



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الإنتاج و التموين

## مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان

دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة  
مؤسسة اتصالات الجزائر - النعامة -

تحت اشراف الاستاذ:

■ الدكتور: بومعزة عبد القادر

إعداد الطالبتين:

■ بن كرفة اكرام

■ عقون مليكة

نوقشت و أوجزت علنا بتاريخ 2019/06/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدرجة العلمية/رئيسا

الدرجة العلمية/مشرفا

الدرجة العلمية/مناقشا

الدكتور/العوني محمود

الدكتور بومعزة عبد القادر

الدكتور/حريق خديجة

السنة الجامعية 2019/2018

# إهداء

إلى المعلم الأول الذي سطر بعد الجهل علما  
فأشرقت ببعثه الأفكار والنفوس واخضرت بعدله الحياة..

محمد صلى الله عليه و سلم

إلى التي خص الله الجنة تحت قدميها و أحاطتني بحنانها وحملت همومي وعلمتني الصبر والكفاح  
إليك يا أمه أهدي ما وصلت إليه لعل فرحة عينيك ورضا قلبك ينير لي باقي الدرب

أمي حفظها الله

إلى من كان سندا وكافح ليزرع في نفسي بذرة الخير و صاحب القلب الكبير

أبي حفظه الله

إلى من كانوا سندي ولا زالوا

إخوتي حفظهم الله

إلى دنيا المحبة والوفاء إلى من شاركوني الدمعة والبسمة

أخواتي حفظهن الله

إلى أحق الناس بصحبتى وحبى نور و اصدقائي خارج الجزائر

إلى بلاد المليون و نصف مليون شهيد

الجزائر الحبيبة

إلى بلدي الثاني و شهدائه فلسطين

إكرام

# إهداء

يا من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عمن دربي ليمهد لي طريق العلم الى روح والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء الى القلب الناصع بالبياض

والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة و الرقيقة أخواتي

إلى من كانوا ملاذي و ملجئي و تدوقت معهم أجمل اللحظات صديقتاي منيرة و نور الهدى

إلى من سأفنتقدمهم و أتمنى أن يفتقدوني إلى من جعلهم الله إخوتي في الله و أحببتهم في الله

طلاب كلية العلوم الاقتصادية عامة و قسم علوم التسيير بصفة خاصة .

مليكة

# شكر وتقدير

بادئ ذي بدء؛ نحمدك ربي حمد الشاكرين، ونتوجه إليك بالشكر والثناء كما يليق بذاتك العلية، على أن وفقتنا ويسرت لنا السبيل لإتمام هذا العمل المتواضع، ونصلي ونسلم على سيد المرسلين محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى آله وصحبه ومن اهتدى دينه إلى يوم الدين.

كما يدعوننا واجبنا الوفاء والأمانة أن نتقدم بوافر امتناننا و عرفنا لكل من غمرنا بعطائه نقدم شكرنا الخاص إلى الدكتور المؤطر بومعزة عبد القادر و الدكتورة الذين تشرفنا بمعرفتهم وكنا محظوظين بحضور دروسهم وكل أساتذة الجامعة بسعيدة ز طل من ساندنا بقريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع .  
كما نشكر موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر .

# الفهرس

ii	الملخص
ii	قائمة المحتويات
ii	قائمة الجداول
ii	قائمة الاشكال
ii	مقدمة
الفصل الاول : مداخل نظم المعلومات الاستراتيجية	
ii	تمهيد الفصل
02	المبحث الاول : مدخل للبيانات و المعلومات
02	المطلب الاول : تعريف المعلومات و خصائصها
06	المطلب الثاني أهمية المعلومات و دورها و مراحل انتاجها و انواعها
09	المطلب الثالث : تعريف البيانات و مصادرها
10	المطلب الرابع : طرق وخطوات معالجة البيانات
11	المبحث الثاني : مدخل لنظم المعلومات
11	المطلب الاول : ماهية النظام
19	المطلب الثاني : ماهية نظم المعلومات و تطورها التاريخ
21	المطلب الثالث : خصائص نظم المعلومات
22	المطلب الرابع : أهداف نظم المعلومات ووظائفها

المبحث الثالث : مدخل لنظم المعلومات الاستراتيجية 23

المطلب الاول : التطور التاريخي لنظم المعلومات الاستراتيجية و مفهومها 23

المطلب الثاني : مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية و خصائصها 26

المطلب الثالث : أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية و ابعادها 27

المطلب الرابع : وظائف نظم المعلومات الاستراتيجية و معوقات 33

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية و دور نظم المعلومات في تحقيقه.

تمهيد الفصل

المبحث الاول : مدخل للتنافسية 39

المطلب الاول : مفهوم التنافسية واسبابها 39

المطلب الثاني : انواع الميزة التنافسية و مميزاتها 41

المطلب الثالث : المراكز الاساسية للتنافسية و معوقاتها 42

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية 43

المطلب الاول : مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها 43

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و مصادرها 46

المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها 50

المبحث الثالث : سلسلة القيمة و القوى التنافسية الخمس لبورتر كاداة لتحسين الميزة التنافسية و 53

