولوجيا نظم المعلومات الإستراتيجي بهدف دعم إستراتيجيات المنافسة بغية بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية ويمكن تحقيق ذلك من خلال ثلاث أدوار إستراتيجية رئيسية يكمن أن تؤديها نظم المعلومات الإستراتيجي؛[2]

-تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية.

وهي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة ،ولكن أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة ،وان هذا الدور يؤهل المنظمة بان تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة ،أو أن يرفع مستوى نوعية خدماتها /منتجاتها ،وذلك من خلال تبني إستراتيجية التميز ،أو أن يرفع مستوى الإبداع في المنظمة مما يمكن من إيجاد طرائق جديدة في إنتاج وتقديم الخدمات /المنتجات ،أو في إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطات المنظمة ،أو في تطوير المنتجات /المنتجات الحالية ؛ وأي من هذه المزايا التنافسية يمكن أن تكون عقبـة في وجه المنافسـين سـواء الحاليين منهـم أو المتوقعين مستقبـلا والكفاءة هنا يمكن أن تكون باتجاهين الأول ، الكفاءة الداخلية وهي التي تتحقق من خـلال العمليـات والأنشطـة داخل المنظمة .والثاني الكفاءة الخارجية وهي التي تتحقق ما بين المنظمة والمجهزين أو العملاء ، حيث ترتبط عملياتهم معا ضمن شبكة من نظم المعلومات حيث يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعلومات ودقتها وإختصار الوقت وتقليل التكاليف.

[1] Millan,victor E, porter, Michael , how information gives you competitive advantage, Harvard business review , july,1985p149-160.

[2] Shorfe,Barry, using information tchnolgy to achieve competitive,A study of current and future trends,1996,p54-59.

و إن الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية تكون معا ما يسمى بالكفاءة المقارنة، وهذه الكفاءة هي التي تجعل المنظمة متفوقة على المنافسين من حيث التكاليف أو النوعية ،فضلا عن أنها أيضا تجعل المجهزين أو العملاء يرتبطون مع المنظمة بسهولة وقلة التكاليف بحيث يجعلهم هذا لا يفكرون أن يتركوا المنظمة ويتجهوا نحو المنافسين؛-

- تشجيع الإبتكار في العمل [1]

يساهم الإبتكار في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة ، ومن أدوار نظم المعلومات الإستراتيجية أنها تساهم من جانبها في الإبتكار من خلال تقديم الجديد من الخدمات / المنتجات مما يمكن من دخول أسواق جديدة ، وإن هذا الإبتكار سوف يساعد على إرتباط العملاء بالمنظمة ويحافظون على تعاملهم مع تلك المنظمة ،وذلك بسبب ما تتمتع به من مزايا إبتكارات جديدة .

ونتيجة مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في الإبتكار من خلال تقديم خدمات / منتجات جديدة ، وفي تطوير مواصفاتها ، مما يجعل تلك الخدمات / المنتجات متميزة ، وهذا ينعكس بدوره على قوة المنظمة التفاوضية مع العملاء . كما أن من الإهتمامات التي يركز عليها نظام المعلومات الإستراتيجي هو إقامة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء و المجهزين . والقصد من ذلك هو أن الإستثمار في نظام المعلومات الإستراتيجي يمكن أن يجعل العملاء والمجهزين معتمدين على الإستعمال المستمر لهذا النظام ، مما يجعلهم يتحملون تكاليف من حيث الوقت والجهد والمال والأرباح إذا أرادوا أن يتحولوا للتعامل مع منظمة أخرى .

– بناء موارد المعلومات الإستراتيجية

ويتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة ، والتي تساعدها في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية، وذلك من أجل الغرض الرئيس لنظم المعلومات ، إلا أنه يمكن إستخدامها في وظائف أخرى ، ولأن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة وأنشطتها ، وكذلك عن العملاء ، المجهزين ، المنافسين ، والبيئة المحيطة ، فإن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة والتي تساعد في التخطيط الإستراتيجي والمبادرات الإستراتيجية وعمليات ترويج الخدمات / المنتجات الجديدة وهذا كله يتم عندما تطور المنظمة نظم المعلومات الإستراتيجي من أجل تحقيقا الكفاءة التشغيلية والتي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات .

[1] MC.nurlim,Barbara,C, information systems management in practice,2 edition,U.S.A,New jersey, 1989,p58.

وصفوة القول ، نرى أن نظم المعلومات الإستراتيجي تؤدي أدوارا إستراتيجية من خلال التأثير في الإيرادات ، المنتجات الجديدة ، الأسواق الجديدة ، مما يجعل لها آثار على البيئة الخارجية (التنافسية) للمنظمة ، فضلا عن أن لها تأثيرات إستراتيجية من خلال تحالفات تعاونية ، كما أن لها تأثيرات ذات طبيعة إستراتيجية على الأعمال الداخلية في المنظمة من خلال تغيير طرائق تأدية الأعمال .

ولقد حققت نظم المعلومات الإستراتيجية مزايا تنافسية للعديد من المنظمات سواء من حيث تخفيض الكلفة ، التميز، الإبداع، النمو ، والتحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى بأي شكل من أشكال التحالفات فالمنظمات في أي مجال للأعمال سوف تراقب المبتكر الأصلي للميزة التنافسية حتى تستبعد تلك الميزة للمنظمة المبتكرة ، وبناءا عليه فإن نظام المعلومات الإستراتيجي أصبح يشكل ضرورة إستراتيجية كجزء من إنجاز الأعمال إذن عمليا يهدف نظام المعلومات الإستراتيجية إلى تحقيق مزايا تنافسية وهو أمر متفق عليه بشكل عام إلا أن الآراء تتباين عند نقطة كيفية الحصول على تلك المزايا التنافسية ، وحول ذلك نجد أن هناك طرائق مختلفة : [1]

1. تقديم خدمة / منتوج بكلفة منخفضة

وهنا ليس بالضرورة أن تكون هذه الكلفة أقل مستويات الكلفة ، ولكن أن تكون كلفة مناسبة بشكل معقول ، والتخفيض هنا يتضمن جميع تكاليف النشاطات المتعلقة بالخدمة / المنتوج ،وقد تقوم المنظمة بتحسين ميزاتها التنافسية من خلال زيادة حجم معالجة المعلومات وتقليل التكاليف المرافقة لذلك ؛

2تقديم خدمة /منتوج متميز :

وذلك من خلال جعل الخدمة /المنتوج يتمتع بخصائص فريدة تعطيه جاذبية تنافسية في الأسواق ،وفي هذه الحالة لابد أن تترتب عليه تكاليف ، حيث أنه من النادر جدا أن تكون الخدمة /المنتوج ذو الكلفة المنخفضة متميزا بنفس الوقت ،وتقوم المنظمة صاحبة التميز بزيادة التكاليف في المجالات التي ترى أنها مهمة للمشتري ،فالتميز الناجح يؤدي إلى أسعار ممتازة تؤدي إلى ربحية هي فرق المعدل .وتخفيض التكاليف في مجالات ليس لها علاقة بحاجات المشتري ؛

ويلاحظ أن أغلب الخدمات / المنتجات لها مكونات مادية ومعلوماتية ، فالمكون الثاني يتعلق بأي معلومات يحتاج إليها المشتري لكي يستطيع إستخدام الخدمة / المنتوج كما أن المنظمة يمكن أن تتميز من خلال قاعدة بياناتها التي تميز خدماتها عن المنافسين ؛

[1] صباغ، عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998ص159-161.

3 .الإبتكار :

وهي عملية تطوير خدمة / منتوج بإستخدام النظم المستندة إلى الحاسوب ، بحيث تكون مختلفة عن الخدمات / المنتجات المعروضة في الأسواق ؛

ومن الأمثلة على ذلك بطاقات الائتمان في محطات الخدمة ، ومكائن الصرف الآلي في المصارف ومن خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بالإبتكارات ،الأسواق ، المنافسين ، والتغيرات البيئية ، فمعرفة هذه المعلومات الإستراتيجية وتفسيرها بالشكل الصحيح من قبل المنظمة تستطيع إجراء تغيرات معينة توفر لها ميزة تنافسية ؛

4. النمو :

يستطيع نظام المعلومات الإستراتيجي أن تنسق نشاطات المنظمة إقليميا ،وطنيا وعالميا وبالذات بعد ظهور الانترنيت (INTERNET) بوصفه شبكة معلومات عالمية تتصف بالسرعة وسهولة الإستخدام في إرسال وإستقبال المعلومات ، فيمكن لها أن تفتح قوة المجال الجغرافي إلا وسع لخلق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال مساندة المنظمة على تغطية جغرافية أوسع من خلال توصيل خدمات / منتجات إلى تلك المناطق ، مما ينعكس على توسع الحصة السوقية لتلك المنظمة بحيث يحقق لها التفوق التنافسي على باقي المنظمات المنافسة ؛

5 التحالفات :

سواء كان من خلال المشاريع المشتركة ، الإندماج مع منظمات أخرى ،أو الإستحواذ على منظمات أخرى من خلال شرائها بالكامل . كما يمكن أن يكون من خلال الإشتراك بنظام المعلومات الإستراتيجي بين منظمتين أو أكثر ، وتستطيع المنظمة القيام بتحالفات نظام المعلومات الإستراتيجي ، إذا توفرت الظروف الآتية :

- تحديد فرصة إسناد الإستراتيجية التنافسية من خلال إستخدام نظام المعلومات الإستراتيجي ؛
- تتطلب تلك الفرصة علاقة تفاوضية مع منظمة أو أكثر ؛
- قيام المنظمة أو بعض المشتركين معها بتطوير نظم المعلومات المنوي إستخدامها ؛

ويجب التمييز بين ثلاثة أشكال من فرص تحالف نظام المعلومات الإستراتيجي :[1]

- تعزيز نظم المعلومات التي طورتها مسبقا من خلال التعامل مع طرف أخر .
- إستغلال نظام المعلومات المطور من قبل منظمة أخرى من خلال الإتفاق معها .

[1] Buckland, john A, information processing management and technology,U.S.A, texas,1989,p10-11.

- تكوين مشروع مشترك مع منظمة أخرى لتطوير نظام معلومات جيد .

ويفترض بمنظمات الأعمال أن تنظر إلى العملاء ، المنافسين ، المجهزين ، مطالب الحكومة ، والمستثمرين بوصفهم أهدافا إستراتيجية ، وان تنظر إلى التميز ، الكلفة ، الإبداع ، النمو ،والتحالفات ، ليس فقط مزايا تنافسية تروم بناءها أو تطويرها . وإنما تعدها قوة إستراتيجية دافعة تمثل العلاقة مابين إستراتيجية المنظمة و إستخدامها لنظام المعلومات الإستراتيجية ، حيث أن نظام المعلومات الإستراتيجية يدعم ويحدد شكلا معينا للقوى الإستراتيجية الدافعة للمنظمة ؛

وإذا ما أمعن النظر فإنه يجب على المنظمة أن تدير نظام المعلومات الإستراتيجي بما يتفق والإسهام الذي تشارك به ،. تحسين الكفاءة ، الفاعلية و/أو التنافسية وذلك من خلال تغيير الأعمال وليس بما يرفع جميع المجالات إلى مستوى وهمي من الأهمية ، ويضيف بأنه ينبغي على المنظمة إدخال إحتمالية المعلومات كمورد إستراتيجي عند تخطيط الأعمال . كذلك التركيز على تكنولوجيا المعلومات نفسها لا يمكن أن يؤدي إلى إستخدام إستراتيجي ناجح ، بل بدلا من ذلك هو التركيز على إعادة التفكير بالأعمال من خلال تحليل المشاكل الحالية للإعمال وإعتبار تكنولوجيا المعلومات الداخلة في نظام المعلومات الإستراتيجية أحد تلك المشاكل ؛

ومعنى ذلك أن يعامل نظام المعلومات الإستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات كأي جزء أخر في المنظمة ، والذي يحتم على المنظمة تنفيذه بكفاءة وفاعلية بهدف ديمومة المنظمة وإستمرارها ؛

إلا أنه يمكن للمنظمة إن تحقق ميزة تنافسية إذا ما نفذت ذلك النظام بطريقة ذكية ، وهذا سوف يوفر مدخلا لتطوير إستراتيجيات نظم المعلومات المستمدة من والمتكاملة مع المكونات الأخرى لإستراتيجيات الأعمال ، أي تقييم الأثر المحتمل ثم تقييم المعلومات والنظام الإستراتيجي المطلوبة لإتمام الإستراتيجية ، ومن ثم تحديد مدى أفضلية إتمام نظام المعلومات الإستراتيجي عن طريق التكنولوجيا ؛[1]

إن إستراتيجية وغايات المنظمة هما المحددان للهيكل ، ويجب أن يكون الهيكل متوافق لدعم الإستراتيجية ، وهذا ما عبر عنه بعبارته الهيكل يتبع الإستراتيجية ولو أن هذا القول ما زال صالحا إلا انه يمر بمرحلة من التغيير وبما أن نظام المعلومات الإستراتيجي يعد كأسلحة تنافسية فهو يستطيع أن يؤثر في الإستراتيجية وفي الهيكل .

[1] كورتني كيفن، ترجمة و تلخيص ،استراتيجيات المالية و المصرفية للقرن الحادي و العشرين،الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، أدارة البحوث الدراسات و النشر، المجلد الأول، 1993،ص7.

كما يجب على المنظمات أن تستخدم نظام المعلومات الإستراتيجي من أجل تغيير هيكلها التنظيمي وسياساتها الإدارية من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، وترتبط المنظمات بشكل عام والخدمية منها بشكل خاص بعلاقات وثيقة مع نظام المعلومات الإستراتيجي ،وبناءا على ذلك ،فان إستخدامها بشكل فاعل سوف يساعد المنظمة على تحقيق دعم تفوقها التنافسي . ومفتاح النجاح هنا سوف يكون مدى الإرتباط المرن مع ذلك النظام، وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الإستراتيجية المختارة بالوقت المناسب حسب ما تتطلبه عملية صنع القرار .

و أن الفكرة التي مفادها تحقيق أداء متفوق يتطلب من المنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية أو أكثر تعد فكرة لها أهمية مركزية بالنسبة للتفكير الإستراتيجي المعاصر ، وأنه يتوجب على المنظمة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية أن تقوم بتطوير نقاط قوتها التي تعد جوهر تلك المزايا .

المطلب الثاني :عوامل النجاح الرئيسة في نظم المعلومات الإستراتيجية.

تعد الأساليب الجديدة في تحديد وتوليد نظام المعلومات الإستراتيجي على قدر من الأهمية بالنسبة للمنظمات ، وقد تم تحديد عوامل النجاح في ذلك النظام والذي إذا ما أهمل من قبل المنظمات فان الفشل سيكون حليفها ،و أن هذه العوامل لا توجد جميعا مجتمعة في نظام المعلومات الإستراتيجي بل أن عددا قليلا من نظام المعلومات الإستراتيجي يتضمن عوامل النجاح جميعها ، إلا أن هنالك العديد من ذلك النظام يتضمن عددا من العوامل . وحتى يستطيع النظام من النجاح في تحقيق أهدافه يجب أن يتضمن أكبر عدد ممكن من العوامل الآتية :[1]

–التركيز الخارجي لا الداخلي :التطلع إلى الزبائن ، المنافسين ، المجهزين ، وحث الصناعات الأخرى وعلاقات الأعمال وحالات التماثل مع عالم الأعمال الخارجي ،أما من الناحية التقليدية فكانت تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات يركز على العمليات والمسائل الداخلية ؛

– إضافة القيمة لا تقليل الكلفة :على الرغم من أن تقليل الكلفة قد يحصل نتيجة توسع الأعمال بتكاليف حدية أدنى ، فان إتمام ذلك بشكل أفضل وليس بأقل كلفة يبدو بأنه حقيقة عامة متعارف عليها . وهذا ينسجم مع إحتياجات المنظمات لتمييز نفسها عن المنافسين (منتجات أفضل ، وخدمات أفضل) لتحقيق النجاح ومن الناحية التاريخية كان ينظر إلى نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات كطريقة لزيادة الكفاءة – إنجازها بكلفة اقل –وبينما يبدو ذلك مهما في أية بيئة للإعمال ، إلا أنه ليس الطريق الوحيد لتحقيق النجاح ؛

[1] Word, john, Principles of information systems management ,1 st ed, routledge puglishing, London,1995,p17.

–إقتسام المنافع : لم تكن منافع النظام قد إقتسمت داخل المنظمة ، مع المجهزين ، العملاء ، وحتى مع المنافسين أحيانا ، إلا أنها إستخدمت بدلا من ذلك لإعطاء منافع لأقسام أو وظائف معينة على حساب أقسام أو الوظائف الأخرى .وهذا من شأنه التقليل من تلك المنفعة ، وبالتالي عدم إستمرارها ؛

إن إقتسام المنافع يعني التزام بالنجاح وكلفة التحول ، وتقريبا تشتمل جميع الأمثلة اقتسام المنافع مع المجهزين ، العملاء وحتى المنافسين لإقامة عوائق أو منافع الدخول إلى الصناعة فمثلا أن إستخدام بطاقات الاعتماد بدلا من دفاتر الشيكات في المصارف قد إعتمدت لإنجاحها والتي تقتسم بعضا من التكاليف المخفضة للعملية في منظمات المفرد والمستهلكين ؛

– فهم الزبائن وما يفعلونه مع المنتوج او الخدمة :كيف يحصلون على قيمة من ذلك المنتوج أو الخدمة ، والمشاكل التي قد يواجهونها في الحصول على تلك القيمة فقد إتبع هذا المبدأ من قبل بحذافيره في تقديم تشكيلة من الخدمات المستندة إلى المعلومات إلى مستودعات الأدوية بدءا من المشكلة البسيطة المتمثلة بالسيطرة على التخزين والتي تم حلها من خلال تسليم المنتجات في دفعات يساوي حجمها الرفوف التي توضع عليها .

5– الإبتكار المستمد من الأعمال لا من التكنولوجيا :غالبا ما تسفر ضغوطات البيئة التسويقية من قبل مستخدمي نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ، مما يتسبب ذلك بتطورات لجميع الحالات ،وهذا من شأنه أن يحدث شكلا يتعلق بفكرة الميزة التنافسية من تكنولوجيا المعلومات ، ولكن في الواقع يعني ذلك بان تكنولوجيا المعلومات المعدة بصورة جيدة توفر وتمكن فرصة الأعمال أو فكرتها لان تتحول إلى حقيقة أو واقع ، أن القوة الرئيسة تأتي من الأعمال وليس بالضرورة أن تأخذ جذرا تقليديا لاستخدام نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتي غالبا ما تستمد من العرض وبحث عليها المتخصصون في نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بالنسبة لهم ذات فائدة محدودة.

–التطور المتنامي لا رؤية التطبيق الكامل المتحول إلى حقيقة أو واقع : الكثير من الأمثلة تبدي مدخلا متدرجا فانجاز واحد والاعتماد على أو توسيع النجاح من خلال التطور الإضافي والى حد معين ، أن ذلك من شانه أن يطور التطبيقات من خلال التجربة والخطأ ولكن عدم التوقف أيضا حين تحقيق النجاح ولكن لدراسة ما يمكن إنجازه لاحقا . ومرة أخرى فان ذلك مخالف للفكرة التقليدية المتعلقة بتوضيح كافة المتطلبات تعريف أو تحديد جميع المواقع والإتفاق بشأن مدخلات النظام قبل الشروع بعملية التصميم والمكلفة والمهيكلة ، وتجميد الإحتياجات في كل مرحلة ومن الواضح أن لأولويات النظم دورا رئيسيا تلعبه هنا ؛

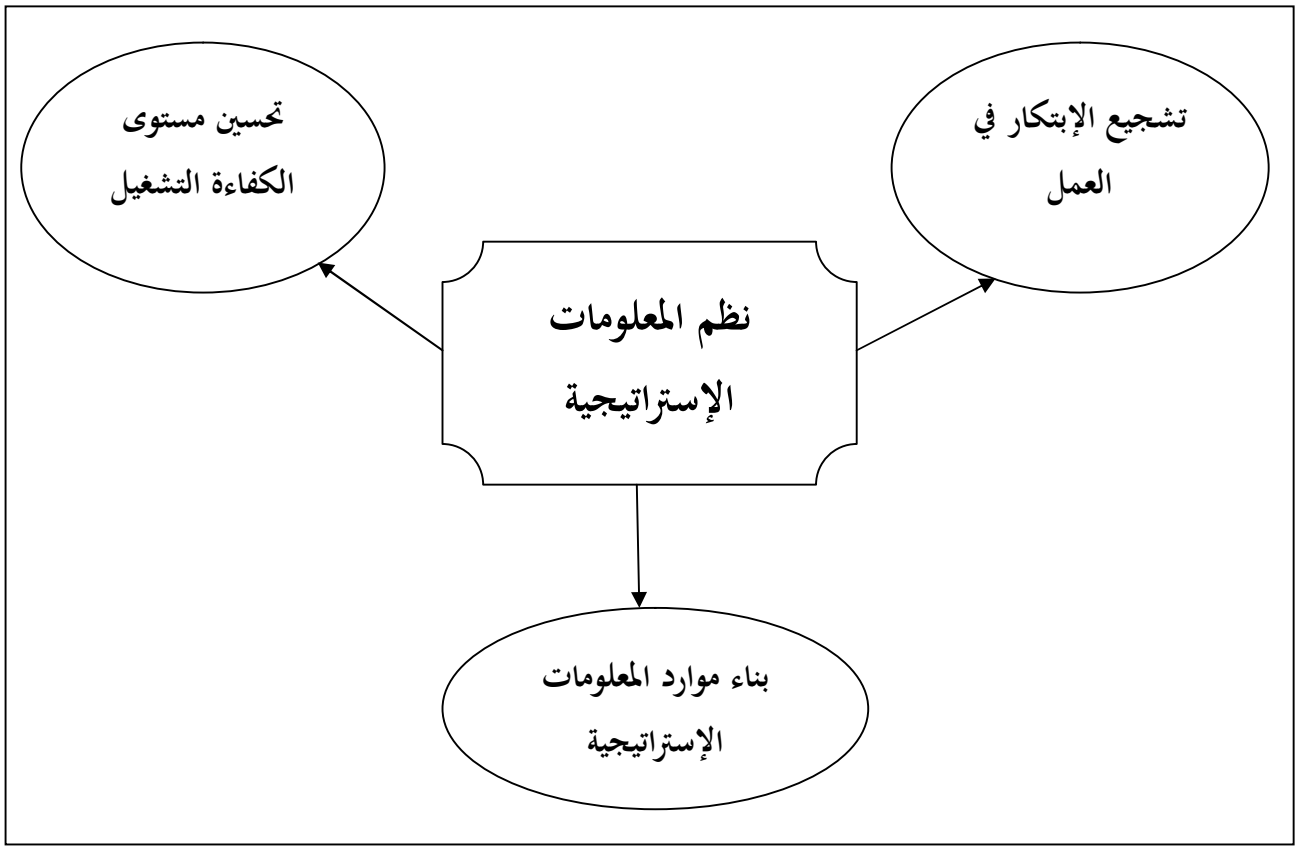
– **إستخدام المعلومات المستمدة من النظم لتطوير الأعمال** :هناك العديد من المنظمات التي توزع منتجاتها عن طريق البريد ، ومنظمات التجزئة الأخرى تقوم بتقسيم زبائنها حسب أنماط الشراء المبينة في معاملات الشراء ومن ثم توفير المنتوج والسوق مع معلومات بحوث التسويق الخارجية ، وبالتالي إعادة تقسيمها بعددا من الطرائق لتحديد أكثر أجزاء السوق ملائمة وأكثر أمزجة المنتوج ملائمة، فقد إستغلت هذه الناحية بشكل خاص وجيد من قبل المؤمنين المباشرين القادرين على تحديد وإستهداف أدنى الزبائن مخاطرة و أكثرهم ربحا وعلى نحو دقيق جدا.

وكما ذكرنا سابقا ، أن هذه العوامل تدل عموما على مواقف مختلفة لإستخدام نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات مقارنة بما كان سائدا في السابق ، وهذا بدوره يدل على أننا بحاجة على أدوات وأساليب جديدة لكشف الفرص ، ومن ثم الطرائق الجديدة لإدارة هذه التطبيقات لضمان تحقيق النجاح . هذه النقاط تحتاج إلى دراسة معمقة في تطوير الإستراتيجيات؛

ويمكن لنا أن نخرج بملاحظة عامة أخرى من خلال دراسة ما يؤدي إلى النجاح فعلا – تكنولوجيا المعلومات ، نظام المعلومات ، أو المعلومات نفسها ، إذ أن التكنولوجيا نفسها هي عاملا ممكنا يوفر ميزة على الأمد القصير إلى جانب فرصة تطوير النظم الجديدة والحصول على المعلومات القيمة .