استراتيجياتها

المطلب الاول: 53

55	المطلب الثاني : القوى التنافسية الخمس لبورتر
59	المطلب الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية
62	المبحث الرابع : التنافس باستخدام نظام المعلومات
62	المطلب الاول : دور نظم المعلومات الاستراتيجية في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية لمواجهة استراتيجيات التنافس المختلفة
63	المطلب الثاني : استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
64	المطلب الثالث : دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم استراتيجيات التنافسية
65	الفصل الثالث :الدراسة الميدانية
	تمهيد
70	المبحث الاول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر و مهامها و هيكلها التنظيم
70	المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة
71	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و دور كل مصلحة
74	المطلب الثالث : مهام اتصالات الجزائر و أهدافها
74	المطلب الرابع : فروع مؤسسات اتصالات الجزائر
75	المبحث الثاني : تحليل الاستمارة و إثبات الفرضيات
75	المطلب الاول : الطريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة
79	المطلب الثاني : إختبار صحة الفرضيات
92	خلاصة الفصل

التناج

خاتمة عامة

قائمة المصادر و المراجع

## قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	خصائص المعلومات	1
05	مصادر المعلومات	2
13	مكونات النظام	3
16	النظام المغلق	4
17	النظام المفتوح	5
18	النظام شبه مغلق	6
28	دور نظم المعلومات الإستراتيجية	7
30	أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	8
31	الأفراد مركز الخبرة	6
50	دورة حياة الميزة التنافسية	10
54	سلسلة القيمة	11
56	القوى التنافسية لبورتر	12
59	إستراتيجية قيادة التكلفة	13
60	إستراتيجية التميز	14

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	الإفتراضات	01
32	خصائص المعلومات الجيدة	02
51	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	03
61	إستراتيجيات بورتير الثلاث و متطلباتها	04
62	إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ مجموعة من إستراتيجيات التنافس	05
64	أبعاد تميز المنظمات	06

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما مدى مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية النعامة ، و قد تم إختيار عينة من المؤسسة حيث حددت في 30 موظف تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS (v20) لاختبار صحة الفرضيات و من ثم الاجابة على اشكالية الدراسة .

**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، الميزة التنافسية .

## Abstract

This study aims to determine the extent to which strategic information systems contribute to the competitive advantage in The Algiers Telecommunications Corporation for the State of Ostrich, and a sample of the institution was selected where it was selected in 30 employees analyzed based on the program SPSS (20v) to test the validity of hypotheses and then answer the doubt The study mechanism

### **Keywords:**

. Information Systems, Strategic Information Systems, Competitive Advantage

# مقدمة

### مقدمة :

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا و سريعا على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي ، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمع المعلومات.

تلك المعلومات التي أصبحت موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد البشرية، المالية والمادية بالنسبة للمؤسسات وللعالم على حد سواء . حيث أصبحت المعلومة تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق سواء على المستوى الإنتاج أو التوزيع.

وفي الوقت الراهن وفي ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات والمعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني ، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخطط لتطوير تكنولوجيا المعلومات وهذا ما صاحبه ظهور وانتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة وتخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة وسريعة ودقيقة بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال والأقمار الصناعية ، فأصبح في مقدرة الباحث مهما بعد عن مصدر المعلومات من الوصول إليها وإعادة تشكيلها ليستثمرها في أبحاثه. وكان لأهمية المعلومات وتقنياتها أكبر أثر في بروز لفظ "المعلوماتية" وغيرها من المصطلحات الأخرى "كعلم المعلومات" و"تكنولوجيا المعلومات" التي تدرس كل وظائف وتقنيات المعلومات وإسهاماتها في البحث والإدارة والاقتصاد والعلم بصفة عامة.

في ظل هذا التطور السريع للأحداث على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسات، أصبحت المعلومات إحدى أهم أنواع المدخلات لأي نشاط صناعي، تجاري، أو خدمي سواء إلى المستوى المحلي أو العالمي الأمر الذي يجعل تطوير القدرات التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية لأية مؤسسة شرطا ضروريا للبقاء.

ومع ظهور مدخل النظم أصبح يستخدم مصطلح "نظام المعلومات" كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسيره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا ، لذلك أضحى لمفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا وحيويا في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة. وأمام اندماج المؤسسة في الاقتصاد العالمي وانتشار مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، تجد هذه المؤسسة نفسها مجبرة على خدمة الزبون وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين وذلك لتتفوق على نظيراتها وبالتالي كسب الزبون ومن ثم كسب ميزة تنافسية تجابه منافسيها. تبذل المؤسسة جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، و يحدث أن تكون ما تحصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة -أي يتم استغلالها على المدى القصير - لا تمكّن من إحداث النمو و التطور المطلوبين، مما يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية.

و قصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة إلى إحداث تجديدا وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها ، حيث أوضحت الإحصائيات أنه إلى غاية 1986 « كانت المؤسسات الأمريكية بخاصة جينيرال إلكتريك - تصنف ضمن الأوائل في ما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، ومنذ ذلك الحين تجاوزا منافساتها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الاختراع لديها نموا قدر ب 25% بين عامي 1986 و 1990 ويدل ذلك على أن التوجه الحديث هو توجه نحو ترمين الأفكار الجديدة، وعليه تشجيع الإبداع بشتى أنواعه، حيث يمكن استيعابه وتحسينه في شكل منتجات وطرائق إنتاج وأساليب عمل جديدة، تمكن المؤسسة من تقوية ميزتها التنافسية الحالية وبناء أخرى مستقبلا وبناء على ما سبق، تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام استراتيجي ، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها بدءا بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة . ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية.

## اشكالية البحث :

لنظام المعلومات الاستراتيجية دورا هاما وحيويا في توفير المعلومات اللازمة لتخطيط وتطبيق ومتابعة الاستراتيجيات المختلفة، زيادة إلى الدور الأساس ي الذي يحقق فيه الترابط والاتصال والتكامل فيما بينها وبين نظم المعلومات الفرعية الأخرى بالمؤسسة. ولذلك فان الإشكالية المطروحة للمناقشة والبحث من خلال موضوع الدراسة يمكن تجسيدها في الإشكال الجوهري الآتي:

- هل لنظم المعلومات الاستراتيجية دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية ؟
- ولالإحاطة بعناصر هذا التساؤل ارتأينا وضع تساؤلات فرعية هي:
- هل تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال استخدامها لنظم المعلومات الاستراتيجية ؟
- ما هو واقع نظام المعلومات الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر

## الفرضيات المتبعة:

- ولالإجابة على التساؤل الجوهري الذي ينبثق عنه مجموعة التساؤلات الفرعية قدمنا (تساؤلات فرعية) فرضيات بحثية تتمثل في:
- يؤدي الاستخدام العقلاني لنظم المعلومات الاستراتيجية إلى تحسين أداء المؤسسة وجودة المعلومات يؤدي إلى تميز المؤسسة عن باقي منافسيها.
- توفير المعلومات الحديثة تزيد من فعالية أنظمة المعلومات في المؤسسة.
- نظام المعلومات الاستراتيجية أداة استراتيجية تتم على أساسها تحقيق ميزة تنافسية.
- في ظل وجود نظام المعلومات الاستراتيجية داخل المؤسسة تنشأ ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية تتميز بالتغير المستمر وبالتالي تحتل المؤسسة مركز تنافسي.

## أهمية الدراسة :

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان دور أهمية موضوع نظم المعلومات في المجال الاستراتيجي وبناء على كل ما تقدم فان الهدف الرئيس ي الذي تسعى إليه الدراسة يتمثل في محاولة إبراز الدور الرئيسي لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن باقي المؤسسات المنافسة.

وبالإضافة إلى أهداف فرعية ترغب للوصول إليها من خلال البحث هي كالاتي:

- إظهار أهمية نظام المعلومات الاستراتيجية في تسيير المؤسسة ورفع الغموض عنه.
- توفير في المؤسسة ببعض الأنظمة المعلوماتية يتم بمقتضاها إنشاء الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة تنافسية.
- تنبيه المسيرين الجزائريين بوجود نظم وأساليب تسويقية تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية

### المنهج المتبع في الدراسة

لإنجاز بحثنا قمنا باستخدام بعض المناهج الرئيسية تتمثل:

#### المنهج الوصفي:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية وللتحقق من الأسئلة الجزئية وإثبات مدى صحة الفرضيات انتهجنا المنهج الوصفي وذلك لتحليل كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع.

#### المنهج الاستنباطي:

لدراسة عناصر البحث قمنا بعرض مفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات بصفة عامة لإسقاطها على نظم المعلومات الاستراتيجية .

#### منهج دراسة الحالة:

استخدمنا منهج دراسة الحالة وذلك من خلال تطبيق الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة وإسقاط مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي عليها.

#### محددات الدراسة :

تتمثل أهم محددات هذه الدراسة في:

- حصرنا مكان الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجي في وضع استراتيجية تميز عن باقي المنافسين.
- إبراز أهمية مورد للمعلومات واستخدامه كأداة اتصال في المؤسسة.
- دراسة واقع نظام المعلومات الاستراتيجي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن المركز التنافسي.

صعوبات البحث:

إن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات، وأهم الصعوبات الذي واجهتنا هي:

- نقص المراجع وانعدامها في بعض الأحيان وتعذر الوصول إليها في بعض الأحيان.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم مجموعة من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في الكثير من الأحيان

الدراسات السابقة

دراسة أبو بكر (2012) بعنوان: " دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية." تهدف هذه الدراسة الى تقييم فعالية نظم المعلومات المستخدمه في قطاع التأمين، عرض المشاكل التي تواجه شركات التأمين في مجال استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات، تحديد الدور الذي يقوم به نظام المعلومات الإستراتيجي في التأثير على الإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات التأمين. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: يعمل نظام المعلومات الإستراتيجي على تقديم المعلومات الإستراتيجية التي تتصف بالشمول والتكامل والاستمرارية والوضوح، مما يدل على انها تؤثر في دعم وتحقيق المزايا التنافسية، وجود علاقة ايجابية بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، والع مليات، وخصائص المخرجات) ومتغيرات دعم وتحقيق المزايا التنافسية (التميز، قيادة التكلفة، الابداع، النمو، والتحالفات) في شركات التأمين المصرية. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة قيام شركات التأمين برفع امكانياتها وقدراتها وتوفير رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ودعم وظائف إدارة البحث والتطوير وإدارة نظم المعلومات في الشركة، ضرورة الاهتمام بتوفير الايدي العاملة المدربة المؤهلة على استخدام اساليب تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارات المختلفة في الشركة. دراسة الحجر في (2009) تحاول هذه الدراسة التعرف على أهم التحديات والفرص التي تواجهها شركة البوتاس العربية، لاستقصاء أثر توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وتبحث هذه الدراسة عن الدور التي تقوم به شركة البوتاس العربية لما تتعرض له بحكم طبيعة نشاطها إلى بعض المخاطر المرتبطة بعدة عوامل خارجة عن سيطرة الشركة من تغير تقلبات الأسعار في الأسواق العالمية وتباطؤ الإقتصاد العالمي و إرتفاع أسعار الطاقة وندرة المياه ، وبالتالي فهي مدعوة للبحث عن أثر المعلومات الإستراتيجية والتي يمكن أن توفر القدر الكافي لمتخذ القرار في كسب مزيد من العملاء والتعرف على اهم التحديات التي يمكن تجنبها والفرص التي يجب اقتناصها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لأطول فترة ممكنة.