شكل التالي يمثل الأدوار الإستراتيجية لنظام المعلومات

شكل رقم(1–4) الأدوار الإستراتيجية لنظام المعلومات الإستراتيجية.



Source: Obrien, A.(1990). "Management Information System A Managerial End User Perspective " Richard ،Irwin inc U. S. A, P16.

المطلب الثالث : فاعلية و كفاءة نظام المعلومات الإستراتيجية.

ينظر للفاعلية والكفاءة على أنهما وجهان للنجاح ، بوصفهما يرتبطان معا بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف ،وفي الوقت الذي يبدوا فيه أنهما متشابهان وبالشكل الذي يؤدي إلى تداخلهما في الوقت العملي ،إلى أنهما في المقابل مفهومان مختلفان إذ تشير الفاعلية إلى أداء المهام والواجبات بشكل ترتيبي وحسب الأولوية مما يؤدي إلى نقل المنظمة إلى مستويات جديدة ، أما الكفاءة فتشير إلى إنجاز المهام والواجبات بسرعة وبأقل التكاليف وبالتالي تقوم بالواجب على أكمل وجه حيث نجد أن الفاعلية التي تصنع النجاح تنبع أهمية فاعلية نظام المعلومات الإستراتيجي من أهمية هذا النظام ودوره في نجاح المنظمات خاصة في ما يتعلق ببناء الميزتين الإستراتيجية

والتنافسية وإستثمار الذكاء الإستراتيجي ، وتحقيق الريادة الإستراتيجية وهندسة التحالف الإستراتيجي ،في الوقت الذي تتصاعد فيه فاعلية نظام المعلومات الإستراتيجي تزداد قدرة الإدارة ليس في المحافظة على مستويات الإدارة الحالية في المنظمة فحسب وإنما في إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من توظيف القدرات التنافسية وتحقيق الأولوية التنافسية وعلى الرغم من رغبة الإدارة المختلفة بتقويم فاعلية نظام المعلومات الإستراتيجي إعتمادا على درجة مساهمته في إتخاذ القرارات إلا أن القياس مهمة صعبة بسبب تعذر تتبع وقياس الآثار المترتبة على هذا النظام وتعزى الصعوبات إلى:[1]

-صعوبة إيجاد الوسيلة أو الصيغة المحددة التي يمكن إستخدامها في تقييم درجة مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية وأهميتها بالنسبة لمستفيد معين أو في إتخاذ قرار إداري معين ؛

-وجود عدد كبير من خصائص المعلومات المعتمدة كمؤشرات لقياس الفاعلية وتشابك العلاقات فيما بينها؛

- تعذر تحديد مستويات الأداء الخاصة بكل خاصية من خصائص المعلومات (نوع المعلومات الموثوقية).

-تعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن فاعلية نظام المعلومات وتنوعها على نحو متباين مثل القيمة المدركة والإحساس بالحاجة وقبول النظام ؛

و من الأبعاد المتمثلة في قياس فاعلية نظم المعلومات:

-القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية :وتتعلق بقيمة المعلومات بمقدار ما تؤدي إليه من تخفيض عدم التأكد لدى المستخدم ولها عدة منافع منها :

-المنفعة التشكيلية : صياغة المعلومات في الصورة التي تتفق مع قدرة المستخدم ؛

-المنفعة الزمنية : توفر معلومات في وقت الحاجة إليها لاتخاذ قرار مرغوب فيه ؛

-المنفعة المكانية : وتتمثل في الحصول على المعلومات في المكان المناسب ؛

-المنفعة الحيازية : وتحصل عندما تطكن المعلومات في حيازة أفراد متخذي القرار ؛

-القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية : وهي القيمة المضافة التي تترتب على البيانات بعد إضافتها أو على المعلومات بعد إستخدامها وتحديثها ويعتمد على ثلاثة مداخل وهي : إنتفاع المستفيد ، والنشاط المنجز ، ومتخذ القرار ؛

[1] خالد محمد علي الزيود ، أثر نظم المعلومات في تحقيق الأولويات التنافسية ، ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن، 2013-2014، ص20 .

–الأداء الفردي للموظف : وتشير إلى التغيير الحاصل في سلوك الموظف أثناء تقديمه للخدمة نتيجة تعامله مع نظام المعلومات الإستراتيجية وهذا يؤدي بدوره إلى تميز متخذ القرار على أقرانه عند إتخاذ القرار الإداري المناسب ؛

–الأداء التنظيمي : وهي قدرة المنظمة على التفاعل مع المعلومات المقدمة لتقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين منها ، ومدى تمتع المنظمة بوجود معلومات ذات خصائص معينة لاتخاذ القرار الإستراتيجي ؛

–إستخدام النظام : ويشير إلى (قابلية الإستخدام) حيث أن خصائص نظام المعلومات الإستراتيجية تنعكس إيجابيا على قدرة المستفيدين على التفاعل مع النظام الإستراتيجي؛الإداري فيما يلي:

–المستوى الأدنى: في هذا السوق يطلب من العاملين وبشكل فدي تقديم رأيه حول بعض القرارات وهو لا يقدم حلول للمشكلات لأنه لا يعمل ولا يدري ألا بحيثيات وتفاصيل المشكلة المطروحة.

–المستوى المتوسط: ويتم في هذا المستوى استشماره للعاملين بشكل أوسع مما هو في المستوى الأدنى وتكون في هذه الاستشمارات بشكل فردي أو جماعي، ويتم تقديم تفاصيل حول المشكلة المطروحة وتفاصيلها ولكن دون أن يساهم العامل في اتخاذ القرار.

–المستوى الأعلى: خلال هذا المستوى، يمنح للعاملين صلاحيات أوسع من اتخاذ القرارات ويسعون لإيجاد حلول للمشكلات واقتراح حلول لها. [1]

[1]– رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 136.

2- أشكال التمكين الإداري:

يصنف Wilkingson ،1998 التمكين إلى (05) أنواع وهي: [1]

2-1 مشاركة المعلومات: بما أن الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أصبح مهما في المنظمة الحديثة، صارت المعلومة مورد مهم لها، لأنه من خلالها يجعل العاملين ينافسون ويبدون أرائهم بحرية من خلال الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.

2-2 حل المشاكل من الأسفل إلى الأعلى: أي أن العمال هم الأعلم بمشكلات التنظيم كحاجات العملاء أو غيرها من المشكلات الأخرى أو غيرها من المشكلات الأخرى، يجب عليهم أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم.

2-3 استقلالية المهام: وذلك بتشكيل فرق ذاتية وتكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقوم العاملون بأداء مهامهم بنوع من الاستقلالية وفق الهيكل التنظيمي الذي يعملون ضمنه، في حين يبقى دور الإدارة العليا رسم السياسات الإستراتيجية.

2-4 تكوين الاتجاهات: هو الجانب النفسي للتمكين، أي لا يمكن تغيير طرق وإجراءات العمل دون القيام بتدريب العمال على ذلك لتزويدهم بقيم جديدة مع التغيير.

2-5 الإدارة الذاتية: أي القيام بتوزيع العمل بين الإدارة والعمال وإشراكهم في اتخاذ القرار أي السلطة والتنفيذ يكون من قبل الأكثرية لا الأقلية.

[1] مجموعة الخبراء، التمكين وأثره على المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن إستخلاص أن نظم المعلومات تطور و أصبح جزءا أساسيا من موارد المنظمة إذ يتوجب عليها أن تتفاعل مع المتغيرات البيئية وأن تعمل على إستغلال الفرص ومحاولة التغلب على التهديدات التي تواجهها ، و ذلك بإتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تمكنها من البقاء والنمو بالإضافة إلى أن الدور التي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في مساندتها للقيام بالوظائف الرئيسية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أو إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمات.

الفصل الثاني: مدخل حول التنافسية المستدامة.

تمهيد:

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

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

كذلك الغرض من هذا الفصل التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة و أهميتها في المنظمات المعاصرة، و التعرف على أهم الموارد و مصادر بنائها و أهم الخصائص التي تتمتع بها هذه الموارد فضلا عن التطرق إلى أهم مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ تشكل الميزة التنافسية المستدامة هدفا رئيسيا تسعى إلى بلوغه جميع المنظمات.

و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم مرتبطة بالميزة التنافسية.

المبحث الثاني: طبيعة الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث: العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: مفاهيم مرتبطة بالميزة التنافسية.

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا من قبل الدارسين و الممارسين لإدارة الأعمال حيث يجدر الإشارة كذلك إلى مفهوم المنافسة و الميزة التنافسية و كذا العلاقة بين هذه المفاهيم حتى يتسنى التفرقة بينهم.

المطلب الأول: مدخل التنافسية و المنافسة.

أولا: طبيعة التنافسية.

سوف نتطرق فيما يلي:

-أ/ مفهوم التنافسية؛

-ب/ أهداف التنافسية؛

-ج/ خصائص التنافسية؛

أ/ مفهوم التنافسية.

هناك عدة تعاريف لتنافسية نذكر البعض منها:

- هي الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل الظروف التجارة الحرة والسوق العادلة أن تنتج سلعا وتقدم خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل.[1]
- وتعرف أيضا على أنها الجهود والإجراءات وإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة على شريحة أكبر ورقعة أثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها.
- وتعرف التنافسية أيضا على أنها القدرة على صمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية نمو و إستقرار و توسيع و إبتكار وتجديد.[2]
- التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.[3]
- التنافسية هي قدرة المنظمة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم و كسب ولائهم.[4]

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

[2] علي السلمي،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب لنشر، القاهرة ، مصر، 2001،ص123.

[3] فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشرالإسكندرية، مصر ،2000، ص 11-12.

[4] أحمد, سيد مصطفى, التسويق العالمي – مدخل بناء القدرة التنافسية للتصدير، دار الكتاب المصرية، القاهرة، مصر،2001 ص121.

من خلال التعاريف السابقة و على اختلاف وجهات النظر فيها إلا أنها تشترك في أبعاد تعريف التنافسية كما يلي:

- إن التنافسية تهدف إلى التفوق على المنافسين؛
- تعتمد التنافسية على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون و تكسب ولاءه؛
- مقومات التنافسية هي: الجودة، الإبتكار، السعر، التوقيت المناسب؛
- تقاس التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤثرات هي الربحية، التكلفة,الإنتاجية، الحصة السوقية؛
- تعبر التنافسية قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة و الصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة تزاحم بين المنظمات في السوق لكسب جذب العملاء و التفوق على المنافسين؛
- تشمل التنافسية كل الجهود سواء على المستوى الإداري، التسويقي، الإنتاجية و غيرها من مجالات التفوق في المنظمة.

ب/ أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها[1] :

-تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.

-التطور والتحسين المستمر لأداء :من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية وإبتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة ، نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.

-الحصول على نمط مفيد لأرباح : إذ تتمكن المنظمات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطور من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

ج/خصائص التنافسية:

من أجل إعطاء التنافسية مفهوم أوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:[2]

- تشتق من رغبات العميل حيث تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛

[1] فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2005/2004 ، ص80.

[2] وهيبة داسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث، عدد 11 ، دمشق ، سوريا ،2012 ، ص 168.

- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تقدم قاعدة لتحسينات اللاحقة؛
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة؛
- نسبية ، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمنطق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين ؛
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

ثانيا: طبيعة المنافسة.

سوف نتطرق إلى:

-أ/ مفهوم المنافسة.

-ب/ أهمية المنافسة.

أ/ مفهوم النافسة.

نظرا لتغيرات العالم الإقتصادي، وما خلفته من منافسة شديدة بين المنظمات فقد أولى الباحثون إهتماما كبيرا لظاهرة المنافسة ، وإعطاء تعاريف لها وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف :

• فأصل الاصطلاح " concurrence " المنافسة مشتق من المصطلح اللاتيني " cum-Ludere" والذي يعني "jouer-ensemble" بمعنى يلعب في الجماعة أو يجري مع "courir –avec "أو يسرع في الجماعة " accourir-ensemble "لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة وتنافس وصراع وحالة عداء مستمرة وهذا لا يعني أن المنافسة تتطلب وجود علاقات تربط بين الأعضاء . [1]

• وقد تعددت تعاريف المنافسة ، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها ، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق.[2]

•كما يرى آخرون بأنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل ، غايته تعظيم رفاهية المستهلك ، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال).[3]

• وتعرف أيضا على أنها تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل ، بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار ، الجودة ، توقيت البيع ، أسلوب التوزيع ، الخدمة بعد البيع . [1]

[1] احمد محمّد محرز، تاحق في المنافسة الشروعة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1994،ص07.

[2] Jean-claude tarondeau, Strategie industrielle, edition vubert,paris ,2eme edition,1998,p33.

[3] سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير،جامعة الحاج لخضر, الجزائة ،باتنة,2007,ص59.

• كما يقصد بالمنافسة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الإقتصاديين والذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ، إذن المنافسة هي الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها ، والكمية والكفاءة في الإنتاج ، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة .[2]

ب/ أهمية المنافسة.[3]

تكمن أهمية المنافسة في عدة نقاط نذكر منها مايلي:

-المنافسة تجعل المنظمات تهتم بالإحتياجات الفعلية للعملاء ورغباتهم ومطالبهم وتجعلها أكثر إهتماما بخدمتهم بشكل أفضل من المنظمات الأخرى؛

-المنافسة تجعل المنظمة تدرك نقاط القوة والضعف الفعلية ؛

-المنافسة تجعل المنظمات تركز على أكثر من مجرد أسعار المنتجات ،فتجعلها تركز على التسويق والعلامات التجارية و خدمة العملاء والإحتفاظ بالعملاء ؛

-المنافسة وتحث المنظمات على الإبتكار المستمر وتحسين المنتج ؛

-المنافسة تثقف المنظمات حول تعقيدات كيفية عمل السوق المعتاد ، وكيفية وضع العلامة التجارية ،وكيفية الإنتاج بكفاءة ، وكيفية البيع الفعال في السوق ؛

-المنافسة توفر للعملاء خيارات عديدة للإختيار من بينها أثناء التسوق .

المطلب الثاني:مفهوم و أهمية الميزة التنافسية.

أ/ مفهوم الميزة التنافسية.

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

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر البعض منها :

---

[1] فريد النجار، مرجع سبق ذكره ص20.

[2] حبة نجوى, تأثير المنافسة في القطاع على الأفضلية التنافسية للمؤسسة، حالة قطاع الهاتف النقال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية ،جامعة محمد خيضر, بسكرة، الجزائر، 2018، ص1-2.

[3] أحمد زغدار ، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 1 الجزائر، الجزائر،2005 ص 20-21.

• تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة أسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في منتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.[1]

• وتعرف أيضا على أنها قدرة المنظمة على خلق قيمة أفضل لعملائها وأرباح مجزية لنفسها ، فتمايز يرقي المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضوعية تضيف مكانة المنظمة في هذه الصناعة وبأنها منظمة رائدة الميزة في أي من التكلفة والتميز ، وأن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمنظمة في السوق ،و أن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الإستراتيجي.[2]

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

• و تعرف كذلك على أنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.[4]

• الميزة التنافسية هي الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو عامة أو خدمة والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين كما أن خصائص وصفات المنتج أو العامة أو الخدمة قد تختلف و قد تكون على عاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمات إضافية تصحب المنتج أو طريقة توزيعه.[5]

• كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى القدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في المركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، و تتحقق من خلال إستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات

---

[1] Michel portar , l'avantage concurrentl devancer ses concurrents et maintenir son avance , dunod paris 1999,p 08.

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

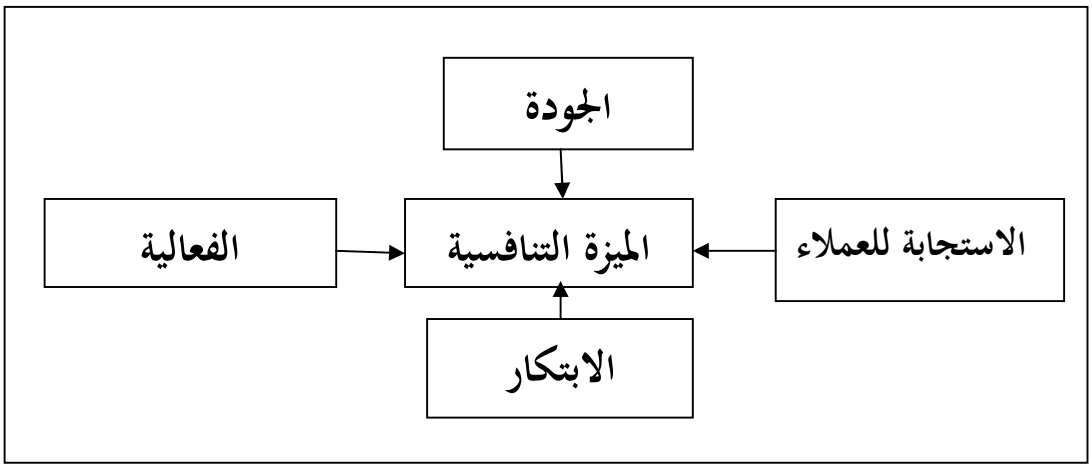
[3] جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ،ص 174.

[4] Phlip kotler , bernard dubois,etdelphine manceau , le marketing management, 11 ene édition , pearson éducation , paris , France, 2004.

[5] خديجة بلعياء ، صوري مغموري ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل إقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010 ،ص 6.

التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين و هما القيمة المدركة لدى العميل, و قدرة المنظمة على تحقيق التميز و حدد أيضا العوامل الأربعة التي تبني الميزة التنافسية و تشمل الفعالية، الجودة، الإبتكار، و الإستجابة للعملاء، و تستطيع أي شركة أن تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها و جميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض.[1]
و تتمثل هذه العناصر في الشكل التالي:

شكل رقم(2-1) العوامل الأربعة التي تبني الميزة التنافسية

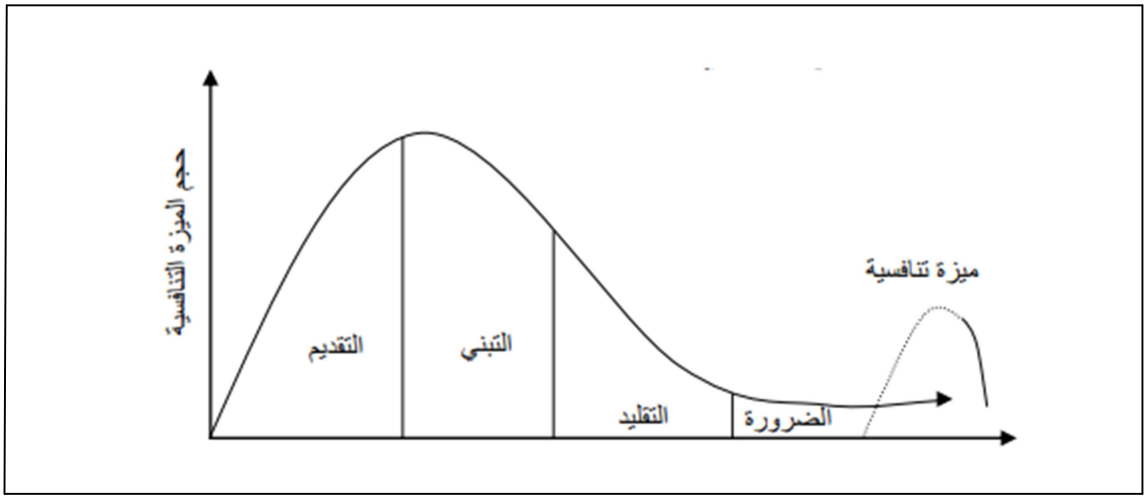


المصدر: منير نوري ، مرجع سبق ذكره، ص6.

[1] د/ منير نوري مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأدة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010 ،ص5-6.

كذلك الشكل التالي يمثل دورة حياة الميزة التنافسية

شكل رقم(2-2) دورة حياة الميزة التنافسية



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

من خلال هذا الشكل يمكن توضيح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية كما يلي:[1]

-**مرحلة التقديم**: تعد أصول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة لمميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر ويعزى ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

-مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا إستقرار نسبيا من حيث الإنتشار، بإعتبار أن المنافسين بدؤا يركزون عليها.

-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة ونتيجة شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم.

[1] رتيبة حاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة-حالة" Alérie air" ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003 ،ص 61.

–مرحلة الضرورة: تأتي هنا مرحلة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، وا فإنها تستنفد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ب/ أهمية الميزة التنافسية.

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:[1]

- خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم و تضمن ولاءهم و تدعم و تحسن سمعة و صورة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجيات في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة و كذا ربحية عالية للبقاء و الإستمرار في السوق.

ج/ أنواع الميزة التنافسية.

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين وهما :

* **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن للمنظمة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة الأقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الإستناد إلى مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء لذلك يجب ان يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعليم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.[2]

* **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يسند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي نميز من بينها التعلم وأثار بثه بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الخدماتية والإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم يتم إمتاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل[3] .

---

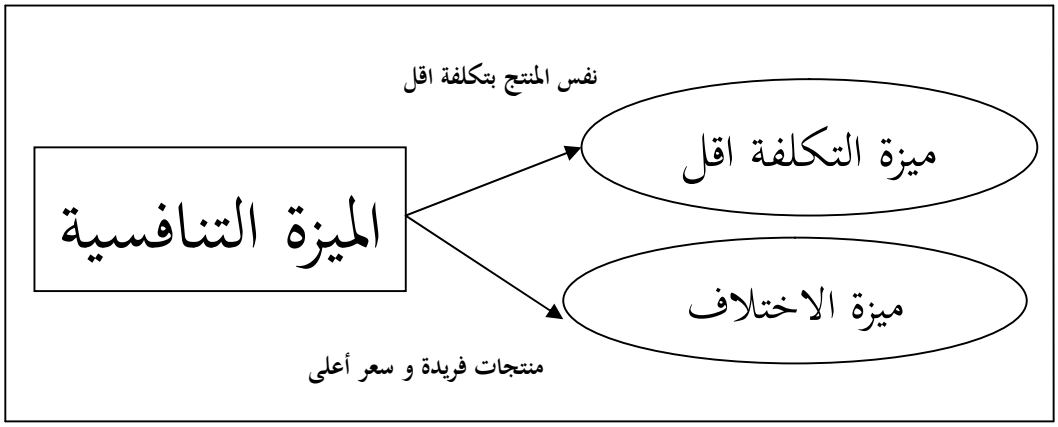
[1] سملالي يحضية، بلال أحمد، الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر،2004،ص3-4.

[2] محمد فاق ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة إتصالات الأردنية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ، الجزائر، 2011ص 10.

[3] نفس المرجع السابق ص10.

الشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية كما يلي:[1]

شكل رقم(2-3) أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ،دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة اقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المنثوري قسنطينة،ص4.

د/ أهداف الميزة التنافسية.

أصبح الإقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المنظمات الحائزة عليها إنطاق إلى مستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي[2]:

-كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المنظمات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

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

من خلال هذه الزيادات تتمكن المنظمة من رفع إحتياطاتها ومن ثم تدعيم الإستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقيها الموقع المميز في السوق.

[1] عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره ،ص 4.

[2] سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة ، الجزائر،2009-2008،ص32.

– **الإنفتاح الواسع على الآخرين:** بمعنى القفز من مرحلة الإنغلاق على الذات إلى مرحلة الإنفتاح على الآخرين المستهلكين الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المنظمة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المنظمة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها و إطلاعها على مختلف سلوكات إكتسابها لخبرة وأذواق المستهلكين أو معينة في التعامل معهم.

– **التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

– **الإطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:** حيث تهدف المنظمات إلى التحول من البث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالإكتشاف والبحث والزيادة في أفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة، وهي أفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المنظمة.[1]

المطلب الثالث: خصائص و مصادر الميزة التنافسية.

أولا: خصائص الميزة التنافسية.

– أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط ؛[2]

– إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق ؛

– أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى ؛

– أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى ؛

– أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد ؛

[1] سمية حرنان، مرجع سبق ذكره،ص32.

[2] دكتور محسن منصور الغالبي, وائل محمّد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة 2،دار وائل للنشر ، عمان، الأردن 2009ص309.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية.

تعددت مصادر الميزة التنافسية للمنظمة نذكر أهمها :[1]

1الإبتكار :إن الانفجار المتزايد في عدد من المنظمات والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي ، أدى إلى تصاعد إهتمام المنظمات بالإبتكار والتركيز عليه ،إلى درجة إعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة ، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الإبتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية .

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

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

كما تمت الإشارة حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في :[2]

–التكلفة المنخفضة :إن تميز المنظمة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المنظمة على إتباع سياسة التسعير تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار ، أقل من المنافسين مع الإحتفاظ بالجودة المتميزة .