الدراسات

الاجنبية

:

دراسة (Dutta, 2007) et al قام الباحثون بدراسة مجموعة من التقنيات لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار لعملية

التخطيط الإستراتيجي في الصناعة من خلال دراسة حالة شركات تصنيع الأدوية الهندية حيث قاموا بإضافة وتطوير تقنيات لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار من خلال اربعة عناصر أساسية وهي (المواد، المحفزات، مناطق التخزين، المدة الزمنية) ولكي يستخدم هذا النظام بفاعلية يجب أن يقوم مستخدمه بمعرفة التقنيات التي تم تحسينها وكانت نتائج هذه لدراسة أنه من خلال البيانات التي تم جمعها بأن التقنيات المستخدمة لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار لعملية التخطيط الإستراتيجي أدى إلى تحسن في العوائد والأرباح .

تقسيمات البحث :

تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي :

الفصل الاول تم التطرق فيه الاطار المفاهيمي لنظم المعلومات الاستراتيجية و ذلك من خلال التعرض الى

ثلاث مباحث :

المبحث الاول مدخل للمعلومات و البيانات اما المبحث الثاني تضمن نظم المعلومات اما المبحث الثالث

تطرقنا الى نظم المعلومات الاستراتيجية .

اما الفصل الثاني تم التعرف على المفاهيم الاساسية للميزة التنافسية و دور نظم المعلومات الاستراتيجية في

تحقيقها و ذلك من خلال التعرض الى اربع مباحث :

المبحث الاول التنافسية مفهومها ، أسبابها ، أنواعها ، مميزاتا ، مرتكزاتها الاساسية و معوقتها ، أما المبحث

الثاني تطرقنا فيه الى الميزة التنافسية مفهومها ، خصائصها ، أنواعها ، مصادرها ، محدداتها و معايير الحكم على

جودتها ، أما المبحث الثالث تضمن سلسلة القيمة و القوى التنافسية الخمس لبورتر و استراتيجيات الميزة التنافسية

، اما المبحث الرابع تم التطرق فيه الى دور و أثر و استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق ميزة

تنافسية .

فيما يخص الفصل الثالث تطرقنا فيه الى دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر -النعامة - و ذلك من خلال التعرض الى مبحثين :

المبحث الاول شمل تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر، اما المبحث الثاني تضمن عرض البيانات و معالجتها و اختبار الفرضيات .

# الفصل الأول

## تمهيد الفصل الأول :

تواجه منظمات الأعمال تحديات عديدة فرضت عليها أن يكون لديها منهجاً إستراتيجياً في ظل عملها باتجاه تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة مليئة بالتحديات. لذلك تبرز دور واهمية وجود نظام معلومات للمنظمات في مواجهة التحديات، من خلال اعتماده كأداة لتوفير معلومات للتخطيط الإستراتيجي. بالإضافة الى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال توفير المعلومات التي تساعد المنظمات في الابداع وتكوين المعرفة وتعزيز موقعها التنافسي . و سنحاول في هذا الفصل التطرق الى :

المبحث الأول : البيانات و المعلومات

المبحث الثاني : نظم المعلومات

المبحث الثالث : نظم المعلومات الاستراتيجية

## المبحث الأول : مدخل للمعلومات و البيانات

المعلومة كلمة تتداول على لسان كل واحد منا خاصة في العصر الحالي أين أصبحت حديث السياسيين الإعلاميين وكذا الاقتصاديين وأصبح الكل يتهافت للبحث عنها فهي كمورد اقتصادي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بعد كل من المال والموارد المادية والبشرية الأخرى حيث يمكن إنتاجها، تخزينها وتوزيعها وهي سلاح استراتيجي بالنسبة للسياسيين ورجال الإعلام.

### المطلب الأول : تعريف المعلومات و خصائصها

#### أولاً : تعريف المعلومات

لقد تعددت تعريفات المعلومة باختلاف أفكار الباحثين، و سنتعرض لعدة تعريفات منها :

عرف "جوردون . ب. دايڤيس **Gordon B. Davis** " المعلومة كمايلي

- المعلومة هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد و مستقبلها، والتي لها قيمة حقيقية (أو مدركة) لقراراته ولتصرفاته.<sup>1</sup>
- نتائج عمليات النماذج ، التكوين، التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل .
- كما قدم دهنين "Dhénin" و فوري "Fournie" "التعريف التالي " : المعلومة هي مجموعة بيانات تحمل (تنقل) معرفة حول حدث أو موضوع، وهي تسمح للفرد بالمعرفة الجيدة لخطه، لذا فإنه من الضروري الحصول على معلومات لاتخاذ قرارات جيدة<sup>2</sup>
- وعرفها "الشماع " بأنها " :مجموعة الحقائق أو المعارف المتحصل عليها نتيجة معالجة البيانات الخام<sup>3</sup> .
- هي معلومات تمت معالجتها و ذلك من خلال تصنيفها، تحليلها، تنظيمها، وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها و الاستفادة منها.<sup>4</sup>

لا بد من التأكد بأن المعلومات لشخص ما قد تكون بيانات بالنسبة لشخص آخر و بالتالي :

- تتحول البيانات إلى معلومات بعد إجراء المعالجات عليها .
- البيانات مادة خام يصعب إتخاذ القرارات على ضوءها .

<sup>1</sup> Gordon. B. Davis et Autres: **Système d'information pour le management** ،Volume1 Ed: Economica. Paris. 1986. P 116.

<sup>2</sup> Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie: **50 Thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**, Ed :Breald ,Paris, 1998 . P165

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع و الآخرون : **مبادئ إدارة الأعمال**، مؤسسة، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون سنة نشر، ص 108.