–القيمة :إن تقديم قيمة عالية للعميل من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات المقدمة للعميل بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى التمايز في هذه الخدمات .

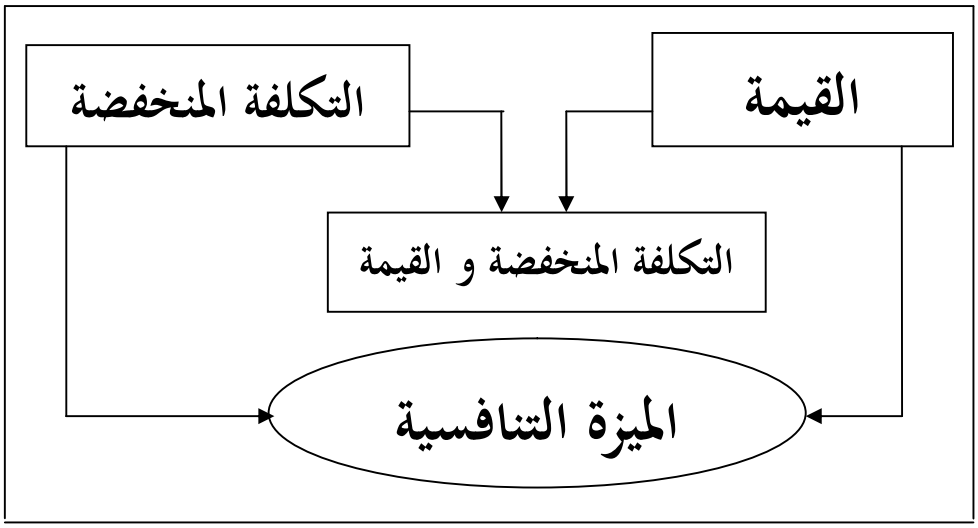
–التكلفة المنخفضة و القيمة : قليل من المنظمات تستطيع الجمع مابين الميزة والكلفة والقيمة (التميز في الخدمات) لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة إلى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك ، وإن المنظمة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائدة في سوقها ومتفوقة على منافساتها.

[1] رتيبة نحاسبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية،جامعة الجزائر3، الجزائر، 2003-2004ص57-58.

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

كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم(2-4)مصادر الميزة التنافسية



المصدر: محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق ، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007 ،ص 246.

المبحث الثاني: طبيعة الميزة التنافسية المستدامة.

إن المنظمات في الوقت الراهن لا تكتفي بحيازة ميزة تنافسية فقط بل تسعى إلى تطويرها و حتى إلى تغيرها إن إقتضى الأمر، و ذلك لأن العديد من العوامل تؤثر فيها و تحد من إستمراريتها على غرار ظهور تكنولوجيا جديدة، و ظهور حاجات جديدة لدى المستهلكين أو تغييرها، فعلى المنظمات توجه نحو إستدامة هذه الميزة حيث تمثل مؤشرا إيجابيا لإحتلال موقع قوي في السوق من بين أكبر عدد من المنافسين، أي أن الميزة التنافسية جوهر المنظمة بمركزها المتقدم بإستمرار و كذا المميزات الجديدة التي تحصل عليها و هذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.

إن موضوع الميزة التنافسية المستدامة هي إحدى الموضوعات التقليدية و المعاصرة في أن واحد، و هي قديمة قدم مزاياه التي سعت المنظمات لتحقيقها بدلالة مفهوم مزاياه التنافسية المقرونة بمدى تبني المنظمات الفكر الإستراتجي. و تمثل معاصرة المفهوم من خلال تأكيد سمة الإستدامة التي فرضتها طبيعة البيئة التنافسية و صراع الإستراتيجيات، إذا أصبح قياس مدى تصدر المنظمات في تبني الإستراتيجيات غير محصور في تحقيق المزايا التنافسية فقط، بل في مدى المحافظة على هذه المزايا التي مازال الصراع الإستراتيجي مستمرا بشأنها، فضلا عن أن التغيرات البيئية دراماتيكية الإرتفاع و التحديات متصاعدة الوتيرة، و لقد أفرزت مراجعة الفكر الإداري أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مفهوما يتأصل في مقطعين، الميزة التنافسية و هي مألوفة في الكتابات الإستراتيجية التقليدية حيث يصفها الباحثون بأنها غاية الإستراتيجية و يعدون الأداء الفائق يأتي تلقائيا من الميزة التنافسية و ترتبط الميزة التنافسية بقدرة المنظمة غلى استغلال مصادر قوتها و إضافة قيمة لمنتجاتها تفوق ما يمكن أن يقدمه المنافسون؛[1]

أما صفة الإستدامة فإنها تأخذ بعد الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية و ذلك بخلق ملاجئ أمنة من خلال الموارد المستمرة، أي أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معاني متعلقة بإثبات التميز و التفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات و موارد يجري إستيعابها في الإستراتيجية التنافسية المناسبة،و تحقيق الإستمرارية و التواصل بهذا التفوق على المنافسين من خلال إستمرار التجديد و التطوير المستمر للموارد، و ربما يكون هذا مستمدا من أن يصنع النجاح ربما يكون سهلا إلا أن المحافظة عليه غاية الصعوبة، و بناءا على ما تقدم فإن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق

[1] محمّد اصبع بكال، العلاقة بين مقدرات الإبداع الإستراتيجي و سلوكات القيادة التحويلية و أثرهما في الميزة التنافسية المستدامة, رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية, جامعة بغداد ،بغداد، العراق،2007 ص 61-62.

عندما تنفذ المنظمة منفعة لا يمكن للمنظمات الأخرى أن تنسخ منافعها آو تجد بديلا عنها، أي أنها تنسجم مع المنظمة التي تتمكن من تحقيق مزايا لا يمكن إستنساخها أو تأكلها من قبل المنافسين، و لا تفقد خصائصها و تميزها و قيمتها بفعل التغيرات البيئية، و يذهب آخرون إلى تأكيد صفة الإستدامة في المزايا التنافسية بواسطة ما تحققه للمنظمة من إمتلاك لكل من الميزة التنافسية المقرونة بالبعد الأمني الحالي و الميزة الإستراتيجية، أي تلبية حاجات التنافسية للحاضر من دون المساومة على قدرة المنظمة على تلبية حاجات التنافس المستقبلية عن طريق تحقيق الإستدامة؛

و لتحديد مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة فان الأمر يتطلب معرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهموم هي (الميزة، و التنافسية، و المستدامة). و قد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، و عرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها، و عرف المستدامة بأنها الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة، و عليه يمكن الإشارة إلى الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين و المحتملين؛[1]

كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن و التي لا يمكن تقليدها أو إستنساخها من قبل المنظمات الأخرى، بل أن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة و بين تحقيق أعلى العوائد، أي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الإستثمار و الإستمرار في المحافظة على هذا التقدم.

و بشكل عام يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي نتاج التمتع بميزة تنافسية و ميزة إستراتيجية فالمفهوم ينطوي على عملية الوفاء بالإحتياجات التنافسية للحاضر بالإدارة الفعالة و الواعية للموارد المتاحة نحو المستقبل بتدعيم قدرة المنظمة على الوفاء بالإحتياجات التنافسية المستقبلية من خلال تنمية الموارد على المدى الطويل لتحقيق ميزة إستراتيجية و بالتالي فالبعد الإستراتيجي هو الذي يحقق إستدامة الميزة على المدى الطويل.

كما يجب أن تتوفر متطلبات في الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في تالي:[2]

-امتلاك أسس التنافس ,وتعد الموارد فضلا عن القدرات التنافسية من أهم أركان بناء ميزة تنافسية سمعية وإستدامتها في أسواقها , وتتمثل هذه الأصول والموارد والقدرات التنافسية بإمتلاك مهارات متميزة في تصميم وتصنيع منتجات مميزة ذات قيمة للمستهلك فضلا عن توفر قدرات المنظمة لتحقيق التميز ومن ثم التنافس بقوة

[1] عبد الرضا ناصر محسن، أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة و دورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية, جامعة بغداد، بغداد،العراق ، 2009ص47.

[2] الدكتور ماجد محمّد صالح ، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية ، جامعة تكريت – كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد – 2 ، العدد – 83 – 2017، ص159-160.

-الإختيار السليم لميدان التنافس و يمثل قدرة المنظمة على تحديد المنتجات التي تقدمها و الأسواق التي تخترقها من أجل التنافس بمتطلبات تحقق الإستدامة عبر تسخير و توظيف قدراتها في المكان و المنتجات و الزمان المناسب؛

-أسلوب التنافس تبني ميزة تنافسية محددة و السعي الجاد نحو إستدامتها يتوقف بشكل كبير على الإستدامة التي تتبناها المنظمة مما يستوجب معه تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لقدراتها كميزة تنافسية مستهدفة و أحد الأركان المهمة لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة، و مع إتساع شدة المنافسة و دخول منافسين جدد إستوجب على المنظمات الساعية إلى البقاء، والإستمرار إنتهاج توجه بيئي مختلف في مسار أنشطتها و عملياتها و تحقيق أهدافها، بما يمكنها من الإستدامة و الإستمرار لميزتها التنافسية لتكون الميزة التنافسية المستدامة هي خيار المنظمات المعاصرة من أجل الإستمرار لميزتها التنافسية لتكون الميزة التنافسية المستدامة هي خيار المنظمات المعاصرة من أجل الإستمرار و بتفوق وأفضل من المنافسين و ليكون التطوير المعتمد من قبل المنظمة لتحقيق هدفين في ذات الوقت يتمثل الأول في دعم و إسناد البيئية و الأخير توليد القيمة المضافة لتحقيق الإهتمامات بهذا المصطلح بإعتباره أحد التوجهات المهمة في التخطيط الإستراتيجي لبلوغ أهداف مع تأكيد تطوير و إدامة الميزة التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة في بيئتها التنافسية بما يحقق لها البقاء و الإستمرار بتفوق بعيدا عن مزاحمة الأطراف ذات العلاقة كأدة ذات تأثير في نجاح المنظمة على المدى البعيد بأن هناك من يمثل الإستدامة بقدرة المنظمة على النجاح كمسؤولية إجتماعية وإسهامها في تحسين البيئة و المحافظة عليها من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة و الحفاظ على الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة و تلبية طلبات الزبائن و رغباتهم المتجددة، ألا أنها في ذات الوقت فإن الإستدامة تعبر عن مضمونها و محتواها كإستراتيجية تتبناها المنظمات المعاصرة من أجل تحقيق التفرد والإبداع ولإمتلاك ميزة تنافسية لقدرات المنظمة و إمكاناتها الداخلية و القادرة على الإستجابة لمتطلبات و إحتياجات المستفيدين في البيئة الخاجية بإستمرار.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية المستدامة.

تتعلق أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها معيارا للمنظمات الناجحة لتميزها بإيجاد النماذج الفريدة و الجديدة التي يصعب تقليدها أو إستنساخ فوائدها و تعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق و المنظمة المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة للتغير، كما تعد معيارا

مهما للمنظمات التي تريد البقاء و النمو، و كلما كانت نماذجها صعبة التقليد و عالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على إستدامتها، إذ أن الإبتكارات المتلاحقة و المعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة؛[1]

كما تشكل الميزة التنافسية المستدامة عاملا جوهريا لعمل المنظمات, و غاية الإستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الإستراتيجية, كما تم تحديد أهميتها بوصفها تحدد حاجات و رغبات الزبائن, و تقدم دعما هاما يسهم في نجاح المنظمات, كما أنها توفر الإنسجام الفريد بين موارد المنظمة و الفرص البيئية، تقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة و القوة و صعوبة التقليد و المحاكاة؛

إذن يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية المستدامة في خصائصها و التي تتمثل بكونها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين، و تتبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية و مهارتها الفريدة، و تحقق قيمة عالية لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن, و تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو في كلاهما، و تستمر لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها، و تمثل قيمة جوهرية للمنظمة لعدم إمكانية تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين.[2]

و نستخلص في النقاط الآتية مما سبق:[3]

-الميزة التنافسية المستدامة عنصر مهم لبقاء المنظمات على المدى البعيد؛

-يتيح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة كسب إيرادات إقتصادية أو عوائد أعلى من المتوسط، و هذا بدوره يركز على كيفية تحقيق المنظمات للمزايا و الحفاظ عليها؛

-الميزة التنافسية المستدامة تؤدي إلى ربحية المنظمة و زيادة حصتها السوقية؛

-تعتبر الميزة التنافسية المستدامة دعم مطول لإستراتيجية خلق قيمة و توفير القيمة التي لا يمكن تقليدها أو لا يتم تنفيذها بشكل متزامن من قبل أي منظمة منافسة؛

-إن إمتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة يساعدها على إستغلال التغييرات البيئية الخارجية و خلق الفرص و تجنب التهديدات؛

-تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة قوتين رئيسيتين، قوة داخلية من الموارد و القابليات و قوة خارجية من مكانة السوق؛

---

[1] الدليمي, عراك، عبود عمير، تأثير مقدرات الإبداع الإستراتيجي و رأس المال الإجتماعي في بناء ميزة التنافسية المستدامة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية, جامعة بغداد، العراق، العراق،2009ص78-79.

[2] الدليمي, عراك، عبود عمير، تأثير مقدرات الإبداع الإستراتيجي و رأس المال الإجتماعي في بناء ميزة التنافسية المستدامة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية, جامعة بغداد، العراق، العراق،2009ص78-79.

[3] زهراء جعفر محمد موسى، اثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير ، جامعة الشرق الأوسط ،عمان، الأردن ،2020،ص36.

بناءا على ما تقدم فإن الميزة التنافسية المستدامة تمثل قدرة المنظمة على إستمرار هذه الميزة مع مرور الوقت و إستدامتها من خلال الإستثمار في مواردها و تنمية القابليات لتأثيرها المباشر على ربحية المنظمة.

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية المستدامة.

تتميز الميزة التنافسية المستدامة بجملة من الخصائص الشمولية، بمعنى أنه و لكي تضمن هذه الخصائص فعالية الميزة التنافسية المستدامة يجب ألا ينظر إليها كل على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل خاصية مرهونة و مرتبطة بالخصائص الأخرى كما يلي:[1]

-تحقق السبق و الأفضلية على المنافسين على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط، أي أنها تتيح للمنظمة عامل السبق و التفوق على المنافس؛

-تتسم بالنسبية بالمقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع فترات زمنية مختلفة؛[2]

-تكون متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، و القدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛

-تكون مرنة بمعنى انه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها؛

-تراعي و تحقق جميع متطلبات و أهداف الأطراف أصحاب المصلحة؛

-تدمج الأهداف البيئية (الخضراء) ضمن أهدافها و سياستها؛

-صعبة التقليد، و المحاكاة و تحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها أي أنها تحقق الإستمرارية عبر الزمن؛

-صعوبة فهمها و تحليل مضامينها أي أنها تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها؛

-تبني و تصاغ على إختلاف و ليس تشابه؛

-تكون غالبا مركزة جغرافيا أي تبني على فكرة إقتصاديات الموقع.

---

[1] GOCE ANDREVSKI & WALTER J.FERRIER ,theory of sustainable competitive advantage: the role of value-ehancing competitive actions,gatton college of business and economics university of Kentucky, February,2008,p04.

[2] وهيبة حسين داسي، إدارة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقة في المصارف الحكومية السورية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006،ص81.

المطلب الثاني: نقاط الأساسية حول الميزة التنافسية المستدامة

أولا: مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

تنبع الميزة التنافسية المستدامة من داخل المنظمة بالأساس ، إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر بها ، لذلك فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة .وعليه فإن موارد المنظمة يجب أن تكون ذات قيمة نادرة وقابلة للتبادل على نحو متكامل وغبر قابلة للمحاكاة لتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة ، فضلا عن ذلك يجب أن تمتلك المنظمة القابلية على إستغلال إمكانية مواردها على نحو كفء وفاعل لتطوير وإدامة أية مزايا تنافسية ممكنة .ووفقا لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية المستدامة ستكون داخلية وخارجية .

أولا : المصادر الداخلية :

تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها ،فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية . إن تميز المنظمة بإمتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو إمتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين يجعلها تتميز عن المنافسين والأهم هو كيفية إدارة المنظمة لإستخدام هذه الموارد .

و تنقسم إلى موارد ملموسة و موارد غير ملموسة ما يمثل الجدول التالي:

جدول رقم (2-1) الموارد الملموسة و غير ملموسة

الموارد الملموسة		الموارد الغير ملموسة	
المورد	أمثلة	المورد	أمثلة
الموارد المالية	- قدرة المنظمة على الاقتراض قدرة المنظمة على توليد الموارد الداخلية	الموارد البشرية	- المعرفة - الثقة - القدرات الإدارية -الروتينات التنظيمية
الموارد التنظيمية	- الهيكل الرسمي للمنظمة وأنظمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة	موارد الابتكار	- الافكار - القدرات العملية - القدرة على الانتشار
الموارد المادية	- أهمية موقع المنظمة - تنظيم معدات المصنع - الوصول إلى المواد الأولية	موارد السمعة	- السمعة لدى الزبائن - الاسم والعلامة التجارية - التصورات عن جودة المنتج ومعوليته. - السمعة لدى الموردون من حيث الكفاءة، العلاقات، والمنافع المتبادلة
الموارد التكنولوجية	- الرصيد التكنولوجي مثل البراءات، العلامة، وحقوق النشر، الأسرار التجارية		

Source: Robert E. hoskinsson et al, competing for adventage, thomson south-western, Australia ,2004, p110.

أما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساسا بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها . ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين ، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية . كما أن الحظ في بعض الأحيان يشكل أحد مصادر الميزة التنافسية المستدامة ووضعه ضمن أربعة مصادر هي الفشل التنافسي للآخرين ، والمهارات إلى أن البيئة الفريدة للمنظمة ، والموارد الفريدة لها ، والحظ . ويلاحظ أن الحظ لا يعول عليه كثيرا خاصة أن المنظمات وصلت إلى درجة عالية من التطور والتقنية المستخدمة ، فلا فرصة له في العملية بل أن التخطيط الإستراتيجي العلمي السليم هو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة . [1]

[1] محمود ، احمد عبد ، نظم المعلومات التسويقية وأثرها في إستدامة الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 114، الإصدار 1 ،2018،ص244.

ثانيا : المصادر الخارجية

أشارت بعض الدراسات إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدرا للمزايا التنافسية ، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والإقتصادية و الديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي .

و على الرغم من أن كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة إلا أنه يعو لعلى المصادر الداخلية أكثر ، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنظمة وظروفا مناسبة لها فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف وإستثمار تلك الفرص. ومن جهة أخرى تم تقسيم الموارد التي تعتمد في تحقيق الميزة التنافسية وبشكل هرمي إلى أربعة أنواع و هي : [1]

أولا الموارد الأساسية : توصف الموارد الأساسية بتلك الموارد التي لا يمكن للمنظمة العمل من دونها ، وتمثل بطاقة الدخول ,أدنى المتطلبات الأساسية للمشاركة ببدء المشروع ؛

ثانيا الموارد السطحية : وهي تلك الموارد الضرورية التي يمكن إستئجارها أو شرائها ؛

ثالثا الموارد التنافسية : وتشمل الموارد التنافسية تلك التي تستمد المنظمة منها قيمتها المضافة ؛

رابعا الموارد الإستراتيجية :هي تلك الموارد الفريدة لإحدى المنظمات ، والتي يمثل إهمالها خلق فجوة لا يمكن ردمها من قبل المنظمة لتعزيز تنافسها وتكون غير متجانسة ويمكن نقلها.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية المستدامة.

هناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمدها المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه، ويمكن تحديد أهمها بالآتي :[2]

أولا ميزة قيادة التكلفة (تخفيض الكلفة): أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق ، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين .

ثانيا التميز : يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن : " جودة أعلى ، وخصائص فريدة ، وخدمات ما بعد البيع " ، وهناك مصادر عدة للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية ، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية .

[1] – الحاكم ، علي عبد الله ، مجذاب ، علي كزار، الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعالقة بين التنفير الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الادارة ولإقتصاد ، المجلد 1 ،الإصدار121 ،2019،ص49.

[2] محمود الشّيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2012،ص82.

ثالثا ميزة تميز المنتج وبتكلفة أقل : تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين ، إذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة ومتميزة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية ، وفي الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات .

رابعا الإبداع :يوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة ، وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة .

خامسا الإستجابة : تشمل القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به من قبل الزبائن الذي تقوم به المنظمة.

سادسا المعرفة : تمثل المعرفة اليوم المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة ، ويؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ستحقق بإمتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون .

سابعا إختصار الوقت : بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ، إزدادت المنافسة القائمة على أساسه ، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على وفق مبدأ الإنتاج على وفق الطلب ، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون ، وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

"تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة ، أو تخفيض دورة الإنتاج ، أو تخفيض وقت التوصيل ، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير ، ".

ثامنا المرونة : أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج يتم على وفق طلب الزبون .

تاسعا الجودة : هي مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية . [1]

ثالثا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية المستدامة.

أما أهم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية فقد تمثلت في خمسة عوامل من شأنها التأثير في الميزة التنافسية هي دخول منافسين جدد ، وتهديد البدائل ،والقدرة على مساومة المجهزين ، والقدرة على مساومة المشترين ، والتنافس بين المتنافسين الحاليين ؛[2]

كما أن الميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة خلال مدة زمنية طويلة من الممكن أن تفقدها بسرعة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها ، إذ تتأثر بشكل كبير بجودة رأس المال البشري المتوفر لدى المنظمة فضلا عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها في تنفيذ عملياتها المختلفة ، كما أن الهجرة السكانية من شأنها التأثير في الميزة

[1] غني دحا متناي الزبيدي، حسّن وليد حسّن عباد، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال ، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،ص141.

[2] غني دحا متناي الزبيدي، حسّن وليد حسّن عباد،، مرجع سبق ذكره، ص 141.

التنافسية ، وذلك بسبب الصعوبات التي تواجهها المنظمة في إدارة المعرفة ، وكذلك تتأثر بالتوجه السوقي للمنظمة من خلال علاقته بالإبداع والأداء المالي ، وهناك عدد من المحددات المؤثرة في الميزة التنافسية المستدامة أهمها : [1]

- الاستثمار في مجال البحث و التطوير ، بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطي الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة .
- سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها .
- التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة .
- التصرف على أساس أن السوق أصبح له طابع العالمية .
- تحكم المنظمة في مواردها المختلفة (مادية ، وتنظيمية ، والتكنولوجية ، وبشرية)وتعد الموارد البشرية أبرز مقومات القدرة التنافسية .
- زيادة قدرة متطلبات الزبائن وهو ما يجعل من الضروري توجيه نشاط المنظمة نحوهم والتعلم من ملاحظاتهم و مطالبهم .
- الجودة الشاملة وتعد هدفا إستراتيجيا لمعظم المنظمات الكبرى .
- الاتصال : إن بساطة التنظيم وقلة الإداريين ، يسهل الاتصال ويسمح بالحركة السريعة للمعلومات وإيصالها للمعنيين بها في الوقت المناسب ، سواء أكان ذلك شفهيا أم باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.

المطلب الثالث: مداخل بناء ميزة تنافسية مستدامة.

يوجد في بيئة اليوم صراع بين المدارس الفكرية في النظرة إلى أسس بناء الميزة التنافسية المستدامة, فبعض المدارس تركز النظر إلى الخارج بعد الميزة التنافسية دالة لجاذبية الصناعة و المركز السوق، و بعضها الأخر يركز النظر إلى الداخل من خلال عد خزين المهارات و القدرات الموجودة في المنظمة أساسا لخلق الميزة التنافسية، و من مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة هي:

أولا مدخل الاستراتيجيات العامة: إن الإستراتيجية العامة ترتبط بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة أو مجال ما، كون هذا المركز يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح اعلي من معدل الصناعة أو المنظمات التي يؤديها، و تتمثل استراتيجيات (Porter) التنافسية بثلاث استراتيجيات أساسية هي قيادة الكلفة، و التمايز، و التركيز، و التي تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية، و لقد أشار (Porter) إلى إنه بإمكان المنظمات أن تتعقب و بنجاح أكثر من إستراتيجية واحدة بعدها هدفا أساسيا، على الرغم من أن ذلك نادر الحدوث إذ يتطلب التنفيذ الفعال

[1] علي الزعبي، مرجع سبق ذكره،ص106.

لأي من هذه الاستراتيجيات إلتزام كلي و دعم للترتيبات التنظيمية التي يمكن أن تضعف إذا كان هناك أكثر من هدف.[1]

و يمكن تحديد أهم متطلبات الإستراتيجيات التنافسية العامة، إستراتيجية قيادة الكلفة، أهمها متطلباتها هي:

- إستثمار رأس مال متواصل مع توفير فريد من رأس المال في متناول اليد؛
- إشراف محكم من العمالة ؛
- مهارات هندسية في مجال العمليات ؛
- تصميم المنتجات لتسهيل عملية التصنيع ؛
- نظام توسيع منخفض التكاليف ؛
- حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية ؛
- إعداد تقارير رقابية و مراجعة تفصيلية و متكررة ؛
- تنظيم و مسؤوليات واضحة ؛
- رقابة محكمة التكاليف .

إستراتيجية التمايز و أهم متطلباتها هي :

- قدرات تسويقية قوية ؛
- كفاءات قوية في مجال البحوث الأساسية ؛
- خبرة طويلة في الصناعة و مجموعة فريدة من المهارات, و سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة و الريادة في التكنولوجية و هندسة الإنتاج ؛
- تعاون قوي في قنوات التوزيع؛
- تنسيق قوي بين وظائف البحث و تطوير المنتجات و التسويق؛
- رواتب و مزايا جيدة لاستقطاب العمال المهرة و العلماء و الكفاءات المبدعة. ؛
- مقاييس و حوافز نوعية بدلا من كمية ؛

و أخيرا تتطلب إستراتيجية التركيز مزيج من السياسات الواضحة أنفا يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين.

ثانيا مدخل هيكل الصناعة: إنطلق هذا المدخل على يد (Porter), فقد عرف الإستراتيجية التنافسية بأنها فن الربط المنظمة بالبيئة الإقتصادية التي تعمل بها و يقوم هذا المدخل على إفتراض أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة التي تعمل فيها، فالموقع الناجح في السوق تحققه المنظمات نتيجة عاملين هما البيئة الصناعية و الموقع المفترض من قبل المنظمة داخل السوق ؛

[1] حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لإستدامة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،، 2015، ص147.

و تحليل هيكل الصناعة يستند إلى عناصر بيئية تؤثر في مستوى قدرة أداء المنظمة على التنافس مع المجهزين و المشترين، فضلا عن المنافسين الموجودين أصلا ضمن الصناعة و المنافسين الجدد و التهديدات المتأتية من المنتجات البديلة التي يظهرها المنافسون، لأن حالة التنافس في الصناعة تعتمد على هذه القوى التي تحدد ربحية الصناعة و هي مهمة في صياغة الإستراتيجية.[1]

ثالثا مدخلا تحليل الاستراتيجي: إن التحليل الإستراتيجي يمثل مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، و تحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها و مركزها الإستراتيجي، أن هذا المدخل يركز على دراسة البيئتين الداخلية و الخارجية، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات القدرات الجوهرية بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين و كذلك تحديد القدرات و القابليات الداخلية أي تحديد نقاط القوة في مواردها و قدراتها بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية و تحديد نقاط الضعف فيها تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، أما البيئة الخارجية فتضم الفرص التي تتيح للمنظمة إختيار إستراتيجية جديدة و تنفيذها بإتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية و نظرا للتغير المستمر في البيئة المنظمة فمن الضروري ديمومة عملية تحديد الفرص و تشخيص التهديدات، إذ أن الإهمال سيقلل من إستعداد المنظمة لإقتناص الفرص البيئية المتاحة و سيجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي إلى ضعف موقعها التنافسي.[2]

رابعا مدخل سلسلة القيمة: إن سلسلة القيمة هي الهيكل الذي تستخدمه المنظمة لفهم موقع كلفها على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال.

فسلسلة القيمة تساعد في فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة تصوير هيكل القدرات ممن خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات، و تستخدم للتعرف على الموارد و العمليات الأساسية التي تمثل القوة و ما تحتاجه لتحسينها، و الفرص لتطوير الميزة التنافسية و تحقق الميزة التنافسية من الطريقة التي تقوم بها المنظمة بتنظيم و إدارة أنشطتها المنفصلة.

إن المفهوم الأساسي لسلسة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة و قياس مقدار المساهمة في القيمة المتقدمة و الربح لكل جزء من السلسلة، فالمنظمة أكثر من مجموعة أنشطة، فسلسلة قيمة المنظمة هي نظام متداخل أو شبكة من الأنشطة بكلف أو كفاءة الأنشطة الأخرى، و سلسلة القيمة تؤكد القيمة المضافة التي يسهم بها كل جزء من المنظمة في المنظمة كلها، كما تؤكد إسهام كل المنظمة في الميزة التنافسية و كل جزء في

[1] حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 147.

[2] العاني، أريج سعيد خليل،تقييم دور ثقافة المنظمة و نجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، أطروحة دكتوراه ، كلية إدارة الاقتصاد,بغداد، العراق، 2008 ،ص180-187.

تحقيق ذلك، إذن سلسلة القيمة تؤكد هي مجموعة من الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة، و لابد من الإشارة إلى أن سلسلة القيمة المنظمة التي تتنافس في صناعة معينة هي جزء من التيار واسع من الأنشطة, لأن المنظمة جزء من نظام واسع لإضافة القيمة تتضمن سلسلة قيمة مجهزين، سلسلة قيمة الموزعين، سلسلة قيمة الزبون، و قدم (Porter) مصطلح القيمة المضافة الذي يستخدم لتطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، و كما ذكر توجد طريقتان لتحقيق ذلك هي سلسلة القيمة أي مجموعة الأنشطة و تكاملها داخل المنظمة، و نظام القيمة بعد المنظمة جزءا من نظام أوسع يضم عددا من سلاسل القيمة و لفهم القدرات الإستراتيجية للمنظمة أصبح غير كاف أن ينظر إلى العمليات الداخلية للمنظمة فقط بل تكون القيمة أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين و الموزعين فقدرة المنظمة على التأثير في أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن يكون عاملا مهما و مصدرا للميزة التنافسية.[1]

خامسا مدخل النظرة المستندة إلى الموارد: و هو مدخل معاصر يركز على المنظمة و يهدف إلى تحقيق التكامل في موارد و قابليات المنظمة النادرة و القيمة، غير قابلة للإحلال ، صعبة التقليد ، و التي تكون قادرة على تحقيق التنافسية من خلال منافستها لغيرها من المنظمات و إنسجاما مع هذه النظرةفالمنظمة هي حزمة من الموارد التي تتمثل ب: الموارد المالية, التي تتضمن كل الموارد النقدية التي بإمكان المنظمة إستعمالها، و الموارد المادية, كالمصنع و المعدات و الموقع و المواد الأولية، و الموارد البشرية التي تتمثل بالمهارات و المؤهلات، و تدريب الأفراد ضمن المنظمة و رأس المال الفكري و موارد المنظمة العامة و هي عناصر متنوعة خاصة بمنظمة محددة مثل هيكل التقرير الرسمي، تقنيات الإدارة ، النظام الداخلي للتخطيط و الرقابة، الثقافة ، السمعة ، العلاقات مع المنظمات الأخرى و بالنسبة لهذا المدخل فالقوة هي الموارد و القدرات التي يمكن أن تقود إلى الميزة التنافسية و الضعف هي الموارد و القدرات التي تمتلكها المنظمة لكنها ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية ؛

أما الفرص فهي الظروف الرئيسة و المهمة التي تحدث في البيئة التي تسمح للمنظمة بأن تستغل قوتها تتغلب على الضعف ، التهديدات هي الظروف الرئيسة و المهمة التي تحدث في بيئة و التي تقف في وجه تنافس المنظمة أو في تحقيق رضا حملة الأسهم،هنالك سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية و إدامتها و هذه العناصر هي:[2]

الموارد المنتقاة سابقا: تمثل بالموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء ميزة تنافسية و إدامتها كسمعتها في السوق ؛

القوة النسبية للتنافس: و هي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم ؛

[1] محمد اصبع بكال، مرجع سبق ذكره،ص112.

[2] هدى صقر عاشور، تحديث الموارد البشرية ، مدخل بناء قدرة تنافسية ، مجلة البحوث الإقتصادية ،العدد 3 ، 2006، ص 115.

القدرات المبدعة للمنظمة: و هي القدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها و محاكاتها من قبل الآخرين ؛

قوة الإستمرارية: وهي إستمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة ؛

صعوبة الإحلال و الاستعاضة: يصعب إحلال شيء بديل عن منتجات المنظمة ؛

التوزيع و التخصيص الملائم: توزيع نتائج الميزة التنافسية و تخصيصها على أصحاب المصالح و الحقوق كافة المنظمة ؛

صعوبة التقليد: أي قوة إستمرارية توافر الموارد التي تحقق ديمومة الميزة و تجعل من الصعب على المنافسين تقليدها ،أن تطبيقات هذا المدخل ما تزال غير واضحة المعالم لسببين، الأول هو تعدد متنوع الإسهامات الفكرية في إتجاهات متعددة، دفع بإتجاه أضعاف إطار العمل المتكامل لهذه النظرة، ثانيا عدم وضوح الصورة للنظرة المستندة إلى الموارد ، كما أن هذا المدخل يتطلب وضوحا أكبر لأنه يتضمن عددا من نقاط الضعف أهمها عدم وجود منطق إرشادي بين العوامل و العناصر التي تؤخذ ينظر الإعتبار و لان الإكتشافات عن نظرة المستندة إلى الموارد لا تضمن الكيفية التي تتطور و تتغير بها الموارد مع مرور الوقت.

المبحث الثالث: العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة

تعود الكتابات المبكرة عن الميزة التنافسية إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي والتي يمكن تحقيقها بالعديد من الطرق مثل توفير المنتجات والخدمات بسعر منخفض ، أو التي تكون أفضل من نظيراتها المقدمة من قبل المنافسين، وتحقيق إحتياجات خاصة بقطاعات معينة من السوق ، كما تعتبر المنافسة جوهر نجاح أو فشل المنظمة حيث أن إستراتيجية المنافسة هي البحث عن الميزة التنافسية التي تهدف إلى تأسيس موقع ربحي ومساند لمواجهة ضغوط المنافسة و حتى تحقق ذلك يجب أن تبني نظاما معلوماتيا إستراتيجيا يسمح لها بإستغلال الفرص المتاحة و كذا مواجهة التهديدات من أجل تعزيز مركزها الريادي.[1]

المطلب الأول: علاقة تأثير الأداء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة

أسفرت الأفكار الإدارية الحديثة عن الحاجة إلى قياس الأداء لمعرفة ما أذا كانت المنظمة حققت أهدافها أم لا و قد تعددت مفاهيم التي عبرت عن الأداء الإستراتيجي حيث غرف عاى أنه الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب و البعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة و مستوى ربحيتها، و يمكن تلخيص أهم التعاريف المقدمة في الجدول الأتي:[2]

[1] Lynch,R. , Corporate Strategy , 2nd Ed.,Prentice –Hall , Inc,.2000 , p153.

[2] أحمد سليمان محمّد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق إستراتيجيات التصنيع البيئي دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة ، مجلّة دراسات إدارية، المجلّد5 ، العدد9 ، 2012،ص14.

جدول رقم(2–2) مفهوم الأداء الإستراتيجي

	الباحث	التعريف
1	David,2001	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.
2	Cokins,2003	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة أجمالا.
3	Jones & George,2008	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.
4	Peng,2009	هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
5	Robbins&Coulter,2009	النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة.
6	Wheelen & Hunger,2010	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

المصدر:أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي، لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات لأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد20، العدد الأول، 2012،ص 5.

بداية لترجمة العلاقة المترابطة بين الأداء والميزة التنافسية المستدامة حيث إن الأداء المتميز يؤدي إلى تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة وذهب إلى حد إعتبار الإدارة الإستراتيجية هي الميزة التنافسية المستدامة ومن حيث المعنى تشير الميزة التنافسية المستدامة إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة على المدى البعيد وذلك بالاستدامة ، حيث تستطيع المنظمات من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد أو الأسبقيات التنافسية وتركز عليها من خلال تقديم السلع والخدمات التي ترضي حاجات الزبون وعلى ضوء هذه الأسبقيات تتحدد أهداف الأداء .[1]

[1] Lynch,R,p153.

وصنف الباحثين هذه الأسبقيات إلى خمسة مجموعات كل منها بمثابة مصدر للميزة التنافسية المستدامة .[1]

– **النوعية:** وتتمثل بالمواصفات والأداء الجيد للمنتج أو الوظيفة التي تقدمها المنظمة للحصول على نوعية عالية للعمليات التصميم والإنتاج .

–**التسليم** :.أي توفير الإنتاج في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة في التهيئة والإعداد ،التسليم في الوقت المحدد و وقت تسليم أسرع ؛

– **المرونة** : مرونة الحجم أي تكييف الطلب والقدرة على الاستجابة من خلال الإيصائية .

– **الكلفة المباشرة** : وتعني إنتاج وتقديم المنتجات بأقل كلفة ممكنة ومقارنتها مع المنافسين .وتتضمن كلفة العمل والمواد والمصاريف ؛

–**الإبداع** : تعد الأسبقية الخامسة التي أشارت إليها الأدبيات المعاصرة ، وهو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة ، أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم حاليا .

تعتبر مظاهر الأداء الإستراتيجي مظاهر أو جوانب أساسية للأداء الاستراتيجي والتعرف على أراء الباحثين في كيفية تعزيز هذه المظاهر للميزة التنافسية و تتمثل فيما يلي:

–**الإلتزام COMMITMENT** : تناول المتخصصون بالجوانب السلوكية للتنظيم موضوع الالتزام باعتباره أحد جوان ب الأداء الاستراتيجي التي نالت الاهتمام في مطلع النصف الثاني من القرن العشرين باعتبار الالتزام حالة نفسية للفرد ورغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وهو ناتج عن شعور بالارتباط الوظيفي للفرد تجاه منظمته ؛[2]

يمكن القول بأن الإلتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالإرتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها،وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية حيث أن:

* الإلتزام بشروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الإلتزام ؛

[1] Torrington , D. & Hall , L., Human Resources Management,Prentice Hall Eurape, England, 1998,p58.

[2] جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة كوت إلكترونية للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد16 ، 2014، ص46.

* ثقافة الإلتزام تضمن الإلتزام بوقت وشروط التسليم للزبون ؛

* رغبة الفرد بالإلتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء ؛

* تخفيض التكاليف عن طريق تقليل تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل ؛

* طاقة أكبر للإبداع في الأداء .

-التمكين EMPOWERMENT:يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم وتجاوز الأهداف الشخصية و أهدف المنظمة إلى حالة الرؤيا المشتركة للمنظمة و السماح للقوة العاملة إن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة و لأنفسهم؛

نستنتج إن أي منظمة متمكنة يشعر العاملون فيها بأهنم مسؤولون من موقع عملهم لإنجاز الأعمال ، وشعورهم بالمسؤولية ، وإتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل و أداء أعلى للمنظمة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال[1] :

* التدعيم المتواصل للعمليات والإنتاج لتلبية حاجات الزبون ؛

* تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار وتسليم أسرع للزبون ؛

* تمكين العاملين من اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة مرونة الأداء ؛

* تقليل تكاليف الرقابة وتقليل تكاليف دوران العمل ؛

* تمكين العاملين من استخدام مهاراهتم إلى الحد الأقصى ،وتحقيق الإبداع في الأداء.

-الثقافة CULTURE :إن لثقافة المنظمة أبعاد سلوكية وإستراتيجية وهذا ما يوضحه الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تشكيل السلوك الإداري المعتمد على الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة متمثلة بمواردها البشرية وبين القوى البيئية الخارجية وهذا ما يظهر أثر ثقافة المنظمة على الأداء الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها وقدرهتم على

[1] جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة ترترة القادسية للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد12 ، العدد1 ، 2010،ص77.

البقاء والعمل سوية ، إن هذه الصفة غير ملموسة للمنظمة ولكنها تؤثر فعلياً في كل مظهر من مظاهر سلوك الفرد ضمن منظمته ؛ [1]

-القيادة LEADERSHIP : وذهب المتخصصون في الإستراتيجية إلى أبعد من ذلك في وجوب توفر البعد الإستراتيجي في القيادة لضمان تحقيق الأداء الإستراتيجي وأن القائد الإستراتيجي يتصف بكونه مفكر ومتأمل ومنظم يصنع الأهداف ؛

-التعلم LEARNING :يطلق على تعلم الفرد داخل المنظمة بالتعلم التنظيمي وهو الطريقة التي تبنى بها المنظمات حيث تدور المعرفة وتنظيمها بشكل روتيني حول الأنشطة، والثقافة، والتكيف، وتطور المنظمة وكفاءتها وكل ذلك بواسطة تحسين إستخدام المهارات لدى القوى العاملة ؛

-المرونةFLEXIBILIT : إن المرونة التي تتوفر في الأفراد ومهاراتهم على سبيل المثال يمكن أن تقلل من وقت الإنتظار في عمليات الصيانة ،وهذه المرونة تعطي العاملين مسؤوليات أعظم ،وهي بذلك تكون مؤثرة ومهمة في تحسين الأداء، يتضح أن للمرونة تأثير واضح على الأداء ومن جوانب مختلفة منها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة، عرض القوى العاملة ، عدد ساعات العمل ،مرونة توزيع الأجور، ومرونة الثقافة و التي تكفل تقديم الدعم الكافي لنجاح المنظمة في تكيفها مع الظروف المتغيرة و الصعبة و كذا رفع مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال[2] :

* الوفاء بمواعيد التسليم نتيجة القدرة على إنجاز التغييرات في حجم وتصميم المنتجات بأقل وقت لازم
* متابعة التغييرات المفاجئة في طلبات الزبائن والتكيف معها بأقل التكاليف
* الإبداع من خلال ابتكار أنواع واسعة من المنتجات والخدمات لقابلة احتياجات الزبون
* المرونة في تغيير مواصفات المنتج والخدمة بما يلبي احتياجات الجودة.

و مما سبق ذكر يمكن القول عن دور الأداء الإستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية حيث أن الإستراتيجية هي خطة الزيادة في (THE MARKET –BASED STRATEGY)وبالنظرة الإستراتيجية المستندة إلى السوق والإدارة الإستراتيجية بهذا المفهوم تركز على تطوير حصة المنظمة على حساب المنافسين وهزيمتهم في السوق .

[1] صلاح إبراهيم الشعباني، المنظور الاستراتيجي لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33-34، 2011،ص18.

[2] صلاح إبراهيم الشعباني، المرجع السابق، ص 18.

من خلال نماذجه القوى الخمسة "سلسلة القيمة ونموذج الجوهرة " أي أن الإستراتيجية الذي وضع صيغة العمل المعتمدة إلى بهذا المفهوم تدور حول الإهتمام بالسوق والموقع التنافسي للمنظمة وتكون أكثر وضوحا عند تنفيذ الإستراتيجية التي تعتمد في ذلك على الموارد التي تمتلكها المنظمة .[1]

(THE RESOURCE –BAST STRATEGY) وقد تطورت النظرة المستندة إلى السوق وتحولت إلى النظرة المستندة إلى الموارد وقد كانت نهاية الثمانينيات بداية لظهور العديد من المقالات التي نادت بالتعامل مع الموارد الداخلية للمنظمة ، مجهوداتها والمهارات التي تشكل بمجموعها خبرة تنافسية ومع بداية التسعينيات تطورت هذه النظرة وأخذت الإدارة الإستراتيجية تستند في تطبيقاتها إلى النظرة المستندة للموارد في تحقيقها للميزة التنافسية والتي تعتمد على أساسين هما جودة الموارد المكتسبة وكذلك الاستخدام المتميز للموارد التنظيمية؛

إن توجه المنظمة نحو البعد الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على الجدارات المميزة تمتلكها مثل مهارات العاملين والآلات وقدرات رجال البيع مقارنة مع المنظمات التي لا تستطيع تحديد هذه القدرات ولا تعطيها الأهمية اللازمة ، وهذا يتطلب التعرف الجيد على هذه القدرات والإمكانات والإستثمار فيها بشكل يحقق لها الميزة التنافسية المستدامة .

إن بإمكان المنظمة من تعزيز ودعم ميزتها التنافسية من خلال ضمان المنظمة للأداء العالي للعاملين وتطوير الأفراد ذوي المهارات الضرورية القادرة على التكيف لأي تغيير في البيئة و أن إدارة الأداء وقياسه يعتبر أحد المفاتيح المهمة للحصول على ميزة تنافسية وتخدم أنظمة إدارة الأداء أغراضا إستراتيجية و إدارية وتطويرية لا يمكن تجاهل أهميتها.

مما سبق يمكن القول إلى أن موارد المنظمة بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص أصبح لها الدور الأكبر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية حيث يعتمد تنفيذ الإستراتيجية على أداء ومهارة العاملين من خلال تطوير استراتيجيات إدارة الأداء، كذلك أن موارد المنظمة بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص أصبح لها الدور الأكبر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية حيث يعتمد تنفيذ الإستراتيجية على أداء ومهارة العاملين من خلال تطوير استراتيجيات إدارة الأداء.

[1] عوض ، مُحَمَّد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية – الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية القاهرة ، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2001،ص31.

المطلب الثاني: العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية و ميزة تنافسية المستدامة

يشهد العالم تطورا سريعا على المستوى الإقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمع المعلومات، وتعد تقنية المعلومات من المستلزمات التي تسهل عمل نظام المعلومات ولاسيما نظام المعلومات الإدارية حيث أصبح نظام المعلومات الإدارية منهجا لمنظمات الأعمال وركيزة مهمة لإدارة المؤسسة ومصدرا هاما لتعزيز قدراتها التنافسية ويحقق فرصا جديدة للمنظمات التى تحاول تحقيق مزايا تنافسية والمشاركة فى حصص سوقية جديدة ولقد نما إستخدام نظام المعلومات الإدارية في العقدين الأخيرين من قبل المؤسسات سواء العامة أو الخاصة، حيث أثبتت الدراسات أن عدد من هذه الأنظمة نجح في حين أن عدد منها أخفق نتيجة عوامل لم تؤخذ بالحسبان مثل إهمال ردود فعل المستخدم النفسية والعوامل التنظيمية من قبل مصممي النظام، وأن معايير نجاح نظم المعلومات قد تختلف من شخص إلى أخر، وتعد نظم المعلومات الإدارية MIS، أحد أهم خمسة نظم فرعية لنظام المعلومات المعتمد على الحاسب الآلي و المتمثلة في نظم معالجة البيانات، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، الذكاء الصناعي ونظم المعلومات الإدارية.[1]

تعريف نظام المعلومات الإدارية (MIS) :

يعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام يجمع ما بين تقنية المعلومات وعلوم الحاسبات والإدارة بهدف بناء أنظمة حاسبات تكنولوجية تعمل على مساعدة المنظمات المختلفة للقيام بأعمالها، من خلال المساعدة المكتبية والقيام بالمهام المحاسبية وتنظيم الاجتماعات، وكل ما يساعد المنظمات في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تخفيف المصاريف المالية في المنظمات ، وزيادة القدرة التنافسية في العمل، والتخلي عن جميع الأعمال الورقية لصالح الإلكترونية، ويعتبر نظام المعلومات الإدارية متميز عن غيره من نظام المعلومات لأنه يستخدم في تحليل وتسهيل الأنشطة الإستراتيجية والتشغيلية، كما انه مجموعة من أنظمة الحاسبات، التي صممت من أجل خدمة المدراء في المنظمة ، وتضع بين يدي المدير معلومات ترتبط بماضي المنشأة وحاضرها من حيث الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، ومساعدتهم على عرض كافة المعلومات التي تتعلق بالعمليات الداخلية ، وتأثيراتها الداخلية والخارجية بطريقة واضحة ومنظمة، بالإضافة إلى أن نظام المعلومات الإدارية يدعم مراحل التخطيط، وتوفير البيانات الضرورية فى الوقت المناسب لإتخاذ القرارات الفعالة.

[1] الدكتور/ أحمد حسن إبراهيم، دور نظام المعلومات الإداري في تحقيق المزايا التنافسية، الحوار المتمدن-العدد، محور الإدارة و الإقتصاد 6200 - 2019 / 4 / 13 - 15:52.

كما يعتبر نظام المعلومات الإدارية من ثمار تطبيق فلسفة دمج أساليب المعرفة والذي يقضى بالاستعانة بأساليب فروع المعرفة المختلفة في دراسة وحل المشاكل الإدارية حيث يقوم على تطبيق مفاهيم ومبادئ نظرية النظام المطبقة في علم الهندسة وفي مجال الإدارة والمحاسبة ويستعين مصمم نظام المعلومات بالمفاهيم والمبادئ لكل من التكامل، الشمولية، التوازن، المرونة ، الميكنة، الأسلوب العلمي، الديناميكية الحركية والتجارب والواقعية.