<sup>4</sup> الاستاذة المحاضرة مسان كرومية – قسم العلوم الاقتصادية – كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - مطبوعة - - جامعة سعيدة – 2014 / 2015 ص 5

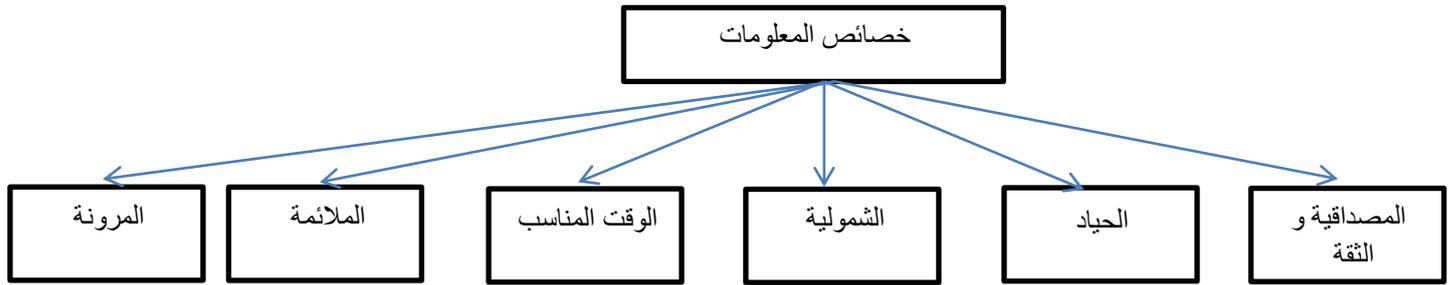
- المعلومات مادة تمت معالجتها بما يسمح بإتخاذ القرارات على ضوءها .

بصفة عامة، يمكننا القول أنّ: المعلومة هي كل ما يصل إلى علم الفرد سواء بالقراءة أو الاستماع أو المشاهدة، وتتعلق بجوانب وأمور تتصل بحياة الإنسان والأوضاع المحيطة به والعلاقات التي يقيمها والظروف التي تلازمه والإمكانات المتاحة له والأحداث التي يواجهها من وقت لآخر .

### ثانيا : خصائص المعلومات<sup>1</sup>

تزداد القدرة على اكتساب ميزة تنافسية ذات فعالية كلما ازدادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها، ومقدار الدقة في شرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة و التحليل، و جميع الخصائص الأخرى التي ترتبطها .

فهناك خصائص عامة ينبغي أن تتصف بها المعلومة إذا ما أريد لها أن تكون نافعة وذات قيمة اقتصادية، ويمكن تلخيص أهم الخصائص في الشكل التالي :



الشكل 01 : يوضح خصائص المعلومات

المصدر : من إعداد الباحثين

أ. **الدقة** : يمكن تعريف الدقة بأنها نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المنتجة خلال فترة زمنية معينة فإذا لم تكن المعلومات المتوفرة عن الظاهرة دقيقة وصحيحة، فهذا سيعكس بتوجيه الأعمال وصنع القرارات باتجاهات خاطئة. وتختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومة حسب المدى الزمني الذي تغطيه هذه المعلومة، فإذا كانت المعلومة عبارة عن تنبؤات مستقبلية، فإن درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلا بعيدا والعكس صحيح.

<sup>1</sup> احمد بن يريخ ، TM مروان لخفاير ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ليسانس في قسم علوم التسيير تحت عنوان : نظم المعلومات ودوره في تدعيم

ب. **عدم التحيز**: إن الوصول إلى معلومة ذات جودة عالية، وغير متحيزة يتطلب عمليات وإجراءات كثيرة من حيث تبويب وتنظيم وتخزين وسهولة الوصول إليها، وهذا ما يتطلب تكاليف مادية لا بأس بها تتحملها المؤسسة. لذلك يجب أن تكون المعلومة مرتبطة باحتياجات المؤسسة الحقيقية، لتتمكن من استخدامها في ترشيد سبل الوصول إلى الأهداف، ويقول فورني Fournie " بأنه: "حتى تكون المعلومة جيدة يجب أن تكون موضوعية(غير متحيزة) أي تعطي صورة صحيحة عن الواقع "

ج. **الشمولية**: يراد بالشمول هنا هو أن تكون المعلومة المتوفرة متضمنة جميع الحقائق الأساسية التي يحتاجها المسير. فلا يجب فهم الشمول بأنه إغراق المعني بها في بحر من البيانات والإحصائيات، إذ أن ذلك من شأنه أن يضيع من وقته ويقلل من فائدة المعلومة في مجموعها بالنسبة له، ولكن المطلوب هو أن تتوفر معلومات مختصرة تركز على مواضع الانحراف أو الاختلاف عن الخطط الموضوعية أي أنه يجب أن تصطبغ خاصية الشمول خاصة أخرى هامة هي الإيجاز .

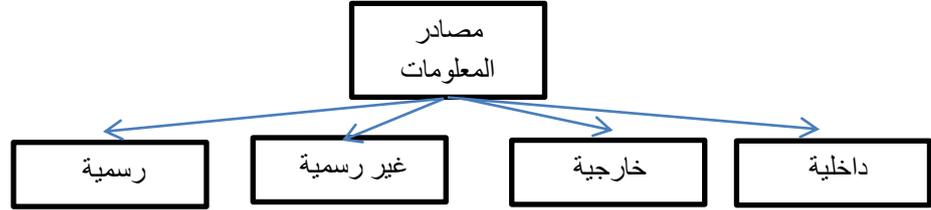
د. **التوقيت المناسب**: إن الخصائص الواردة سابقا لا تكفي إذا لم تصل المعلومة إلى إدارة المؤسسة في الوقت المناسب، لأنها ستفقد قيمتها و بالتالي تمثل ضياعا للعمال والوقت والجهد الذي أنفق في إنتاجها، فلا قيمة للمعلومة الدقيقة إن لم تصل في الوقت المناسب .