ولنظام المعلومات الإدارية دور بارز في تجهيز ومعالجة البيانات للوصول إلى معلومات يتصف بالصحة والدقة والحداثة وتغطي أبعاد القرار بالكامل وتدعم أنشطة المنظمة وعملياتها كما تمد الإدارة بالمعلومات النوعية عن البيئة الداخلية والخارجية من أجل المساهمة في صياغة وتطوير الخطط الإستراتيجية والتي تتراوح بين التكتيكية قصيرة الأجل وخطط إستراتيجية متوسطة المدى وخطط إستراتيجية طويلة المدى, كما يمكن القول بأن نظام المعلومات يؤدي تأثيرا بالغا في الإستراتيجيات التنافسية ويعتبر نظام المعلومات أداة إستراتيجية لتحقيق تلك الميزة التنافسية كما يدعم المنظمات في السيطرة على الأسواق وتزيد من حصة الشركة السوقية بعد الإستجابة للمؤثرات الخارجية ويدعم المنظمات في تحقيق الإبداع والتطوير.[1]

ويتكون نظام المعلومات الإدارية من خمسة مكونات على النحو التالي:

. **الأجهزة** : أي نظام معلوماتي يجب أن يحوي على حاسبات آلية سواء شخصية أو متوسطة الحجم أو كبير أو شبكة من الحواسب المتنوعة.

. البرمجيات: وهي الأنظمة التي تشتغل بواسطتها الحاسبات و تنقسم إلى قسمين :

تتمثل في برمجيات النظم و تعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة؛

برمجيات التطبيقات وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل برامج الأجور و المحاسبة و برامج التصنيع ، هذه البرامج يتم إعدادها من طرف مختصين في البرمجة بالمنظمة نفسها أو الحصول عليها جاهزة أما برامج النظم فيتم الحصول عليها من طرف موردي الأجهزة.

[1] سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2006، ص53.

. **قواعد البيانات** : وهي عبارة عن المخزن الذي يحوي على البيانات التي تصف كل الأحداث و العمليات الجارية في المنظمة و تكون مخزنة في شكل ملفات يدوية أو إلكترونية بواسطتها يعمل نظام المعلومات على تحويلها إلي معلومات لذلك تعتبر جد مهمة لأي نظام معلوماتي.

. الإجراءات : هي عمليات تقوم بوصف و ترتيب مجموع الخطوات و التعليمات المحددة لإنجاز العمليات وتسمى بخريطة مسار النظام و تقوم بشرح ما الذي يجب عمله.

. **الأفراد(العنصر البشري)** : هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى و السيطرة عليها و يعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات ووضع البرامج و إدارة نظم المعلومات.

وقد جاءت نظم المعلومات الإدارية كواحدة من النظم القادرة على جمع ومعالجة وتصنيف، وحفظ البيانات، والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات للقيام بكافة الوظائف الإدارية ، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعلى كافة مجالات العمل في المنظمة، حيث شهدت المنظمات العامة والخاصة نقلة كبيرة في أنظمة المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، بالإضافة للوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في وجود نظام معلومات يعتمد بشكل أساسي على إستخدام الحاسب.

ويمكن إيجاز دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق اليزة التنافسية على النحو التالى[1]:

تقليص مدة تسويق المنتج: تمثل المدة اللازمة لوصول المنتج إلى السوق عاملاً في تحقيق التنافسية وخاصة عند طرح منتجا جديدا، وتوجد ثلاثة عناصر تساهم في تحديد المدة اللازمة لطرح المنتج في السوق وهي :

- الوقت المطلوب لإنجاز المهام مثل التصميم الهندسي, التصنيع ؛
- الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد عندما يبقى في الإنتظار عند مهندسي الإنتاج لحين إتاحة فرصته في الإنتاج؛
- الوقت المستنفذ في إعادة العمل.

حيث يمكن لنظام المعلومات تقليص هذه المدة بسرعه إنجاز المهام من خلال إتاحة المعلومات عند الحاجة إليها، وتقديم الدعم لإدارة المهام، حيث يؤدي إلى تقليص وقت تصميم المنتج بنسبة تتراوح بين (20%-30%) ، ويصل التخفيض النموذجي في الوقت الضائع الكلي للإنتاج إلى(40%).

[1] سليم حسينة، مرجع سبق ذكره،ص 54.

تحسين إنتاجية التصميم: يتيح نظام المعلومات الأدوات الملائمة على النحو الذي يزيد من إنتاجية المهندسين، إذ أن وجود هذا النظام يوفر الأدوات الصحيحة للوصول إلى المعلومات بفاعلية , كما يمكن أن تختصر عملية التصميم ذاتها.

التحكم الأمثل بالمشاريع: ينطوى تطوير المنتجات الجديدة على مخاطر عالية وإستثمارات كبيرة في الأموال والوقت مع توقع إخفاقات , لذلك فإن معظم المنظمات تركز على التحكم الأمثل بمشاريع تطوير المنتجات إذ يرجع السبب الرئيسي لتأخر معظم مشاريع تطوير المنتج لكونها تقع خارج نطاق السيطرة بسبب الحجم الهائل من البيانات التي تتولد عن المشروع، لذا فإن نظام المعلومات يلعب دورا هاما في إبقاء المشروع ضمن السيطرة الدقيقة على المعلومات التي يعتمد عليها المشروع ،ويمكن تعزيز السيطرة من خلال التدفق الآلى للبيانات والمعلومات والتنفيذ الإلكتروني للإجراءات على النحو لذي يجعل من الإستحالة إهمال عملية الجدولة أو تجاهلها ومن ثم يتضح أن إستخدام نظام المعلومات الإدارية يلعب دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وله دور كبيرة في تعزيزها.[1]

و ما تم إستخلاصه أن نظام المعلوماتِ الإدارية يعمل على دعم الميزة التنافسية من خلال دعم الأنشطة الرئيسيَّة مثل: دعم المدخلات، دعم عمليات المعالجة، دعم المخرجات، دعم المبيعات، دعم العمليات التسويقية وخدمة العملاء، والأنشطة الثانوية مثل دعم الموارد البشرية، دعم البحث والتطوير وشراء مستلزمات الإنتاج.

المطلب الثالث: العلاقة بين الذكاء التنافسي و ميزة تنافسية المستدامة

إن الذكاء التنافسي عملية منهجية تتضمن إستخدام مختلف المصادر لجمع و تحليل البيانات المتاحة عن البيئة الخارجية و المنافسين وغيرها: و معالجتها لتحويلها إلى معلومات ذمكائية قابلة للتنفيذ على أرض المواقع، والإستفادة منها في عملية صنع القرار داخل المنظمة بما يدعم قدرتها التنافسية ، كما أن الهدف منه تقديم فهم أفضل عن المشهد التنافسي الذي توجد فيه المنظمة، من خلال تحليل عوامل القوى و الضعف لدى المنافسين، و التنبؤ بالفرص المتاحة للتطوير، و إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة تجعلها على مستوى التنافس المحلي و الدولي.

[1] أحمد حسن إبراهيم مرجع سبق ذكره.

تعريف الذكاء التنافسي:

ينظر إلى الذكاء التنافسي على أنه عبارة على تشكيلة نظمية وتحليل علني مرتبط بتوفير معلومات حول المنافسين حيث تسمح بفهم الأنشطة المرتبطة بجذب مشترون جدد كما يمكن أن تسمح للمنظمة بتوقع أنشطة المنافسين المستقبلي ومن ثمة أخذ الإجراءات الملائمة لزيادة أو تقليل أثر هذه الأنشطة[1].

توجد ثلاث خطوات رئيسية لتحقيق الذكاء التنافسي وهي:

- تجميع المعلومات؛
- ضغط المعلومات ؛
- وضع المعلومات في سياق المعلومات.

لقد أظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي له تأثير إيجابي على إنشاء الميزة التنافسية ، لذا فالذكاء التنافسي في المنظمة يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية المستدامة وهناك العديد من الدراسات التي تناولت تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة على أساس مفهوم الذكاء التنافس كعملية و إعتبرت أخرى أن دقة تقييم البيئة الخارجية لها تأثير كبير على الإدارة الإستراتيجية الناجحة و يجب أن تكون إستراتيجيات الأعمال الصحيحة و الكاملة مدعومة بالميزة التنافسية ؛[2]

و إستكمالا لهذا الإتجاه و في سياق إستخدام الأساليب و الأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، ظهرت الأهمية المتزايدة لإستخدام المعلومات و المعرفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية و تعزيز قدرة المنظمة من أجل تعظيم كفاءة إستخدام البيانات و المعلومات الجديدة و إدارتها بفعالية ؛

كذلك أشير إلى أن الذكاء التنافسي يؤثر على أداء المنظمة، كما أن له أهمية كبيرة في عملية إدارة الأداء داخلها، و تستطيع المنظمة الإستفادة من أدوات الذكاء التنافسي بشكل فعال و تحويل إمكانيات المنظمة الأساسية لميزة تنافسية، كما أن المستويات العالية من سلوكيات ممارسة الذكاء التنافسي يدعم حصول المنظمة على الميزة

[1] . mccubbreY, D. j. business fundamentals. Switzerland. 2009,p244.

[2] Sriwidadi, T. E. G. U. H., Arief, M. U. H. T. O. S. I. M., Prabowo, H. A.R. T. I. W. I., & Muqarrabin, A. M. Sustainable Competitive Advantage In Private Higher Education Institutions In Indonesia. International Journal of Economics and Management,2009,p33.

التنافسية، كما تعزز و إنشاء ميزة تنافسية جديدة و أيضا تطيل من فترة إستفادة المنظمة من دورة حياة الميزة التنافسية ؛[1]

و من ثم فقد إستخدمت العديد من المنظمات الذكاء التنافسي كآلية إستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية للمنظـمة، لكونه جانب مهم يعمل كحلقة أولى في سلسلة التصورات و الإجراءات التي تسمح للمنظمة التكيف مع بيئتهـا؛

كما يعتبر أداة إدارية جديدة نسبيا، يؤدي دورا لدعم المديرين في إتخاذ قرارات أفضل و تخطيط إستراتيجي أفضل، التأكد من إكتساب ميزة تنافسية من خلال القدرة على توقع المعلومات، و تحليلها إلى معرفة، و صنعها في الذكاء ذي صلة بيئية عمل المنظمة، و إستخدام المعرفة المكتسبة منها بالفعل؛[2]

كما تكون إلى أنه أذا تمت إدارة الذكاء التنافسي و تطوير الأساليب و الإستراتيجيات الإدارية بالمنظمة، فيمكن إكتساب ميزة تنافسية مستدامة، و ذلك لكون الميزة التنافسية المستدامة تولد من الكفاءات الأساسية التي تحقق فائدة طويلة الأجل للمنظمة ، كذلك تتضمن إدارة الذكاء التنافسي جمع المعلومات، الداخلـية و الخارجـية و من المنافسين، و لكن أيضا من العملاء و الموردين و التقنيات و البيئات و علاقات العمل المحتملة، فيتم إدارة الذكاء التنافسي لتوفير الإنذار المبكر و المساعدة في توقع تحركات المنافسين و العملاء و الحكومات ؛

و مما سبق فإن إدارة الذكاء التنافسي تعد مصدرا أساسيا و آلية أساسية للميزة التنافسية المستدامة، من خلال تمكين المنظمة من التطوير و التنفيذ و المراقبة، و تلك الإستراتيجيات هي التي تخلـق تمكـين المنظـمة من التطـوير و التنفيذ و المراقبة، و تلك الإستراتيجيات هي التي تخلق و تحمي قيمة المساهمين على المدى الطويل، فهو مساهم ذو قيمة و يعزز أداء، و عملية تطوير الإستراتيجية ، تركز على تحديد و تطوير و إستدامة الموارد و القدرات التي تخلق ميزة تنافسية، كما يمكن أن يكون لإدارة الذكاء التنافسي تأثير قابـل للقيـاس على كل من الأنشطة الجاريـة

[1] Sharma, R. S. & Djiaw, V). Realising the strategic impact of Business Intelligence tools. The journal of information and knowledge management systems , 41(2),2001, p 113.

[2] Boro, I, Extent To Which Competitive Intelligence Practices Influence Achievement Of Competitive Advantage In Kcb Bank Kenya Limited. Master's Thesis. University of Nairobi, Nairobi, Kenya, 2013,p16.

و الأداء طويل الأجل للمنظمة، بالإضافة لهذا تمكن المنظمة من إدارة الفرص و المخاطر الناشئة بشكل إستباقي، مما يؤكد على كونها أداة و آلية لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة. [1]

[1] Waithaka, P. Moderating Effect Of Organizational Factors Between Competitive Intelligence Practices And Performance Of Firms Listed On The Nairobi Securities Exchange, Kenya. European Scientific Journal, 12(22),2016, 214.

خلاصة الفصل الثاني:

ومما سبق نستخلص أن المنظمة التي لها ميزة تنافسية مستدامة تحدث فارقا ملحوظا يميزها عن منافسيها باختراق السوق من خلال إتباع استراتيجيات ، أي توفير ما يحتاجه العملاء من سلع وخدمات عن طريق المعطيات الداخلية من موارد وكفاءات وتقنيات وغيرها واستغلالها أحسن استغلال مما يجعلها تؤدي أداء إستراتيجي متميز و يساهم في تعزيز القدرتها التنافسية و إستدامتها ، حيث أن هذه الأخيرة تكسبها مكانة بين المنافسين على المدى الطويل و كذا ندرة و صعوبة التقليد من طرفهم.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر –فرع المدية–

تمهيد:

تطرقنا من خلال الجانب النظري إلى نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، أما في هذا الفصل سوف نحاول إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لعملية نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية– وهذا لغرض معرفة الخدمات المقدمة من طرف موظفي ومسيري المؤسسة تتسم بالجودة أم لا بالإضافة إلى معرفة مدى إستخدامهم لنظم المعلومات الإستراتيجية.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع سنقوم بدراسته من خال تحديد دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع –المدية– ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–

المبحث الثاني: منهجية و إجراءات الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث إرتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيث تاريخ نشأتها و التعريف بها، ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها و هياكلها التنظيمي ، و أخيرا سنتطرق إلى الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا: تاريخ اتصالات الجزائر.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في التكنولوجيا الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات, و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين أحداهما بتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في " إتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة الإقامة و إستغلال شبكة الهاتف النقال، و إستمر تنفيذ برنامج ففتح سوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات"VSAT" و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضارية في 2004، و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، و في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشات الأساسية إعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا: نشأة اتصالات الجزائر.

نص القرار 03 القرار2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الإتصالات في الجزائر و بعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات.

بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال تبعا للقرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة2003.

01 جانفي 2003 كانت الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر، حيث كان على إتصالات الجزائر و إطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، و البقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.

- تطوير و إستغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.؛
- تأسيس، استغلال تسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات؛
- كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ب:
  - تنمية جودة و نوعية الخدمات المقدمة و جعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال؛
  - تطوير الشبكة الوطنية يجعلها أكثر فعالية و ربطها بطرق واسعة للمعلومات.

ثالثا: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر:

مؤسسة إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة100% تنشط بقطاع الإتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003, يقع مقرها الإجتماعي بالطريق رقم 05، الديار الخمس بالحميدية، الجزائر العاصمة، و لديها:

- رأس مال اجتماعي مقدر ب: 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها و أصبح حاليا يقدر ب: 61.275.180.000 دينار جزائري؛
- رقم سجلها التجاري: 02B00180.83؛
- رقم الجبائي: 000216.2990330049؛
- يندها الضريبي: 16293838021؛
- رقم التعريف الإحصائي: 00021622906569 36.

و تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ بداية و هي:

- الجودة؛
- الفعالية؛
- نوعية الخدمات.

و سمحت هذه الأهداف التي سطرتها إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم 01 في سوق الإتصالات بالجزائر، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي:

• تقديم خدمات الإتصال التي تسمح بنقل و تبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية السمعية و البصرية.

المطلب الثاني: فروع و هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع و هياكل مؤسسة إتصالات الجزائر.

أولا: فروع مؤسسة إتصالات الجزائر.

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الخاصة في مجال الإتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع هي:

ا – فرع إتصالات الجزائر " موبليس": مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

تسعى موبيليس دائما نحو الإبداع التكنولوجي الجديد، وذلك بتطوير عروضها، حيث بعد عدة سنوات من تأسيسها تمكنت من تحقيق مكانة هامة في عالم GSM ،وتقديم خدمات أفضل ذات جودة.

- بطاقة موبيليس؛
- شعار الشركة: والكل يتكلم؛
- تاريخ التأسيس 2003؛
- المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة؛
- الشركة الأم : إتصالات الجزائ؛.
- مناطق الخدمات: 48 ولاية؛
- المنتجات: خدمات الهاتف النقال؛
- الموقع الالكتروني: www.Mobilis.dz.

ب – فرع إتصالات الجزائر للانترنت " جواب": مختص في تكنولوجيا الانترنت ذو السرعة الفائقة و للإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد(التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنت "Antranet" بمقرات الربط للأنترنت عن طريق شبكة "جواب".

ج – إتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا الساتل و الأقمار الصناعية.

ثانيا: هياكل مؤسسة إتصالات الجزائر.

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين و الرائدة في مجال الإتصالات في الجزائر، تعتبر إتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر و ذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن.

فإتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد، و الذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها و 12 مديرية إقليمية، موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزون البليدة، بشار، و أخيرا الشلف: و إعتمد في هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم، و تحتوي هذه المديريات ولائية أين تتواجد إتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، بالإضافة إلى مديريتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية و مراكز هاتفية.

المطلب الثالث: مديرية العملياتية للإتصالات بالمدية.

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها و تقديم هيكلها الوظيفي، و أهداف و مهام المديرية.

أولا: نشأة المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية:

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لإتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للإتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية و ولايات الجزائر و منها المديرية العملياتية بالمدية، و كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، و إتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كان تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للإتصالات إلى غاية جوان 2011, أين تم تغير الإسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية" D.O.T " :

المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر المدية هي المديرية تابعة للمديرية الجهورية للاتصالات " D.O.T " البليدة و تنقسم المديرية إلى:

ا – دائرة الممتلكات و الوسائل العامة: التي يدورها تنقسم إلى:

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

2- **مصلحة الشراء:** تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.

3- **مصلحة الممتلكات:** تهتم بعملية الجرد المادي و حماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.

4- **مصلحة الوقاية و الأمن:** تهتم بالسهر على امن المؤسسة و ممتلكاتها و أفرادها م كل تخريب، و نظافة و وقاية.

5- **مصلحة النشاطات الاجتماعية:** تهتم بالأنشطة الإجتماعية و مساعدة العمال.

ب – دائرة الموارد البشرية: التي بدورها تنقسم الى :

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

2- **مصلحة التكوين:** تهتم هذه المصلحة بتكوين و رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، و هذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.

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

ج – دائرة المالية و المحاسبة: و تتضمن المصالح التالية:

1- **مصلحة الميزانية:** تهتم بإعداد الميزانية.

2- **مصلحة الخزينة:** تهتم بالدفع النقدي.

3- **مصلحة المحاسبة:** تهتم بتدقيق و مراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

د – الدائرة التجارية: و تتضمن المصالح الآتية:

1-

2- **مصلحة البيع:** و تهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف و الأنترنت و إيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

3- **مصلحة التحصيل:** تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

4- **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

هـ – دائرة خاصة بالمؤسسات: Corporait تقوم بالتعامل مع المؤسسات و معالجة الشكاوى و الفاتورات، و لها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

و – دائرة التقنية: و تتضمن المصالح الآتية:

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

2- **مصلحة التطوير:** تطوير الشبكات الموجودة.

3- **مصلحة تهيئة و استغلال الشبكات:** تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة و السهر على إستغلالها أحسن إستغلال.

4- **مصلحة تهيئة و إستغلال الآلات:** تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات، كالخزائن الهاتفية و العمل على إستغلالها أحسن إستغلال.

5- **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب و إصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.

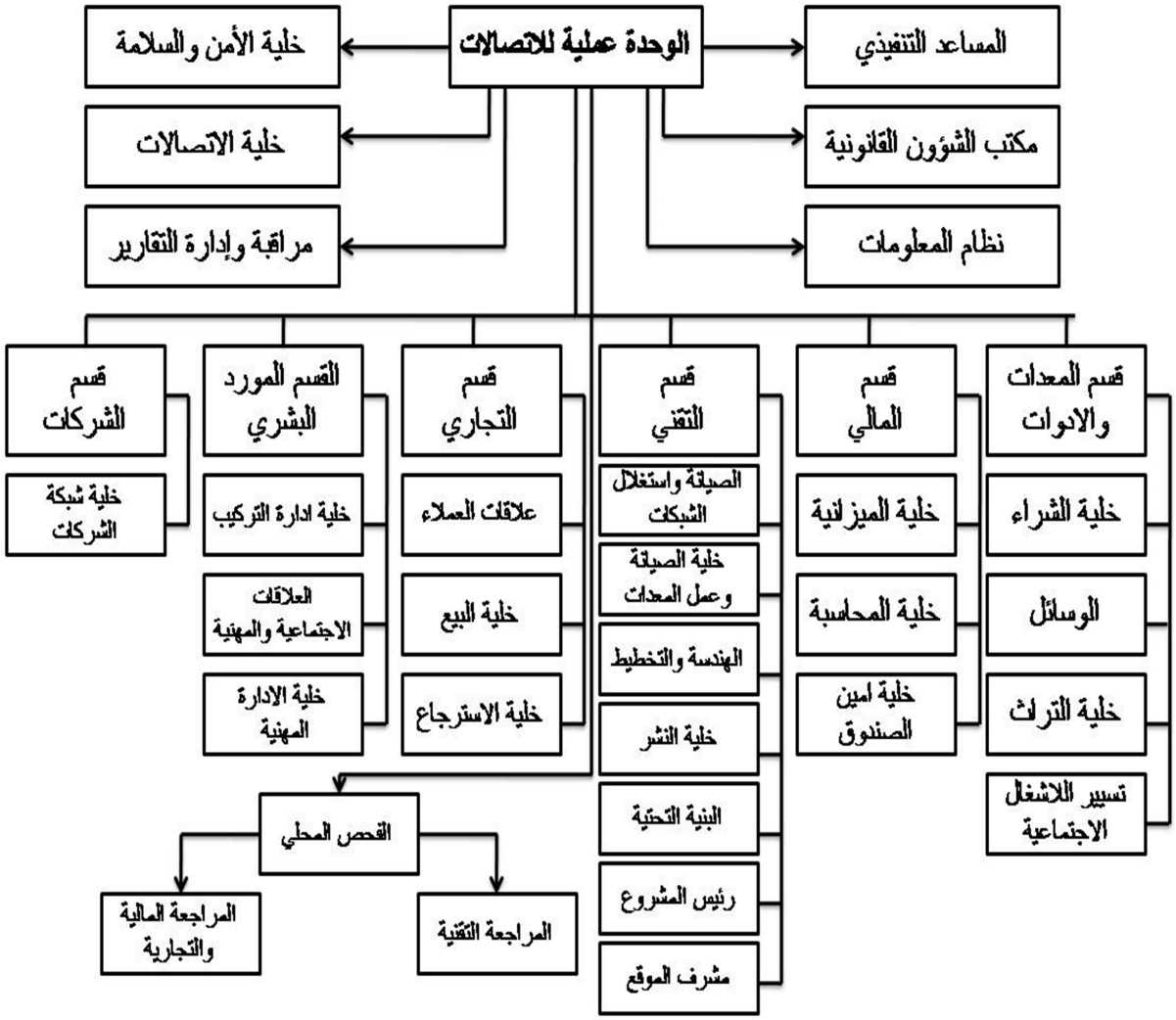
6- **رئيس مشروع" امسانAMSAN"** :يهتم بتسيير مشروع " امسان " و هو مشروع جديد لإتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الأنترنت ذو تدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى AMSAN.

7- **وحدة الهياكل القاعدية:** و تتمثل مهام الوحدة في تهيئة و إنجاز الهياكل القاعدية من اجل وضع الألياف البصرية و الكوابل الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر و هي :

- خلية الاتصال و التفتيش؛
- خلية الشؤون القانونية و التي تتضح مهامها من خلال أسمائها؛
- خلية التقارير و مراقبة التسيير و التي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من اجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية و إعطاء توجيهات و تقديم حلول للمدير؛
- خلية المساعدة التقنية و التي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني؛
- خلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

الشكل رقم(4-1) هيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر



المصدر: الهيكل التنظيمي لمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية[1]

ثالثا : أهداف و مهام و خدمات المديرية العملياتية.

تتمثل أهداف و مهام المديرية العملياتية بما يلي:

ا – أهداف المديرية العملاتية بالمدية: تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة و المديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نظر منها:

- ✓ الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق؛
- ✓ استقطاب اكبر عدد من الزبائن؛

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

- ✓ إرضاء الزبائن؛
- ✓ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية و اللاسلكية؛
- ✓ تحسين جودة الخدمات و الرفع من تنافسينها؛
- ✓ تطوير خدمات جديدة للعملاء؛
- ✓ تقديم خدمات للمساعدة التقنية؛
- ✓ تنفيذ تجارب الصورة و الصورة؛
- ✓ زيادة الخدمات المباعة.

ب – مهام المديرية العملياتية بالمدية: ترتكز مهام المديرية بصفة عامة، و مديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- ✓ تقديم أحسن الخدمات للزبائن من اجل إرضائهم، و الإجابة على جميع شكاوى الزبائن؛
- ✓ تقديم خدمات الهاتف الثابت و الانترنت للخواص و المهنيين و شبكات الأنترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية و الخاصة، كمستشفيات و بنوك؛
- ✓ إيصال الانترنت إلى كل بيت؛
- ✓ تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية؛
- ✓ إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف و الانترنت)؛
- ✓ تقديم خدمات الإتصال التي تسمح ينقل و تبادل الصوت الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المعلومات السمعية البصرية .

ج – خدماتها:

- ✓ من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية نجد:
- ✓ خدمة الهاتف الثابت؛
- ✓ خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL؛
- ✓ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي؛
- ✓ خدمة الويسي " Wici " تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي و هي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك؛
- ✓ بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات " Wici "؛

- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الأنترنت؛
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 500 دج سبعة أيام من الأنترنت؛
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الأنترنت.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قامت بها الطالبتين في المؤسسة محل الدراسة أين ستعرض لمجموعة من العناصر المختلفة منها المنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة وأهم الأساليب المعتمدة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

تم في هذا المطلب إيضاح لنموذج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة وهي الاستبيان، وهو الأسلوب المعتمد لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج التحليلي الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية على اختلاف وضعيتهم الوظيفية. ونظرا لكبر مجتمع الدراسة فقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بحجم 30 موظف من المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: أداة جمع البيانات

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة بإستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية. وقد مر تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق أهداف المنشود منه، وفيمايلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

1. مضمون الاستبيان

قامت الطالبتين بإعداد أداة الدراسة لمعرفة دور نظم المعلومات الاستراتيجي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بحيث تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي شملها الاستبيان، كما تم عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات، وتم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.

2. الشكل النهائي للاستبيان

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من الأستاذة المشرفة قمنا بالالتزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل "**نظام المعلومات الاستراتيجي**"، وهو يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وشمل 11 عبارة،

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع " **الميزة التنافسية المستدامة** " ويعتبر بمثابة نتيجة أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل. واشتمل على 13 عبارة.

واشتمل الاستبيان ككل على 24 عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

3. المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمسة اختبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–1): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

الأوزان	الرأي
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على بعض المراجع العلمية المتاحة

لتحديد اتجاه الإجابات قمنا بالاستعانة بجدول متوسط الأوزان المرجح المرافق للمقياس الخماسي، الذي يحدد مدى الفئة الموافقة لكل وزن:

الجدول رقم (3–2): مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي

الأوزان	الاتجاه
من (1 إلى 1.79)	غير موافق تماما
من (1.80 إلى 2.59)	غير موافق
من (2.60 إلى 3.39)	محايد
من (3.40 إلى 4.19)	موافق
من (4.20 إلى 5)	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على بعض المراجع العلمية الاحصائية

ثانيا: الأساليب المستخدمة التحليل الإحصائي

استخدمنا برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 للقيام بعملية التحليل الاحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1. قياس الاتساق الداخلي.
2. قياس معامل الثبات.
3. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
4. التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
5. تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المشاكل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفيمايلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور "نظم معلومات الاستراتيجية"

يقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

1.1. الاتساق الداخلي لبعد المتطلبات التنظيمية

الجدول رقم (3–3): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتطلبات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	بعد المتطلبات التنظيمية	**1**	**–**
01	تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	0.447*	0.013
02	توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تنسجم مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.	0.598**	0.000
03	تعزز الإدارة العليا في اتخاذها القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات الاستراتيجية	0.684**	0.000
04	تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط وتصميم وبناء نظم المعلومات في المؤسسة	0.687**	0.000
05	يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة.	0.577**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (3–3): أن معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (*0.447) (**0.687) ذات دلالة إحصائية محصورة بين (0.000) و (0.001)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد المتطلبات التنظيمية.

2.1. الاتساق الداخلي لبعد المتطلبات التكنولوجية

الجدول رقم (3–4): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المتطلبات التكنولوجية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	بعد المتطلبات التكنولوجية	**1**	**–**
06	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات	0.808**	0.000
07	لدى المؤسسة أجهزة الكمبيوتر توفر السرعة في الدخول ومعالجة المعلومات وتحديثها بإستمرار	0.885**	0.000
08	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	0.814**	0.000
09	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	0.721**	0.000
10	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	0.871**	0.000
11	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة	0.810**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (3–4): أن معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0.721**) (**0.885**) ذات دلالة إحصائية (**0.000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد المتطلبات التكنولوجية.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

الجدول رقم (3–5): إختبار الاتساق الداخلي بين درجات عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية المستدامة" مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة sig
01	تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى تحسين المستمر	0.648**	0.000
02	تستقبل المؤسسة أراء العملاء حول الخدمات المقدمة	0.576**	0.001
03	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم أخطاء فيها	0.637**	0.000
04	يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية	0.725**	0.000
05	تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب	0.698**	0.000
06	لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة	0.637**	0.000
07	تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه	0.353**	0.055
08	تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال	0.517**	0.003
09	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا	0.624**	0.000
10	عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة	0.434**	0.017
11	يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات	0.587**	0.001
12	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	0.806**	0.000
13	يساهم تخفيض التكاليف في خدمات المقدمة من طرف	0.468**	0.009

	المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل.		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم(3-5): أن معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني محصورة بين (**0.353**) (**0.806**) ذات دلالة إحصائية محصورة بين (**0.000**) (**0.055**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في المحور الثاني "الميزة التنافسية المستدامة"

ثالثا: ثبات الاستبيان

تم التحقق من الثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3–6): اختبار الثبات لأداة الدراسة

البيان	العبارات	معامل الثبات الفا كرومباخ
الدرجة الكلية لمتغير نظم المعلومات الاستراتيجية	**11**	0.907
الدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية	**13**	0.881
قيمة الثبات الكلي للاستبيان	**24**	0.934

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (3-6): يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغت على التوالي (**0.907**، **0.881**) وهي قيم تفوق **0.60** وقريبة من 1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (**0.934**) وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (**93%**) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

تقوم في هذا المبحث بمعالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي سبق لنا جمعها ومن ثم استخلاص النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

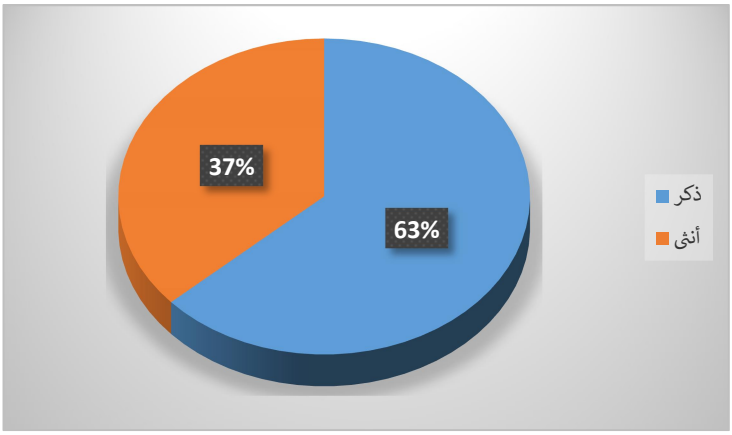
اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، والرسومات البيانية.

الجدول رقم(3–7): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	19	%63.3
	أنثى	11	%36.7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3–2): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ExceL

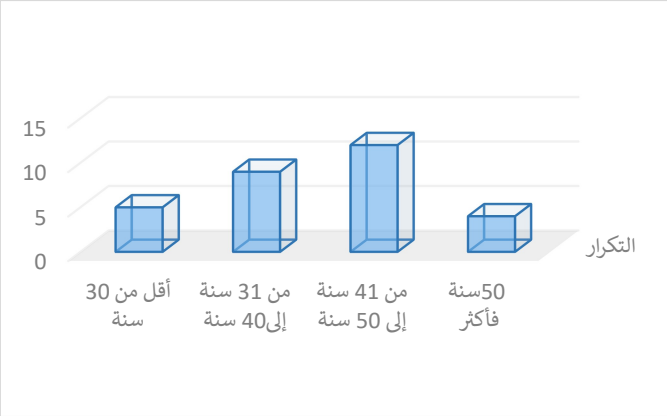
✓ **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس**: نلاحظ من الجدول (3–7) والشكل(3–1)، أن **19** من الموظفين الذكور يمثلون ما نسبته **63.3%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و **11** منهم يمثلون ما نسبته **36.7%** من الموظفين إناث.

الجدول رقم (3–8): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	05	%16.7
	من 31 سنة إلى40 سنة	09	%30
	من 41 سنة إلى 50 سنة	12	%40
	50سنة فأكثر	04	%13.3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3–3): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ExceL

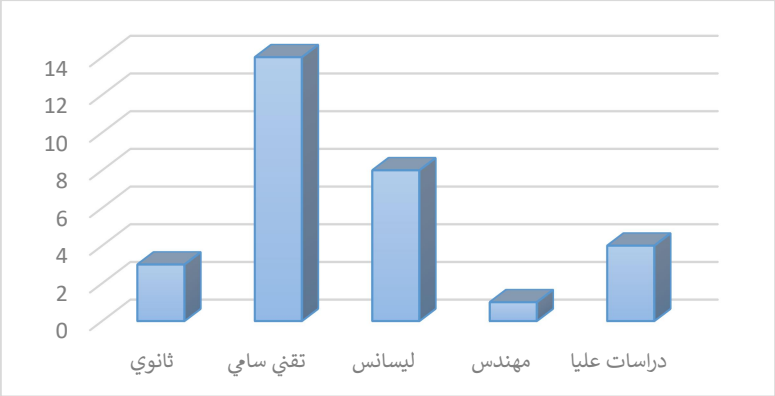
✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:** يوضح الجدول(3–8) والشكل(3–2): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة أعمارهم محصورة بين **41 سنة إلى 50 سنة** بلغ عددهم 12 فرد بنسبة(**40%**). تليها الفئة من **31 سنة 40 سنة** البالغ عددهم 09 أفراد بنسبة (**30%**). ثم تليها الفئة **الأقل من 30 سنة** بنسبة (**16.7%**) البالغ عددهم 5 أفراد، وأخر نسبة (**13.3%**) بلغ عددهم 04 أفراد هم الفئة **الأكثر من 50 سنة**.

الجدول رقم (3–9): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا المؤهل العلمي

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي	03	%10
	تقني سامي	14	%46.7
	ليسانس	08	%26.7
	مهندس	01	%3.3
	دراسات عليا	04	%13.3

المصدر: من إعداد الطالبتن بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3–4): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ExceL

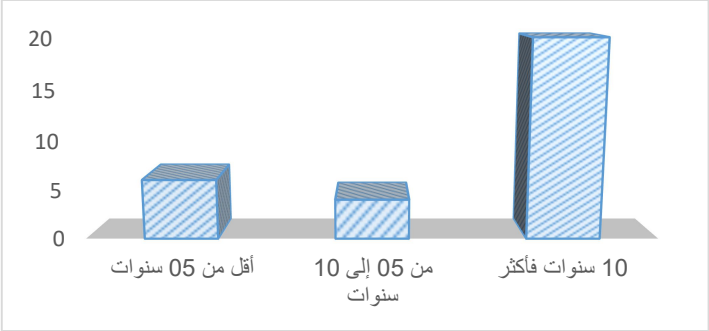
✓ **توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**: يوضح الجدول (3–9) والشكل(3–3): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم مستوى تقني سامي بنسبة (**46.7%**) وبلغ عددهم 14 فرد. تليها نسبة (**26.7%**) لديهم مستوى جامعي (ليسانس) البالغ عددهم **8** أفراد، وبلغت نسبة الدراسات العليا (**13.3%**) أي ما يقابل عددهم 4 أفراد، تأتي نسبة (**10%**) الذين لديهم مستوى ثانوي بلغ عددهم 3 أفراد، وفي الأخير فرد واحد لمستوى مهندس بلغ نسبته (**3.3%**) وهي أدنى نسبة.

الجدول رقم (3–10): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات للخبرة

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	06	%20
	من 05 إلى 10 سنوات	04	%13.3
	10 سنوات فأكثر	20	%66.7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3–5): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ExceL

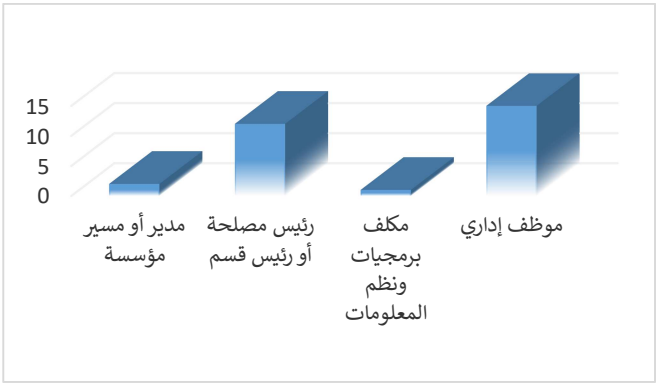
✓ **توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:** يوضح الجدول (3–10) والشكل (3–4): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم خبرة أكثر من **10 سنوات** بلغ عددهم **20** فرد ونسبة (**66.7%**)، تليها الفئة الذين لديهم خبرة أقل من **5 سنوات** البالغ عددهم **6** أفراد وبنسبة (**20%**)، تليها الفئة الذين لديهم خبرة بين **5 إلى 10 سنوات** بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة (**13.3%**).

الجدول رقم (3–11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
طبيعة المستجوب	مدير أو مسير مؤسسة	02	%6.7
	رئيس مصلحة أو رئيس قسم	12	%40
	مكلف برمجيات ونظم المعلومات	01	%3.3
	موظف إداري	15	%50

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (3–6): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ExceL

✓ **توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب**: يوضح الجدول (3–11) والشكل (3–5): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة هم موظفون إداريون بلغ عددهم 15 فرد في حين بلغت نسبتهم (**50%**)، تأتي بعد رئيس قسم أو رئيس مصلحة البالغ عددهم 12 فرد أي بنسبة (**40%**)، وفردين من أفراد العينة هم مكلفون ببرمجيات ونظم المعلومات وذلك بنسبة (**6.7%**)، وفرد من أفراد العينة لمدير أو مسير مؤسسة بلغت نسبته (**3.3%**)

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

أولا: تحليل نتائج المحور الأول "نظام المعلومات الاستراتيجي"

من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–12) نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	4.33	0.66	موافق تماما
02	توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تنسجم مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.	4.03	0.718	موافق
03	تعزز الإدارة العليا في اتخاذها القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات الاستراتيجية	4.27	0.583	موافق تماما
04	تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط وتصميم وبناء نظم المعلومات في المؤسسة	4.20	0.805	موافق تماما
05	يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة.	3.83	0.913	موافق
	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	4.13	0.505	موافق
06	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات	3.90	0.845	موافق
07	لدى المؤسسة أجهزة الكمبيوتر توفر السرعة في الدخول ومعالجة المعلومات وتحديثها بإستمرار	4.03	1.03	موافق
08	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	4.10	0.885	موافق
09	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة	4.20	0.847	موافق تماما

	وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة			
10	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	3.97	0.928	موافق
11	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة	4.20	0.925	موافق تماما
–	**البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية**	4.07	0.827	موافق
–	**المتوسط العام للمحور**	**4.09**	**0.605**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (3-12): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بأبعاد المحور الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (**4.09**) أي أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارات، وبلغ الانحراف المعياري (**0.605**) أي عدم تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة، ونظرا لوجود أبعاد المحور الأول فيتم تحليل ودراسة نتائج أداء عينة الدراسة بالرجوع إلى كل بعد على حدى وبهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاد المحور الأول:

– بالنسبة للبعد الأول (المتطلبات التنظيمية): تضمن هذا البعد خمس فقرات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ (**4.13**) يشير إلى درجة موافق، وبلغ الانحراف المعياري (**0.505**)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على توافر بعد المتطلبات التنظيمية في المؤسسة.

– بالنسبة للبعد الثاني (المتطلبات التكنولوجية): تضمن هذا البعد ست فقرات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**4.07**) والذي يشير إلى درجة موافقة أي أن أفراد عينة المدروسة موافقون على ما جاء في فقرات البعد الثاني، وبلغ الانحراف المعياري (**0.82**) أي تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

– نلاحظ ان نتائج المحور الأول " نظام المعلومات الإستراتيجي" ببعديه المتمثلين في المتطلبات التنظيمية و المتطلبات التكنولوجيا أنها نتائج موجبة أي تقدم للمنظمة علاقة إرتباط إيجابية و قوية.

– تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة إتصالات الجزائر – فرع المدية – تقوم بتبني نظام المعلومات الإستراتيجي ببعديها المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية.

– تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن المعلومات في المؤسسة محل الدراسة مصدر أساسي لدعم عملية إتخاذ القرار وأن المنظمة أو الإدارة العليا تعتمد على ما تبرزه أنظمة المعلومات الإستراتيجية في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

– و يمكن أن نعزو هذه النتائج إلى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر – فرع المدية– بالمعلومة الإستراتيجية كون المؤسسة لديها منافسين في الأسواق و تحتاج إلى المعلومة التنافسية و التسويقية في الوقت المناسب لتحقيق مزايا تنافسية لهذا لابد لها من تحقيق سبق تنافسي على المنافسين.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني "الميزة التنافسية المستدامة"

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–13): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى تحسين المستمر	4.23	0.858	موافق تماما
02	تستقبل المؤسسة أراء العملاء حول الخدمات المقدمة	3.97	1.15	موافق
03	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم أخطاء فيها	3.83	0.747	موافق
04	يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية	3.77	0.774	موافق
05	تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب	3.77	0.971	موافق
06	لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة	4.03	0.669	موافق
07	تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه	3.63	0.718	موافق
08	تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال	4.03	0.669	موافق
09	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا	4.00	0.695	موافق

10	عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة	4.17	0.531	موافق
11	يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات	4.27	0.691	موافق تماما
12	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	4.10	0.803	موافق
13	يساهم تخفيض التكاليف في خدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل.	3.97	0.320	موافق
–	**المتوسط العام للمحور**	3.98	0.491	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (3-13): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (**3.98**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، حيث بلغ الانحراف المعياري (**0.491**) وهذا ما يشير عدم تشتت إجابات الأفراد العينة المدروسة.

سنتناول العبارات المحور الثاني حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة

– تأتي في المرتبة الأولى الفقرة الحادي عشر: حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون تماما على أن العمال في المؤسسة يستنفدون من التجارب السابقة في تقديم الخدمات حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ(**4.27**) أي درجة الاستجابة موافقة تماما في حين قدرت قيمة الانحراف المعيار بـ (**0.691**) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– تليها في المرتبة الثانية الفقرة الأولى: حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون تماما على أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تخضع إلى التحسين المستمر. حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ(**4.23**) أي بدرجة استجابة موافقة تماما وقد حقق الانحراف المعياري قيمة (**0.858**) وهذا ما يبين صحة الفقرة.

– تليها في المترتبة الثالثة الفقرة العاشرة: حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (**4.17**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تكنولوجيا المعلومات عملت على تخفيض التكاليف في المؤسسة. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (**0.531**) هذا ما يدل عدم تشتت الإجابات أي أن إجابات الافراد العينة المدروسة.

– تليها في المرتبة الرابعة الفقرة الثانية عشر: حققت متوسط حسابي قدر ب(**4.10**) أي بدرجة موافقة هذا ما يدل على أن أفراد موافقون على أن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات بأقل الأسعار. حيث قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ(**0.803**) أي عدم تشتت في الإجابات.

– تليها في المرتبة الخامسة الفقرة الثامنة والسادسة: حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(**4.03**) هذا ما دل على أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أن العاملين لديهم القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة. كما أن المؤسسة تعمل على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال، بلغ الانحراف المعياري (**0.669**) أي عدم تشتت الإجابات.

– تليها في المرتبة السادسة الفقرة التاسعة: حيث أظهرت النتائج أن متوسط الحسابي قيمته (**4.00**) باتجاه موافق، وهذا يعني أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أن المؤسسة تضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا. في حين بلغ الانحراف المعياري (**0.695**) أي عدم تشتت إجابات أفراد العينة.

– تليها في المرتبة السابعة الفقرة الثانية مع الفقرة الثالثة عشر: حيث أظهرت النتائج أن متوسط الحسابي بلغ (**3.97**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تستقبل أراء العملاء حول الخدمات المقدمة، كما أنهم موافقون على تخفيض التكاليف يساهم في خدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل. كما بلغ الانحراف المعياري (**1.15**)، (**0.320**) على التوالي وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات الافراد في الفقرة الثانية والعكس صحيح بالنسبة للفقرة الثالثة عشر.

– تليها في المرتبة الثامنة الفقرة الثالثة: حثث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (**3.83**) بدرجة موافقة أي أن أفراد عينة دراسة موافقون على أن المؤسسة تقدم خدماتها بشكل صحيح وعدم أخطاء فيها. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (**0.747**)، أي عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

– تليها في المرتبة التاسعة الفقرة الرابعة والفقرة الخامسة: بلغت قيمة المتوسط الحسابي (**3.77**) وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة حول الفقرتين الرابعة والخامسة موافقة وهذا ما يدل على أن تميز الخدمات من قبل المؤسسة يساهم في مواجهة التهديدات التنافسية، كما أن المؤسسة تلبي طلبات العملاء في الوقت المناسب. بلغت قيمة الانحراف المعياري (**0.971**) و(**0.774**) وهذا ما يشير في عدم تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة في الفقرتين معا.

– تليها في المرتبة العاشرة الفقرة السابعة: حيث حقق المتوسط الحسابي قيمة (**3.63**) أي بدرجة موافقة وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تلتزم بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه. كما بلغ الانحراف المعياري (**0.718**) أي عدم تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

– تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تهتم بتميز الخدمات وذلك أن المؤسسة تشجع العاملين إرتقاء بمستوى الخدمات مما يميزها عن غيرها ويحسن من جودة خدامتها المقدمة حيث أنها تسعى دائما إلى التحسين المستمر لخدماتها.

– تشير النتائج إلى أن اأفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تسعى إلى تخفيض تكاليفها بإستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة للعملاء مما أدى إلى زيادة الرضا لديهم.

– تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة إتصاات الجزائر – فرع المدية – متميزة في القطاع الذي تنشط فيه.

– و يمكن أن نعزو هذه النتائج إلى أن المؤسسة تسعى إلى كسب رضا العميل و ولائه نظرا لوجو عدد أكبر من المنافسين إذ لابد لها من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة التي تعد ضرورة حتمية و ليست خيارا.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل في هذا المطلب إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام التحليل التباين الأحادي، ثم تحليل علاقات الأثر لإختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار التباين الأحادي لفرضيات الدراسة

الفرضيات الفرعية للدراسة

❖ **الفرضية الفرعية الأولى**

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على ما يلي:

H0: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور نظم المعلومات الاستراتيجية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور نظم المعلومات الاستراتيجية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

– إذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (0.05) نرفض فرضية العدم(H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

– إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05) نقبل فرضية العدم(H_0)، ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–14): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور نظام المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.007	1	0.007	0.118	0.896
	داخل المجموعات	10.59	28	0.378		
العمر	بين المجموعات	0.850	3	0.283	0.755	0.529
	داخل المجموعات	9.75	26	0.375		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.51	4	0.379	1.04	0.405
	داخل المجموعات	9.08	25	0.364		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.13	2	1.06	**3.40**	**0.068**
	داخل المجموعات	8.46	27	0.314		
طبيعة المستجوب	بين المجموعات	1.007	3	0.336	0.909	0.450
	داخل المجموعات	9.59	26	0.36		

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (3-14):

- ✓ **بالنسبة للجنس**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور نظم المعلومات الاستراتيجية بإختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف (**0.118**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).
- ✓ **بالنسبة للعمر**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور نظم المعلومات الاستراتيجية بإختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف (**0.755**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).
- ✓ **بالنسبة للمؤهل العلمي**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور نظم المعلومات الاستراتيجية بإختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة ف (**1.04**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).
- ✓ **بالنسبة لعدد سنوات الخبرة**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور نظم المعلومات الاستراتيجية بإختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة ف (**3.40**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).
- ✓ **بالنسبة للوظيفة**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور نظم المعلومات الاستراتيجية بإختلاف الوظيفة حيث جاءت قيمة ف (**0.909**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

ونستنتج مما سبق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور نظم المعلومات الاستراتيجية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية**

تنص الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على ما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الميزة التنافسية باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المدية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الميزة التنافسية باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المدية.