و. **الملائمة**: يجب أن تلي المعلومة رغبة من يبحث عنها، كذلك يجب أن تكون عامل مساعد للمؤسسة. فملائمة المعلومة لاحتياجات المؤسسة تمثل العامل الرئيسي في تحديد القيمة الاقتصادية للمعلومة نفسها، فالمعلومة التي لا تلائم احتياجات المؤسسة تقترب قيمتها من الصفر، بل أن المبالغ والجهود التي بذلت في سبيل تجميعها وتحليلها تعتبر في هذه الحالة نوعا من الخسائر.

هـ. **المرونة**: المرونة تعني قابلية المعلومة على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم . ويستحب في المعلومة أن تكون بسيطة وغير معقدة، حتى لا تبذل المؤسسة جهدا لفهم المعلومة الواردة إليها بسبب تعقيدها وتركيبها، إضافة إلى جهد تحليلها وتبسيطها وفهمها . ولكي تكون المعلومة مفيدة، يجب أن تكون معلومة حديثة تتعلق بالظروف الحالية، فإذا كانت المعلومة غير معاصرة ورغم توافر العوامل الأخرى لجودتها فإن الاعتماد عليها يكون غير مبررا. وأخيرا يجب أن تكون المعلومة اقتصادية؛ بمعنى أن لا تكلف المؤسسة أكثر مما يتوقع أن تفيدها، أي أن تكون قيمتها إيجابية.

ثالثا : مصادر المعلومات<sup>1</sup>

تتكون مصادر المعلومات من أربع مصادر يوضحها الشكل التالي :



الشكل 02: يوضح مصادر المعلومات

المصدر : الاستاذة المحاضرة مسان كرومية - قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير مطبوعة في مقياس نظم المعلومات الإدارية - جامعة سعيدة - 2014/2015 ص 6

- خصائص المصادر الداخلية :

يعتبر المصدر الداخلي عن المعلومات التي تسجلها و تحتفظ بها المنظمة على شكل بيانات و سجلات و تقارير تتعلق بأوضاع العمل و إجراءاته و ظروفه و صعوباته و ذلك لاستخدامها في أغراض التخطيط و وضع معايير التقويم و المراقبة و تمثل هذه المعلومات أهمية كبيرة للإدارة لأنها الأساس في اتخاذ القرارات بتطوير الخطط و السياسات و البرامج و تقييم الأداء و تصحيح الإنحرافات و تعلق المعلومات ذات المصدر الداخلي بإحدى النقاط التالية : التنبؤ ، التنظيم ، الإدارة ، التنسيق ، التي تسمح بتحديد معرفة أحسن السياسات و الاهداف المتبعة .

- مصادر المعلومات الخارجية :

يوفر المصدر الخارجي المعلومات التي تصل الى المنظمة في البيئة الخارجية مثل المعلومات المتعلقة بالقوى العاملة و الطاقة و الابحاث و القوانين و التشريعات المختلفة و جميع المدخلات المادية و غير المادية .

- خصائص مصادر غير الرسمية :

يوجد في مختلف المنظمات و تنتقل غالبا من شخص الى اخر و في مختلف الاتجاهات .

تقدم المعلومات الهامة التي يصعب الحصول عليها بطريقة رسمية مثل حصول الإدارة الى المعلومات التي تتعلق لردود فعل العاملين المتعلقة بالتغيير الذي حصل في التنظيم الإداري .

<sup>1</sup> الاستاذة المحاضرة مسان كرومية - قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير مطبوعة - جامعة سعيدة - 2014/2015 ص 6

- خصائص المصادر الرسمية :
  - تنظم بإتباع اساليب و إجراءات خاصة بها .
  - تتبع الهيكل التنظيمي للمنظمة
  - تعمل على جمعها و تسجيلها و معالجتها و تقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة و الجهات العاملة و المتعاملة مع المنظمة .

### المطلب الثاني : أهمية المعلومة و دورها ومراحل إنتاجها و أنواعها

المعلومات	ودور	أهمية	1 -
<p>أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها، فهي ملزمة بأن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كما هائلا من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيجب عليها أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذا المورد الاقتصادي الجديد<sup>1</sup>.</p> <p style="text-align: right;"><b>أ-أهمية</b></p>			

يحتاج مديرو المؤسسات إلى المعلومات للقيام بأعمالهم الإدارية ولتأدية وظائفهم فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ذلك لأن نجاح المؤسسات قيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة أجهزتها الإدارية في تأدية نشاطاتها ويتوقف ذلك على نوعية المعلومات التي يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات المختلفة، أي أن المعلومات الجيدة والدقيقة تؤدي إلى قرارات جيدة عندما يحسن استخدامها وبالتالي أداء جيد لمختلف النشاطات الإدارية، ويقود في النهاية إلى تحقيق صادق لأهداف المؤسسات، وبمعنى آخر تكون المعلومات الجيدة والتي تتحقق في الوقت نفسه أداة ربط لأقسام المؤسسة وإداراتها المختلفة ربطا يساعد على تحقيق الأهداف التي تطمح إليها. تتوقف المعلومات التي يحتاجها المديرون على الطريقة التي يديرونها أعمالهم وكذلك على المستوى الوظيفي لهم، فالمديرون في المستويات الدنيا يحتاجون معلومات تساعدهم في اتخاذ قرارات التشغيل اليومية، بينما يحتاج المديرون في المستويات العليا إلى المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسات العامة للمؤسسة والتخطيط الطويل الأجل لأعمالهم، و يعني ذلك أن المديرين في المستويات الدنيا والمتوسطة يمضون معظم وقتهم في التأكد من تحقيق الأهداف الإنتاجية المحددة.

<sup>1</sup> احمد بن بريح ، TM مروان لخفاير ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ليسانس في قسم علوم التسيير تحت عنوان : نظم المعلومات ودوره في تدعيم

ب - دور المعلومات :  
قيمة المعلومات تتجلى أساسا في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار، كما أنها تساهم في تحفيز العاملين وضمان التنسيق بينهم، فالمعلومة لها عدة وظائف :

- **المعلومة أساس القرار** : تسيير أي مؤسسة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة من بينها القرارات التسويقية، كما أن توفر المعلومات ذات الجودة أمر ضروري، إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي ستواجه متخذ القرار وبالتالي خطر الوقوع في أخطاء .
- **المعلومة عنصر تسيير واتصال** : كل عملية تسيير (عملية تموين، معالجة الطلبات )... يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما أن المعلومة أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة . وليس هذا فقط وإنما تسمح للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها، "المعلومة تسمح بالتكيف مع المحيط، فهي وسيلة تعرف على بيئة المؤسسة كالقيام بدراسة السوق .
- **المعلومة وسيلة تنسيق و فعالية** : يجري في المؤسسة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد المنظمة، فالمعلومة تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها.
- **المعلومة عامل تحفيز و إشراك** : بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، فهي تساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه، وهي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق والحدود المسموح بها فالمناح الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة .

## 2مراحل إنتاج المعلومة:

قبل ذكر هذه المراحل، فمن الضروري الانطلاق بمبدأ أن المعطيات هي المادة الأولية الخام المستعملة لإنتاج المعلومة، ولكن هذا لا يستثني أننا بإمكاننا أن نستعمل معلومة كانت متواجدة من قبل كمادة أولية لإنتاج المعلومة، فمعلومة ما بالنسبة لشخص معين قد تكون مادة أولية خامة أو معطيات معالجة بالنسبة للشخص الآخر أو حتى لنفس الشخص في مواقف مختلفة مثلما ذكرناه سلفا<sup>1</sup> . وتمثل

### أ .مرحلة الجمع والتخزين:

◆الجمع :في معظم الأحيان قد تكون المعلومات التي نستعملها رديئة، غير كافية، فاسدة أو معالجة بصفة غير حسنة . لهذا يجب إعطاء أهمية بالغة لعملية جمع المعلومات واخذ الاحتياطات اللازمة في استعمال المعلومة .الجمع يعني استقطاب أكبر عدد ممكن من المعطيات الممكنة وذلك باستعمال مختلف الوسائل قبل المبادرة بحجزها وتخزينها.

<sup>1</sup> احمد بن بريح ، TMمروان لخفاير ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ليسانس في قسم علوم التسيير تحت عنوان : نظم المعلومات ودوره في تدعيم

♦ التخزين : لقد عرف التخزين على انه نشاط يسمح بحفظ المعطيات والمعلومات بطريقة منظمة، قصد استعمالها ثانية . فالتخزين هو إيداع نتائج الجمع في وسائل مادية خاصة . عند القيام بتخزين المعطيات فانه ينبغي مراعاة طريقة تخزينها ومكان التخزين مع تحديد الأشخاص المستعملين لها، وذلك لضمان سهولة البحث عنها أو الوصول إليها، لأنه كثيرا ما يعاني الأشخاص من المعلومات والمعطيات غير المنظمة وغير المفيدة، مما يصعب من عملية فرزها، حجزها ومعالجتها.

ب - مرحلة - المعالجة :

♦ مرحلة المعالجة : هي بمثابة تحويل مخزون من المعطيات إلى مخزون آخر وذلك باستعمال نماذج طبيعية مختلفة (النموذج الإحصائي، النموذج المحاسبي، النموذج الرياضي... الخ). قبل ظهور وسائل المعلوماتية الحديثة كانت تنجز عملية المعالجة يدويا أو بمساعدة أجهزة ميكانيكية بسيطة جدا . ثم ظهرت المعالجة الآلية التي تقوم بتأدية الإجراءات اللازمة.

3 - أنواع - المعلومات :

تحتاج المؤسسة إلى معلومات متنوعة، فتوافر المعلومات بالكمية والنوعية الملائمتين والوقت المناسب حيث يعد الأساس في تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب. وليس هناك تصنيف موحد للمعلومات الملائمة لمختلف الأغراض للمؤسسات المختلفة، لكن هذا لا يمنع من تقديم بعض الأنواع المتفق عليها، وهي 1:

1. **المعلومة الشخصية (الذاتية):** المعلومة الشخصية هي تلك المعلومة أو المعرفة الشخصية التي لا نستطيع أن نؤكد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية، ففي غالب الأحيان يستخدم متخذ القرار الخبرة العملية والمعرفة الشخصية التي اكتسبها عندما يسمع الأحاديث والمناقشات، أو يطلع على المصادر المختلفة أو عندما يلاحظ الأوضاع القائمة في البيئة المحيطة به .

2- **المعلومة الأساسية (الجوهرية):** وسميت هكذا لأنها تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل، بينما تهتم المعلومات الأخرى في تفصيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العملية و توزيعها .