الجدول رقم (3–15): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الميزة التنافسية باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المدية

مستوى

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.018	1	0.018	0.071	0.791
	داخل المجموعات	6.96	28	0.249		
العمر	بين المجموعات	0.992	3	0.331	1.436	0.256
	داخل المجموعات	9.75	26	0.375		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.05	4	0.264	1.11	0.373
	داخل المجموعات	5.92	25	0.237		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.86	2	0.934	**4.93**	**0.115**
	داخل المجموعات	5.11	27	0.189		
طبيعة المستجوب	بين المجموعات	0.420	3	0.140	0.555	0.649
	داخل المجموعات	6.55	26	0.252		

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (3–15):

- ✓ **بالنسبة للجنس**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الميزة التنافسية بإختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف (**0.071**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

- ✓ **بالنسبة للعمر**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الميزة التنافسية بإختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف (**1.436**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).
- ✓ **بالنسبة للمؤهل العلمي**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الميزة التنافسية بإختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة ف (**1.11**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).
- ✓ **بالنسبة لعدد سنوات الخبرة**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الميزة التنافسية بإختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة ف (**4.93**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).
- ✓ **بالنسبة للوظيفة**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الميزة التنافسية بإختلاف الوظيفة حيث جاءت قيمة ف (**0.555**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

ونستنتج مما سبق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية نحو محور الميزة التنافسية باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

ثانيا: اختبار علاقات الأثر لفرضيات الدراسة.

تم صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية بالاعتماد على أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية ودراسة أثرها بالميزة التنافسية، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

الفرضيات الفرعية للدراسة

❖ **الفرضية الفرعية الأولى**: وتنص على

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المتطلبات التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية – عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المتطلبات التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية– عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

الجدول رقم (3–16): اختبار الانحدار البسيط لمتطلبات التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية–

المتغير المستقل: المتطلبات التنظيمية							
المتغير التابع: الميزة التنافسية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	دلالة F
	0.786[a]	0.617	0.764	6.72	0.000	45.167	[b] 0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول (3–16): أثر لمتطلبات التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر – بالمدية–، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط بلغت **R=0.786** بين المتطلبات التنظيمية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وهذا ما يتضح أنه يوجد علاقة متوسطة بين المتغيرين.

– في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.617** أي **61%** من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن المتطلبات التنظيمية وهي قيمة مرتفعة.

– وبلغ معامل الانحدار **B= 0.764** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في المتطلبات التنظيمية يؤدي الى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية.

– إذ بلغت قيمة T المحسوبة **T= 6.72**، عند مستوى الدلالة **0.000** وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **F=45.167**، عند مستوى المعنوية **0.000** وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المتطلبات التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

❖ **الفرضية الفرعية الثانية** وتنص على

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المتطلبات التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية – عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المتطلبات التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية– عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

الجدول رقم (3–17): اختبار الانحدار البسيط لمتطلبات التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية–

المتغير المستقل: المتطلبات التكنولوجية							
المتغير التابع: الميزة التنافسية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	دلالة F
	0.571[a]	0.326	0.339	3.68	0.001	13.55	[b] 0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول (3–17): أثر لمتطلبات التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر – بالمدية–، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط بلغت **R=0.571** بين المتطلبات التكنولوجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وهذا ما يتضح أنه يوجد علاقة متوسطة بين المتغيرين.

– في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.326** أي **32%** من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن المتطلبات التكنولوجية وهي قيمة منخفضة نوعا ما.

– وبلغ معامل الانحدار **B= 0.339** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في المتطلبات التكنولوجية يؤدي الى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية.

– إذ بلغت قيمة T المحسوبة **T= 3.68**، عند مستوى الدلالة **0.001** وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **F=13.55**، عند مستوى المعنوية **0.001** وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المتطلبات التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

الفرضية الرئيسية للدراسة

الجدول رقم (3–18): اختبار الانحدار البسيط لنظام المعلومات الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية–

المتغير المستقل: نظم المعلومات الاستراتيجية							
المتغير التابع: الميزة التنافسية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	دلالة F
	0.723[a]	0.523	0.586	5.53	0.000	30.65	[b] 0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول (3–18): أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية–، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط بلغت **R=0.723** بين نظم المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وهذا ما يتضح أنه يوجد علاقة قوية بين المتغيرين.

– في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.523** أي **52%** من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن نظم المعلومات الاستراتيجية وهي قيمة مرتفعة.

– وبلغ معامل الانحدار **B= 0.586** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في نظم المعلومات الاستراتيجية يؤدي الى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية.

– إذ بلغت قيمة T المحسوبة **T= 5.53**، عند مستوى الدلالة **0.000** وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **F=30.65**، عند مستوى المعنوية **0.000** وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة كالأتي:

$$Y=1.581+0.586X$$

حيث أن:

X: نظم المعلومات الاستراتيجية

Y: الميزة التنافسية

– أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن مؤسسة إتصالات الجزائر –فرع المدية– تقوم بتبني مجالات نظام المعلومات الإستراتيجية وهي المتطلبات التكنولوجية والمتشكلة في المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المنظمة، والمتطلبات التنظيمية.

– كما أظهرت الدراسة إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر –فرع المدية– تستجيب لكل ما يحدث حولها من متغيرات وذلك من خال فهم ومعرفة حاجات ورغبات الأفراد المتغيرة بإستمرار والإستجابة لها في الوقت المناسب ، وتسعى المنظمة أيضا إلى تخفيض التكاليف بالإستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة للعملاء.

– من خلال المحور الأول و المحور الثاني نستنتج أن طبيعة المؤسسة إقتصادية تهدف لتحقيق البقاء النمو و الإستمرار.

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا التعرف في هذا الفصل على مؤسسة أتصلات الجزائر وحدة –المدية– و كذا هيكلها التنظيمي الذي تسير وفقه و قد إعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبيان التي وزعناه على موظفي المؤسسة محل الدراسة و التي يحتوي على محورين نظام المعلومات الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة ، حيث هدفنا من خلاله الإجابة على إشكالية دراستنا المتمثلة في دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة –المدية– و بعد إسترجاعه قمنا بتفريغه و تحليل بياناته اإستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية ، المتوسط الحسابي الإنحراف المعياري ، تحليل الإنحدار البسيط ، إختبار للعينة المستقلة ، تحليل التباين الأحادي ، ثم قمنا بعرض ة تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات ، و توصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية و الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة.

خاتمة

الخاتمة:

لقد برز نظام المعلومات الإستراتيجية حيث أصبح وجوده هام و جوهري للمنظمات في الوقت الحالي بما يحمله من تكنولوجيا متطورة تمكن من رصد وتحديد وقياس التغيرات في العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية حيث يوفر هذا النظام المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد القرارات الإستراتيجية الفعالة ، كما لوحظ أن في السنوات السابقة كان التركيز منصبا على التكلفة الأقل بوصفها مصدرا أو بعدا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، ، ثم بعد ذلك أصبحت الإستجابة السريعة لحاجات و رغبات العملاء المتغيرة بإستمرار أهم بعد خاصة في فترة التسعينات بسبب ديناميكية الأسواق، ليبرز نظام المعلومات الإستراتيجية و هو نظام الذي يدعم المركز التنافسي والإستراتيجي للمنظمة وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق ثلاثية البقاء و النمو و الإستمرار و السبيل الوحيد إلى ذلك هو إمتلاكها مزايا تنافسية، ولذلك تسعى في ظروف المنافسة الشديدة إلى البحث عن ما يميزها على المنافسين، والتفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها ليست فقط تحقيق الميزة التنافسية بل تتعدى ذلك إلى السعي لإستدمتها.

ومن هذا المنطق تم طرح إشكالية دراستنا التي تمحورت حول **ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من وجهة نظر مدراء ومسؤولي وعمال شركة إتصالات الجزائر بالمدية** ؟ وحاولنا من خلال هذا الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي ، فكانت الإجابة عنها كالآتي :

✓ – هناك أثر بين المتطلبات التنظيمية والميزة التنافسية وذلك باعتبار المنظمة لديها برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها في إتخاذ القرارات .

✓ –هناك أثر بين المتطلبات التكنولوجية والميزة التنافسية وذلك بما تتوفر عليه المنظمة من شبكة إتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الإتصال داخل المنظمة .

✓ –توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لأبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية على الميزة التنافسية بشركة إتصالات الجزائر بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة .

✓ –عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية عند مستوى المعنوية 0.05.

الخاتمة:

✓ هناك أثر بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية في منظمة إتصالات الجزائر بالمدية وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة قوية بين المتغيرين.

✓ **نتائج البحث:**

من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج نظرية وتطبيقية أهمها :

– تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في مساندة إدارة المنظمة على القيام بوظائف أساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية .

– ضرورة وعي الإدارة العليا بتوفير المقومات الأساسية لنظم المعلومات الإستراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

– نظم المعلومات الإستراتيجية هي نظام متكامل يحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها ذات خصائص كمية وبعضها ذات خصائص وصفية .

– نظم المعلومات الإستراتيجية تهدف إلى توفير معلومات لوضع أهداف إستراتيجية وتكوين الإستراتيجيات اللازمة وصياغتها تساعدها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تدعم وتساند إدارة المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها .

– توافر نظم المعلومات الإستراتيجية على المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية بأحسن شكل ممكن يسهل له عملية تطوير هذه النظم .

– من بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها هي الميزة التنافسية وذلك من خلال تعزيز قدرتها على المنافسة حين تنشأ هذه الأخيرة عن طريق تقديم المنظمة قيمة أكبر من منافسين عن طريق تقديم خدمات متميزة لها منافع أكبر.

– لكي تكون المنظمة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة لابد من توافر مجموعة من المصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة كتقديم خدمات جديدة ومتميزة وإمتلاك هذه المنظمة القدرة على التجديد والابتكار والتكيف مع محيطها بطريقة أفضل من منافسيها.

الخاتمة:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور نظم المعلومات الاستراتيجية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية نحو محور الميزة التنافسية باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المتطلبات التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المتطلبات التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

✓ **الاقتراحات:**

من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية:

– ضرورة قيام المنظمات بتقييم مدى نجاح أنظمتها وبشكل متواصل وذلك لكونها إحدى الروافد المهمة التي تزود المنظمة بالمعلومات اللازمة لتأدية أنشطتها .

– الاستعانة بالخبرات في مجال نظم المعلومات في تصميم أنظمة المعلومات الإستراتيجية ، وذلك من لضمان عملها بكفاءة وفاعلية أعلى .

–ضرورة إستمرار إهتمام المنظمة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية واستدامتها.

–يجب على المنظمة إستحداث وحدات إدارية متخصصة بجوانب نظام المعلومات الإستراتيجية تناط بها واجبات ووظائف أوسع وأشمل من أقسام نظام المعلومات الإدارية.

الخاتمة:

-دمج نظام المعلومات الإستراتيجية في المنظمة –اتصالات الجزائر- لتكون أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية فضلا على المداخل الأخرى لأنها تعتبر من نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة

✓ **آفاق الدراسة:** تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

-نظام المعلومات الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء المنظمات .

- أثر الرقمنة على نظام المعلومات الإستراتيجي .

- دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز .

- الإستثمار في الكفاءات المحورية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1) أحمد سيد مصطفى, التسويق العالمي – مدخل بناء القدرة التنافسية للتصدير، دار الكتاب المصرية، القاهرة، مصر،2001.

2) أحمد مُحَمَّد محرز، تاحق في المنافسة الشروعة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1994.

3) جمال الدين مُحَمَّد مرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .

4) حسن علي الزعبي , نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.

5) حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لإستدامة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2015.

6) حسينة سليم ،نظم المعلومات الإدارية ، دار الرواق، عمان ، الأردن ، (2006).

7) ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار نشر المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن،2009 .

8) السعيد مبروك إبراهيم المعلومات و دورها في الدعم و اتخاذ قرار استراتيجي دار الكتب المصرية للنشر ،الإسكندرية،مصر ،2012 .

9) سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2006.

10) صباغ، عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998ص159.

11) عبد الرزاق مُحَمَّد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2004.

12) علي السلمي،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب لنشر، القاهرة ، مصر، 2001.

عوض ، مُحَمَّد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية – الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية القاهرة ، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2001.

13) غراب, كامل,و حجازي فادية, نظم المعلومات المدخل الإداري ،مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية ، مصر ، 1999.

14) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر ، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ،2007.

15) غني دحا متناي الزبيدي، حسٌن وليد حسٌن عباد، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال ، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

16) فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، 2009.

17) محسن أحمد خضري، ، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية مصر ، القاهرة، مصر،2001 .

18) محسن منصور الغالبي, وائل مُحَّد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ،دار وائل للنشر ،الطبعة 2 عمان، الأردن 2009.

19) مُحَّد الطائي و الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة التنافسية الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

20) مُحَّد الفيومي، أحمد علي حسين، تصميم و تشغيل نظم المعلومات الإدارية، دار المعارف ، مصر، القاهرة،2000.

21) مُحَّد عبد الحسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، 2009.

22) محمود الشٌيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2012.

23) محمود جاسم الصمدي، رشا مُحَّد، يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

24) منعم زمزير، مُحَّد الفيومي، إدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات، دار الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ،مصر ، 2013 .

25) مهدي مأمون الحسين،نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011 .

المذكرات والمجلات :

1)إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية ، الجزائر جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2005 -2004.

2) أحمد حسن إبراهيم، دور نظام المعلومات الإداري في تحقيق المزايا التنافسية، الحوار المتمدن-العدد، محور الإدارة و الإقتصاد 6200 - 2019 / 4 / 13 - 15:52

3) أحمد زغدار ، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 1 الجزائر، الجزائر،2005.

4) أحمد سليمان مُحَمَّد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق إستراتيجيات التصنيع البيئي دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة ، مجلّة دراسات إدارية، المجلّد5 ، العدد9 ، 2012.

5) بحوث وأوراق العمل،التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2011.

6)جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة كوت إلكترونية للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد16 ، 2014.

7) جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة ترترة القادسية للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد12 ، العدد1 ، 2010.

8) الحاكم ، علي عبد الله ، مجذاب ، علي كزار، الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعالقة بين التنفير الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الادارة ولإقتصاد ، المجلد 1 ،الإصدار 2019.

9) خالد الأعور ، الحاسوب و الدور الوظيفي ، دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام الأردني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ،1999.

10) خالد مُحَّد علي الزيود ، أثر نظم المعلومات في تحقيق الأولويات التنافسية ، ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2013-2014.

11) خديجة بلعياء ، صوري مغموري ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل إقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.

12) الدليمي, عراك، عبود عمير، تأثير مقدرات الإبداع الإستراتيجي و رأس المال الإجتماعي في بناء ميزة التنافسية المستدامة, رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية, جامعة بغداد، العراق، العراق،2009.

13) رتيبة حاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة-حالة" Alérie air" ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر،

14) رتيبة نحاسبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية،جامعة الجزائر3، الجزائر، 2003-2004.

15) زهراء جعفر مُحَّد موسى، اثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير ، جامعة الشرق الأوسط ،عمان، الأردن ،2020.

16) سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير،جامعة الحاج لخضر, الجزائة ،باتنة,2007.

17) سلوى الأمين السامرائي، تقدير التلاؤم بين الأنماط الشخصية لمتخذي القرار و خصائص نظام المعلومات الإدارية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .

18) سملالي يحضية، بلال أحمد، الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر،2004.

19) سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية ،2009-2008.

20) صلاح إبراهيم الشعباني، المنظور الاستراتيجي لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33-34، 2011،

21) العاني، أريج سعيد خليل،تقييم دور ثقافة المنظمة و نجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، أطروحة دكتوراه , كلية إدارة الاقتصاد,بغداد، العراق، 2008 .

22) عبد الرضا ناصر محسن، أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة و دورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية, جامعة بغداد، بغداد،العراق ، 2009.

23) عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة اقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة منثوري قسنطينة ، الجزائر،2012 .

24) عبد القادر شارف، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم اقتصادية، جامعة الجزائر 3 ، 2011- 2010.

25) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر ، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن ،2007.

26) غني دحا متناي الزبيدي، حسُن وليد حسُن عباد، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال ، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

27) فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2005/2004.

28) فيحان محيا علوش المحيا العتيبي ، دور نظم المعلومات في عملية إتخاد القرارات الإدارية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الأمنية ،لسعودية الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2004.

29) كورتني كيفن، ترجمة و تلخيص ،استراتيجيات المالية و المصرفية للقرن الحادي و العشرين،الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، أدارة البحوث الدراسات و النشر، المجلد الأول، 1993.

30) ماجد مُحَمَّد صالح ، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية ، جامعة تكريث – كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة تكريث للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد – 2 ، العدد – 83 – 2017.

31) مُحَمَّد اصبع بكال، العلاقة بين مقدرات الإبداع الإستراتيجي و سلوكات القيادة التحويلية و أثرهما في الميزة التنافسية المستدامة, رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية, جامعة بغداد ،بغداد، العراق،2007.

32) مُحَمَّد الصالح قريشي، هدى بن مُحَمَّد، دور نظم المعلومات في دعم الإستراتيجيات التنافسية، الملتقى الوطني الرابع :نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية،لجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014.

33) مُحَمَّد فاق ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة إتصالات الأردنية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف ، الجزائر، 2011

34) محمود ، أحمد عبد ، نظم المعلومات التسويقية وأثرها في إستدامة الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 114، الإصدار1 ،2018.

35) منير نوري مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأدة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.

36) ميادة حياوي مهدي، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين المقدرات الجوهرية المميزة (دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الخاص)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 02 ، جامعة القادسية، الكوفة،العراق،2012

37) نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الإستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد الثامن، العدد الأول ، 1996.

38) نجوى حبة، تأثير المنافسة في القطاع على الأفضلية التنافسية للمؤسسة، حالة قطاع الهاتف النقال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية ،جامعة مُحَمَّد خيضر, بسكرة، الجزائر، 2018.

39) نجيبة هبهوب، نظم المعلومات ودورها في تفعيل العمل الإداري المؤسساتي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 08 ، العدد 13 ، جامعة 20 أوت 1955 ،الجزائر، سكيكدة، 2016 .

40) نوي فتحي , بن سيدي عبد القادر,دور نظم المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة البديل الاقتصادي المجلد الاول، العدد الثاني ، 2014.

41) هبة بوشوشة ، أثر تطبيق نظم المعلومات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم التجارية ، جامعة العربي بن مهيدي،أم البواقي ، الجزائر، 2008.

42) هدى صقر عاشور، تحديث الموارد البشرية ، مدخل بناء قدرة تنافسية ، مجلة البحوث الإقتصادية ،العدد 3 ، 2006.

43) وهيبة حسين داسي، إدارة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقة في المصارف الحكومية السورية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

44) وهيبة داسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث، عدد 11 ، دمشق ، سوريا ،2012 .

مراجع أجنبية:

1)Boro, I, Extent To Which Competitive Intelligence Practices Influence Achievement Of Competitive Advantage In Kcb Bank Kenya Limited. Master's Thesis. University of Nairobi, Nairobi, Kenya, 2013,p16.

2) Buckland, john A, information processing management and technology,U.S.A, texas,1989,p10-11.

3) Chantal bussenault, martine pretel , economie et gestion de l'ent reprise, vuibent, 4 édition, paris, 2006, p 132

4) GOCE ANDREVSKI & WALTER J.FERRIER ,theory of sustainable competitive advantage: the role of value-ehancing competitive actions,gatton college of business and economics university of Kentucky, February,2008,p04.

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

6) Jean-claude tarondeau, Strategie industrielle, edition vubert,paris ,2eme edition,1998,p33.

7) Lynch,R. , Corporate Strategy , 2nd Ed.,Prentice –Hall , Inc,.2000 , p153.

8) MC.nurlim,Barbara,C, information systems management in practice,2 edition,U.S.A,New jersey, 1989,p58.

9) mccubbreY, D. j. business fundamentals. Switzerland. 2009,p244.

10)Michel portar , l'avantage concurrentl devancer ses concurrents et maintenir son avance , dunod paris 1999,p 08.

11)Millan,victor E, porter, Michael , how information gives you competitive advantage, Harvard business review , july,1985p149-160.

12) O'brien ,james,A ; management information system ,INC,U.S.A ,1993 ,p48.

13) P Laudon, K., laudon, JManagement information systems, 8 Edition,USA , New Jersey ,2004 ,P35 .

14) Phlip kotler , bernard dubois,etdelphine manceau , le marketing management, 11 ene édition , pearson éducation , paris , France, 2004.

15) Robert E. hoskinsson et al, competing for adventage, thomson south-western, Australia ,2004, p110.

16)Sharma, R. S. & Djiaw, V). Realising the strategic impact of Business Intelligence tools. The journal of information and knowledge management systems , 41(2),2001, p 113.

17) Shorfe,Barry, using information tchnolgy to achieve competitive,A study of current and future trends,1996,p54-59.

18) Sriwidadi, T. E. G. U. H., Arief, M. U. H. T. O. S. I. M., Prabowo, H. A.R. T. I. W. I., & Muqarrabin, A. M. Sustainable Competitive Advantage In Private Higher Education Institutions In Indonesia. International Journal of Economics and Management,2009,p33.

19) Torrington , D. & Hall , L., Human Resources Management,Prentice Hall Eurape, England, 1998

20) Waithaka, P. Moderating Effect Of Organizational Factors Between Competitive Intelligence Practices And Performance Of Firms Listed On The Nairobi Securities Exchange, Kenya. European Scientific Journal, 12(22),2016, 214

21) Word, john, Principles of information systems management ,1 st ed, routledge puglishing, London,1995.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

1- معلومات شخصية:

نرجوا منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إجابة (x) أمام الإجابة المناسبة لاختيارك.

1الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 العمر: اقل من30 سنة ☐ من31 الى40 ☐ من41 الى50 ☐ اكبر من50

3 المؤهل التعليمي: الثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ دراسات عليا ☐

4 عدد سنوات الخبرة: اقل من5سنوات ☐ من5 الى10 سنوات ☐ أكثر من10 سنوات ☐

5**طبيعة المستجوب:** مدير أو مسير مؤسسة ☐ رئيس مصلحة أو رئيس قسم ☐ مكلف ببرمجيات و نظم المعلومات ☐ موظف إداري ☐

2 – نظم المعلومات الإستراتجية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

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

أولا: نظم المعلومات الإستراتيجية		سلم القياس				
الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا : المتطلبات التنظيمية						
1	تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.					
2	توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تنسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.					
3	تعتمد الإدارة العليا في اتخاذها للقرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات الإستراتيجية.					
4	تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط و تصميم و بناء نظم المعلومات في المؤسسة.					

5	يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم و تطوير نظم المعلومات في المؤسسة.					
ثانيا : المتطلبات التكنولوجية.						
6	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها غي اتخاذ القرارات.					
7	لدى المؤسسة أجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول و معالجة للمعلومات و تحديثها باستمرار.					
8	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية و شاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة.					
9	تتوفر لدي المؤسسة شبكة اتصالات حديثة و فعالة لخدمة و تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.					
10	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقاتها مع العملاء.					
11	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات و جهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات و أقسام داخل المؤسسة.					
ثانيا: الميزة التنافسية						

12	تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى تحسين المستمر.					
13	تستقبل المؤسسة أراء العملاء حول الخدمات المقدمة.					
14	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح و عدم حدوث أخطاء فيها.					
15	يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية.					

16	تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب.					
17	لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت اقل منه في السنوات السابقة.					
18	تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه.					
19	تعمل المؤسسة على فهم و معرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال					
20	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.					
ثالثا: التكلفة الأقل						
21	عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض					

	التكاليف في المؤسسة.					
22	يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات.					
23	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار.					
24	يساهم تخفيض التكاليف في خدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل.					

الملحق رقم (02): اختبار الداخلي لبعد المتطلبات التنظيمية

Corrélations

			تعتبر المعلومات مصدر أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة
Rho de Spearman	تعتبر المعلومات مصدر أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	توفر المؤسسة خطة عمل لظم المعلومات تنسجم مع الاستيراتيجية العامة للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,298
		Sig. (bilatéral)	,109
		N	30
	تعتمد الإدراة العليا في اتخاذها القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات	Coefficient de corrélation	,140
		Sig. (bilatéral)	,460
		N	30
	تساهم الادارة العليا فى عمليات التخطيط و تصميم نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,129
		Sig. (bilatéral)	,497
		N	30
	يساهم الموطنون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,126
		Sig. (bilatéral)	,505
		N	30
	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	Coefficient de corrélation	,447*
		Sig. (bilatéral)	,013
		N	30

Corrélations

			توفر المؤسسة خطة عمل لظم المعلومات تنسجم مع الاستيراتيجية العامة للمؤسسة
Rho de Spearman	تعتبر المعلومات مصدر أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	Coefficient de correlation	,298
		Sig. (bilatéral)	,109
		N	30
	توفر المؤسسة خطة عمل لظم المعلومات تنسجم مع الاستيراتيجية العامة للمؤسسة	Coefficient de correlation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تعتمد الإدراة العليا في اتخاذها القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات	Coefficient de correlation	,239
		Sig. (bilatéral)	,204
		N	30
	تساهم الادارة العليا في عمليات التخطيط و تصميم نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de correlation	,319
		Sig. (bilatéral)	,086
		N	30
	يساهم الموطنون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de correlation	,353
		Sig. (bilatéral)	,056
		N	30
	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	Coefficient de correlation	,598**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			تعتمد الإدراة العليا في اتخاذها القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات
Rho de Spearman	تعتبر المعلومات مصدر أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,140
		Sig. (bilatéral)	,460
		N	30
	توفر المؤسسة خطة عمل لظم المعلومات تنسجم مع الاستيراتيجية العامة للمؤسسة	Coefficient de correlation	,239
		Sig. (bilatéral)	,204
		N	30
	تعتمد الإدراة العليا في اتخاذها القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات	Coefficient de correlation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تساهم الادارة العليا في عمليات التخطيط و تصميم نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de correlation	,692**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يساهم الموطنون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de correlation	,242
		Sig. (bilatéral)	,198
		N	30
	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	Coefficient de correlation	,684**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			تساهم الادارة العليا في عمليات التخطيط و تصميم نظم المعلومات في المؤسسة
Rho de Spearman	تعتبر المعلومات مصدر أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,129
		Sig. (bilatéral)	,497
		N	30
	توفر المؤسسة خطة عمل لظم المعلومات تنسجم مع الاستيراتيجية العامة للمؤسسة	Coefficient de correlation	,319
		Sig. (bilatéral)	,086
		N	30
	تعتمد الإدراة العليا في اتخاذها القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات	Coefficient de correlation	,692**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تساهم الادارة العليا في عمليات التخطيط و تصميم نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de correlation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	يساهم الموطنون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de correlation	,099
		Sig. (bilatéral)	,603
		N	30
	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	Coefficient de correlation	,687**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			يساهم الموطنون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة
Rho de Spearman	تعتبر المعلومات مصدر أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,126
		Sig. (bilatéral)	,505
		N	30
	توفر المؤسسة خطة عمل لظم المعلومات تنسجم مع الاستيراتيجية العامة للمؤسسة	Coefficient de correlation	,353
		Sig. (bilatéral)	,056
		N	30
	تعتمد الإدراة العليا في اتخاذها القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات	Coefficient de correlation	,242
		Sig. (bilatéral)	,198
		N	30
	تساهم الادارة العليا في عمليات التخطيط و تصميم نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de correlation	,099
		Sig. (bilatéral)	,603
		N	30
	يساهم الموطنون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de correlation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	Coefficient de correlation	,577**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30

Corrélations

			البعد الأول: المتطلبات التنظيمية
Rho de Spearman	تعتبر المعلومات مصدر أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,447*
		Sig. (bilatéral)	,013
		N	30
	توفر المؤسسة خطة عمل لظم المعلومات تنسجم مع الاستيراتيجية العامة للمؤسسة	Coefficient de correlation	,598**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد الإدراة العليا في اتخاذها القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات	Coefficient de correlation	,684**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تساهم الادارة العليا في عمليات التخطيط و تصميم نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de correlation	,687**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يساهم الموظنون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة	Coefficient de correlation	,577**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	Coefficient de correlation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (03): إختبار الاتساق الداخلي لبعد المتطلبات التكنولوجية

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات
Rho de Spearman	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	لدى المؤسسة اجهزة كمبيوتر توفر السرعة في لدخول و معالجة المعلومات وتحديثها باستمرار	Coefficient de corrélation	,658**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,668**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,634**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	Coefficient de corrélation	,872**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,700**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية	Coefficient de corrélation	,808**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			لدى المؤسسة احهزة كمبيوتر توفر السرعة في لدخول و معالجة المعلومات وتحديثها باستمرار
Rho de Spearman	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات	Coefficient de correlation	,658**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة احهزة كمبيوتر توفر السرعة في لدخول و معالجة المعلومات وتحديثها باستمرار	Coefficient de correlation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	Coefficient de correlation	,616**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	Coefficient de correlation	,457*
		Sig. (bilatéral)	,011
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	Coefficient de correlation	,751**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,804**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية	Coefficient de correlation	,885**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة
Rho de Spearman	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات	Coefficient de correlation	,668**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة احهزة كمبيوتر توفر السرعة في لدخول و معالجة المعلومات وتحديثها باستمرار	Coefficient de correlation	,616**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	Coefficient de correlation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	Coefficient de correlation	,695**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	Coefficient de correlation	,774**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,608**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية	Coefficient de correlation	,814**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة
Rho de Spearman	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات	Coefficient de correlation	,634**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة احهزة كمبيوتر توفر السرعة في لدخول و معالجة المعلومات وتحديثها باستمرار	Coefficient de correlation	,457*
		Sig. (bilatéral)	,011
		N	30
	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	Coefficient de correlation	,695**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	Coefficient de correlation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	Coefficient de correlation	,707**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,408*
		Sig. (bilatéral)	,025
		N	30
	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية	Coefficient de correlation	,721**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء
Rho de Spearman	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول	Coefficient de correlation	,872**

	على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات	Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة احهزة كمبيوتر توفر السرعة في لدخول و معالجة المعلومات وتحديثها باستمرار	Coefficient de correlation	,751**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	Coefficient de correlation	,774**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	Coefficient de correlation	,707**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	Coefficient de correlation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة	Coefficient de correlation	,772**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية	Coefficient de correlation	,871**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة
Rho de Spearman	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات	Coefficient de correlation	,700**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة احهزة كمبيوتر توفر السرعة في لدخول و معالجة المعلومات وتحديثها باستمرار	Coefficient de correlation	,804**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	Coefficient de correlation	,608**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	Coefficient de correlation	,408*
		Sig. (bilatéral)	,025
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	Coefficient de correlation	,772**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30
	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية	Coefficient de correlation	,810**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

Corrélations

			البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية
Rho de Spearman	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات	Coefficient de correlation	,808**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة احهزة كمبيوتر توفر السرعة في لدخول و معالجة المعلومات وتحديثها باستمرار	Coefficient de correlation	,885**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	Coefficient de correlation	,814**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	Coefficient de correlation	,721**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	Coefficient de correlation	,871**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,810**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية	Coefficient de correlation	1,000

	Sig. (bilatéral)	.
	N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الى تحسين المستمر	تستقبل المؤسسة أراء العملاء حول الخدمات المقدمة	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث أخطاء فيها
Rho de Spearman	تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الى تحسين المستمر	Coefficient de corrélation	1,000	,415*	,463**
		Sig. (bilatéral)	.	,023	,010
		N	30	30	30
	تستقبل المؤسسة أراء العملاء حول الخدمات المقدمة	Coefficient de corrélation	,415*	1,000	,361
		Sig. (bilatéral)	,023	.	,050
		N	30	30	30
	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث أخطاء فيها	Coefficient de corrélation	,463**	,361	1,000
		Sig. (bilatéral)	,010	,050	.
		N	30	30	30
	يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية	Coefficient de corrélation	,342	,362*	,622**
		Sig. (bilatéral)	,064	,049	,000
		N	30	30	30
	تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب	Coefficient de corrélation	,329	,400*	,466**
		Sig. (bilatéral)	,076	,029	,009
		N	30	30	30
	لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة	Coefficient de corrélation	,278	,314	,531**
		Sig. (bilatéral)	,137	,091	,003
		N	30	30	30
	تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه	Coefficient de corrélation	,167	,250	,150
		Sig. (bilatéral)	,377	,182	,430
		N	30	30	30
	تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال	Coefficient de corrélation	,370*	,265	,689**
		Sig. (bilatéral)	,044	,156	,000
		N	30	30	30
	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الادارة العليا	Coefficient de corrélation	,426*	,286	,292
		Sig. (bilatéral)	,019	,125	,118
		N	30	30	30
	عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,338	,107	,473**
		Sig. (bilatéral)	,067	,573	,008
		N	30	30	30
	يستفيد العمال من التجارب السابقة في تقديم الخدمات	Coefficient de corrélation	,340	,056	,341
		Sig. (bilatéral)	,066	,769	,065
		N	30	30	30
	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	Coefficient de corrélation	,549**	,345	,439*
		Sig. (bilatéral)	,002	,062	,015
		N	30	30	30
	يساهم تخفيض التكاليف في خدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا	Coefficient de corrélation	,360	,263	,151
		Sig. (bilatéral)	,050	,160	,427
		N	30	30	30
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	Coefficient de corrélation	,648**	,576**	,637**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	,000
		N	30	30	30

Corrélations

			يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية	تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب	لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة
Rho de Spearman	تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الى تحسين المستمر	Coefficient de corrélation	,342	,329	,278
		Sig. (bilatéral)	,064	,076	,137
		N	30	30	30
	تستقبل المؤسسة أراء العملاء حول الخدمات المقدمة	Coefficient de corrélation	,362*	,400*	,314
		Sig. (bilatéral)	,049	,029	,091
		N	30	30	30
	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث أخطاء فيها	Coefficient de corrélation	,622**	,466**	,531**
		Sig. (bilatéral)	,000	,009	,003

		N	30	30	30
	يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية	Coefficient de corrélation	1,000	,616**	,487**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,006
		N	30	30	30
	تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب	Coefficient de corrélation	,616**	1,000	,588**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,001
		N	30	30	30
	لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة	Coefficient de corrélation	,487**	,588**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,006	,001	.
		N	30	30	30
	تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه	Coefficient de corrélation	,148	,412*	,308
		Sig. (bilatéral)	,435	,024	,098
		N	30	30	30
	تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال	Coefficient de corrélation	,538**	,231	,315
		Sig. (bilatéral)	,002	,220	,090
		N	30	30	30
	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الادارة العليا	Coefficient de corrélation	,516**	,623**	,128
		Sig. (bilatéral)	,003	,000	,501
		N	30	30	30
	عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,399*	,160	,309
		Sig. (bilatéral)	,029	,400	,096
		N	30	30	30
	يستفيد العمال من التجارب السابقة في تقديم الخدمات	Coefficient de corrélation	,311	,419*	,558**
		Sig. (bilatéral)	,094	,021	,001
		N	30	30	30
	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	Coefficient de corrélation	,575**	,655**	,692**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	,000
		N	30	30	30
	يساهم تخفيض التكاليف في خدمات المقدمة من طرف المؤسسة في ويادة الرضا	Coefficient de corrélation	,296	,351	,216
		Sig. (bilatéral)	,112	,057	,252
		N	30	30	30
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	Coefficient de corrélation	,725**	,698**	,637**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000
		N	30	30	30

Corrélations

			تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه	تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الادارة العليا
Rho de Spearman	تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الى تحسين المستمر	Coefficient de corrélation	,167	,370	,426*
		Sig. (bilatéral)	,377	,044	,019
		N	30	30	30
	تستقبل المؤسسة أراء العملاء حول الخدمات المقدمة	Coefficient de corrélation	,250	,265	,286
		Sig. (bilatéral)	,182	,156	,125
		N	30	30	30
	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث أخطاء فيها	Coefficient de corrélation	,150	,689**	,292
		Sig. (bilatéral)	,430	,000	,118
		N	30	30	30
	يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية	Coefficient de corrélation	,148	,538**	,516**
		Sig. (bilatéral)	,435	,002	,003
		N	30	30	30
	تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب	Coefficient de corrélation	,412*	,231	,623**
		Sig. (bilatéral)	,024	,220	,000
		N	30	30	30
	لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة	Coefficient de corrélation	,308	,315	,128
		Sig. (bilatéral)	,098	,090	,501
		N	30	30	30
	تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه	Coefficient de corrélation	1,000	-,124	,324
		Sig. (bilatéral)	.	,513	,081
		N	30	30	30
	تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال	Coefficient de corrélation	-,124	1,000	,409*
		Sig. (bilatéral)	,513	.	,025
		N	30	30	30
	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الادارة العليا	Coefficient de corrélation	,324	,409*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,081	,025	.
		N	30	30	30
	عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة	Coefficient de corrélation	-,028	,537**	,335
		Sig. (bilatéral)	,884	,002	,070
		N	30	30	30

	يستفيد العمال من التجارب السابقة في تقديم الخدمات	Coefficient de corrélation	,148	,239	,258
		Sig. (bilatéral)	,434	,204	,169
		N	30	30	30
	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	Coefficient de corrélation	,186	,472**	,469**
		Sig. (bilatéral)	,326	,008	,009
		N	30	30	30
	يساهم تخفيض التكاليف فى خدمات المقدمة من طرف المؤسسة في وبادة الرضا	Coefficient de corrélation	,502**	,216	,550**
		Sig. (bilatéral)	,005	,252	,002
		N	30	30	30
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	Coefficient de corrélation	,353	,517**	,624**
		Sig. (bilatéral)	,055	,003	,000
		N	30	30	30

Corrélations

			عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة	يستفيد العمال من التجارب السابقة في تقديم الخدمات	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار
Rho de Spearman	تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الى تحسين المستمر	Coefficient de corrélation	,338	,340	,549**
		Sig. (bilatéral)	,067	,066	,002
		N	30	30	30
	تستقبل المؤسسة أراء العملاء حول الخدمات المقدمة	Coefficient de corrélation	,107	,056	,345
		Sig. (bilatéral)	,573	,769	,062
		N	30	30	30
	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث أخطاء فيها	Coefficient de corrélation	,473**	,341	,439*
		Sig. (bilatéral)	,008	,065	,015
		N	30	30	30
	يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية	Coefficient de corrélation	,399*	,311	,575**
		Sig. (bilatéral)	,029	,094	,001
		N	30	30	30
	تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب	Coefficient de corrélation	,160	,419*	,655**
		Sig. (bilatéral)	,400	,021	,000
		N	30	30	30
	لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة	Coefficient de corrélation	,309	,558**	,692**
		Sig. (bilatéral)	,096	,001	,000
		N	30	30	30
	تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه	Coefficient de corrélation	-,028	,148	,186
		Sig. (bilatéral)	,884	,434	,326
		N	30	30	30
	تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال	Coefficient de corrélation	,537**	,239	,472**
		Sig. (bilatéral)	,002	,204	,008
		N	30	30	30
	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الادارة العليا	Coefficient de corrélation	,335	,258	,469**
		Sig. (bilatéral)	,070	,169	,009
		N	30	30	30
	عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة	Coefficient de corrélation	1,000	,719**	,358
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,052
		N	30	30	30
	يستفيد العمال من التجارب السابقة في تقديم الخدمات	Coefficient de corrélation	,719**	1,000	,650**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	30	30	30
	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	Coefficient de corrélation	,358	,650**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,052	,000	.
		N	30	30	30
	يساهم تخفيض التكاليف فى خدمات المقدمة من طرف المؤسسة في وبادة الرضا	Coefficient de corrélation	,426*	,384*	,365*
		Sig. (bilatéral)	,019	,036	,048
		N	30	30	30
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	Coefficient de corrélation	,434*	,587**	,806**
		Sig. (bilatéral)	,017	,001	,000
		N	30	30	30

Corrélations

			يساهم تخفيض التكاليف في خدمات المقدمة من طرف المؤسسة في وبادة الرضا	المحور الثاني: الميزة التنافسية
Rho de Spearman	تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الى تحسين المستمر	Coefficient de corrélation	,360	,648**
		Sig. (bilatéral)	,050	,000
		N	30	30
	تستقبل المؤسسة أراء العملاء حول الخدمات المقدمة	Coefficient de corrélation	,263	,576**
		Sig. (bilatéral)	,160	,001
		N	30	30

	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث أخطاء فيها	Coefficient de corrélation	,151	,637**
		Sig. (bilatéral)	,427	,000
		N	30	30
	يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية	Coefficient de corrélation	,296	,725**
		Sig. (bilatéral)	,112	,000
		N	30	30
	تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب	Coefficient de corrélation	,351	,698**
		Sig. (bilatéral)	,057	,000
		N	30	30
	لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة	Coefficient de corrélation	,216	,637**
		Sig. (bilatéral)	,252	,000
		N	30	30
	تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه	Coefficient de corrélation	,502**	,353
		Sig. (bilatéral)	,005	,055
		N	30	30
	تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال	Coefficient de corrélation	,216	,517**
		Sig. (bilatéral)	,252	,003
		N	30	30
	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الادارة العليا	Coefficient de corrélation	,550**	,624**
		Sig. (bilatéral)	,002	,000
		N	30	30
	عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,426*	,434*
		Sig. (bilatéral)	,019	,017
		N	30	30
	يستفيد العمال من التجارب السابقة في تقديم الخدمات	Coefficient de corrélation	,384*	,587**
		Sig. (bilatéral)	,036	,001
		N	30	30
	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	Coefficient de corrélation	,365*	,806**
		Sig. (bilatéral)	,048	,000
		N	30	30
	يساهم تخفيض التكاليف في خدمات المقدمة من طرف المؤسسة في ويادة الرضا	Coefficient de corrélation	1,000	,468**
		Sig. (bilatéral)	.	,009
		N	30	30
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	Coefficient de corrélation	,468**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,009	.
		N	30	30

الملحق رقم(05): إختبار الثبات لأداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	24

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ذكر	19	63,3	63,3	63,3
	أنثى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	16,7	16,7	16,7
	من 31 إلى 40 سنة	9	30,0	30,0	46,7
	من 41 إلى 50 سنة	12	40,0	40,0	86,7
	أكبر من 50 سنة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli

Valide	ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
	تقني سامي	14	46,7	46,7	56,7
	ليسانس	8	26,7	26,7	83,3
	مهندس	1	3,3	3,3	86,7
	دراسات عليا	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	20,0	20,0	20,0
	من 5 إلى 10 سنوات	4	13,3	13,3	33,3
	أكثر من 10 سنوات	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

طبيعة المستجوب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	مدير أو مسير مؤسسة	2	6,7	6,7	6,7
	رئيس مصلحة أو رئيس قسم	12	40,0	40,0	46,7
	مكلف ببرمجيات ونظم المعلومات	1	3,3	3,3	50,0
	موظف إداري	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): عرض النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعتبر المعلومات مصدر أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	30	3	5	4,33	,661
توفر المؤسسة خطة عمل لظم المعلومات تنسجم مع الاستيراتيجية العامة للمؤسسة	30	2	5	4,03	,718
تعتمد الإدراة العليا في اتخاذها القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات	30	3	5	4,27	,583
تساهم الادارة العليا في عمليات التخطيط و تصميم نظم المعلومات في المؤسسة	30	2	5	4,20	,805
يساهم الموظنون مهما كان مستواهم الاداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة	30	1	5	3,83	,913
البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	30	2	5	4,13	,505
لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات	30	1	5	3,90	,845
لدى المؤسسة اجهزة كمبيوتر توفر السرعة في لدخول و معالجة المعلومات وتحديثها باستمرار	30	1	5	4,03	1,033
لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	30	1	5	4,10	,885
تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة	30	1	5	4,20	,847
تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة في تسيير علاقتها مع العملاء	30	1	5	3,97	,928
تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحدات أقسام داخل المؤسسة	30	1	5	4,20	,925
البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية	30	1	5	4,07	,827
المحور الاول: نظم المعلومات الاستيراتيجية	30	2	5	4,09	,605
N valide (liste)	30				

Descriptives

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الى تحسين المستمر	30	1	5	4,23	,858
تستقبل المؤسسة أراء العملاء حول الخدمات المقدمة	30	1	5	3,97	1,159
تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث أخطاء فيها	30	2	5	3,83	,747
يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية	30	2	5	3,77	,774
تلبي المؤسسة طلبات العملاء في الوقت المناسب	30	1	5	3,77	,971
لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة	30	2	5	4,03	,669
تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه	30	2	5	3,63	,718
تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال	30	2	5	4,03	,669
تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الادارة العليا	30	2	5	4,00	,695
عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة	30	3	5	4,17	,531
يستفيد العمال من التجارب السابقة في تقديم الخدمات	30	2	5	4,27	,691

تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	30	1	5	4,10	,803
يساهم تخفيض التكاليف في خدمات المقدمة من طرف المؤسسة في وبادة الرضا	30	3	5	3,97	,320
المحور الثاني: الميزة التنافسية	30	2	5	3,98	,491
N valide (liste)	30				

الملحق رقم(07): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور نظام المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

ANOVA

الاستيراتيجية المعلومات نظم :الاول المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,007	1	,007	,118	,896
Intragroupes	10,596	28	,378		
Total	10,603	29			

ANOVA

الاستيراتيجية المعلومات نظم :الاول المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,850	3	,283	,755	,529
Intragroupes	9,753	26	,375		
Total	10,603	29			

ANOVA

الاستيراتيجية المعلومات نظم :الاول المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,515	4	,379	1,042	,405
Intragroupes	9,088	25	,364		
Total	10,603	29			

ANOVA

الاستيراتيجية المعلومات نظم :الاول المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,136	2	1,068	3,405	,068
Intragroupes	8,467	27	,314		
Total	10,603	29			

ANOVA

الاستيراتيجية المعلومات نظم :الاول المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,007	3	,336	,909	,450
Intragroupes	9,596	26	,369		
Total	10,603	29			

الملحق رقم (08): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الميزة التنافسية باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المدية

التنافسية الميزة :الثاني المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,018	1	,018	,071	,791
Intragroupes	6,961	28	,249		
Total	6,979	29			

ANOVA

التنافسية الميزة :الثاني المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,992	3	,331	1,436	,255
Intragroupes	5,987	26	,230		
Total	6,979	29			

ANOVA

التنافسية الميزة :الثاني المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,054	4	,264	1,112	,373
Intragroupes	5,924	25	,237		
Total	6,979	29			

ANOVA

التنافسية الميزة :الثاني المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,867	2	,934	4,931	,115
Intragroupes	5,111	27	,189		
Total	6,979	29			

ANOVA

التنافسية الميزة :الثاني المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,420	3	,140	,555	,649
Intragroupes	6,558	26	,252		
Total	6,979	29			

الملحق رقم-(09): اختبار الانحدار البسيط لمتطلبات التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية-

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الميزة التنافسية
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,786[a]	,617	,604	,309

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: المتطلبات التنظيمية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,308	1	4,308	45,167	,000[b]
	Résidus	2,671	28	,095		
	Total	6,979	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الميزة التنافسية
b. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: المتطلبات التنظيمية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	,826	,473		1,745
	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	,764	,114	,786	6,721

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,092
	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الميزة التنافسية

الملحق رقم(10): اختبار الانحدار البسيط لمتطلبات التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية–

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الميزة التنافسية
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,571[a]	,326	,302	,410

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,276	1	2,276	13,555	,001[b]
	Résidus	4,702	28	,168		
	Total	6,979	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الميزة التنافسية
b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	2,604	,382		6,819
	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية	,339	,092	,571	3,682

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,000
	البعد الثاني: المتطلبات التكنولوجية	,001

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الميزة التنافسية

الملحق رقم(11): اختبار الانحدار البسيط لنظام المعلومات الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية–

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الاول: نظم المعلومات الاستيراتيجية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الميزة التنافسية
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723[a]	,523	,506	,345

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول: نظم المعلومات الاستيراتيجية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,647	1	3,647	30,651	,000[b]
	Résidus	3,332	28	,119		
	Total	6,979	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول: نظم المعلومات الاستيراتيجية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	1,581	,438		3,608
	المحور الاول: نظم المعلومات الاستيراتيجية	,586	,106	,723	5,536

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,001
	المحور الاول: نظم المعلومات الاستيراتيجية	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الميزة التنافسية