3- **المعلومة التفصيلية:** تزداد قدرة المؤسسة في معالجة المشاكل وصياغتها والعمل على حلها كلما ازدادت كمية المعلومات المتاحة له بحيث تتعدى حدود المعلومة الأساسية، فكلما كانت هذه المعلومة تفصيلية أو أكثر توضيحا يكون اتخاذ القرار بشكل مناسب وسليم.

4- **المعلومة الوصفية و المتغيرة :** إن المعلومة المتعلقة بالمصدر، مثلا :المعلومات الخاصة بالمستهلكين، البائعين، والموظفين، لها علاقة وثيقة بوجودهم (مثل :الأسماء، العناوين... الخ) ولهذا فهي نادرا ما تتعرض للتغير .

5- **المعلومة الرسمية وغير الرسمية:** وسميت هكذا لاقتراثها بالمصدر الذي حصل عليها منه، فإذا كان المصدر رسمي فإن المعلومة حتما ستكون رسمية و العكس يجعل المعلومة غير رسمية.

• **المعلومة الرسمية:** وتأتي عبر القنوات الإدارية المعروفة كالتقارير التي تصدر، فالمعلومة الرسمية هي التي تنظم بإتباع أساليب وإجراءات خاصة بما تعمل على جمعها وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة والجهات المتعاملة مع

المؤسسة.

• **المعلومة غير الرسمية** : وهي التي توجد في مختلف المؤسسات وتنتقل غالبا من شخص لآخر من جميع الاتجاهات دون استعمال قنوات الاتصال الرسمية، وكون أن هذا النوع يقع خارج سيطرة الإدارة، فإنه على هذه الأخيرة أن تكون حذرة في تعاملها مع هذه المعلومات غير الرسمية، كونها قد تؤدي إلى انتشار معلومات خاطئة مضللة قد تعتمد على الإشاعات، كما قد يؤدي إلى انتشار معلومات سرية لا ترغب الإدارة في الإدلاء بها .

### المطلب الثالث : تعريف البيانات و مصادرها

#### اولا : تعريف البيانات

**تعريف** : هي المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات ليست ذات قيمة بشكلها الاولي ليتم معالجتها على شكل مخرجات ، فالبيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة و مفيدة لاتخاذ القرار فهي ترمز الى الاشياء و الحقائق و الافكار أو تصنف دون أي تفسير أو تعديل أو مقارنة .

#### ثانيا : مصادر البيانات

تتمثل مصادر البيانات في :

- الانسان من خلال مشاهداته و ملاحظاته و تجاربه على الواقع المحيط به .

أما في إطار منظمة ما فإن للبيانات مصدران :

- البيانات ذات المصدر الداخلي : الإدارات المختلفة و الأقسام و العاملين و الفواتير و أوامر الشراء .
- البيانات ذات المصدر الخارجي : هي تلك التي تأتي من خلال الزبائن و من مختلف المنظمات ذات العلاقات مع المنظمة .

## المطلب الرابع : طرق و خطوات معالجة البيانات

### 1- طرق معالجة البيانات :

تعتبر معالجة البيانات عملية متصلة و مستمرة، فأى نظام للمعلومات يبدأ بالبيانات وينتهي بالمعلومات و قد لا يمكن أن نضع حدا بينهما، فما يعتبر معلومات فى بعض المراحل يعتبر بيانات و سنتطرق إلى طريقتين لمعالجة البيانات و هما :

- **المعالجة اليدوية :** يقصد بالمعالجة اليدوية للبيانات تنظيم البيانات التي يتم إكمالها بدون استخدام أي طرق ميكانيكية، أو الكترونية في المعالجة. تتم هذه العملية من خلال شخص يقوم بكافة أعمال معالجة البيانات من أول إدخال و تدوين البيانات، و حتى تنظيمها و معالجتها بكافة الطرق دون مساعدة آلية. و تقتصر تلك العمليات على البيانات البسيطة مثل تنظيم الملفات في خزانة الملفات، أو إدخال المعلومات في جدول بيانات.
- **المعالجة بالحاسب الآلي :** و يقصد بها معالجة البيانات عن طريق الحاسب الآلي أي معالجة الكترونية.

### 2- العوامل التي تحدد إختيار طريقة معالجة البيانات :

هناك عوامل تأثر على اختيار طرق معالجة البيانات نذكر منها :

- حجم البيانات .
- درجة تداخل و تعقد البيانات .
- العمليات الحسابية
- التكاليف .

### 3- خطوات معالجة البيانات

أن تحويل البيانات إلى معلومات يتطلب معالجتها عدد من الخطوات

- الحصول على بيانات و تسجيلها.
- مراجعة البيانات.
- التصنيف.
- الفرز .
- التلخيص .
- الوحدات الحسابية و المنطقية .
- التخزين .
- الاسترجاع .

- مادة الانتاج .
- التوزيع و الاتصال .<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : مدخل لنظم المعلومات

من أجل اتخاذ قرار سليم و رشيد تعتمد مختلف المستويات الادارية على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مختلفة البدائل المتاحة للاختيار المناسب و الملائم منها ، ففي بعض الحالات قد تستطيع المؤسسة الحصول على جميع المعلومات التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات غير أن في حالات أخرى لا يتحصل عليها مما يؤدي بها إلى اتخاذ قرارات متذبذبة تتميز بعدم التأكد نظرا لنقص المعلومات المتعلقة بالمشكل محل اتخاذ القرار ، تجنباً لمثل هذه الحالات يترتب على المؤسسة امتلاك نظماً معلوماتية يقدم المعلومة في الزمان و المكان المناسبين لاتخاذ قرارا ذات كفاءة و فعالية أكثر .

سننتقل إلى المعلومات المتعلقة بنظم المعلومات من خلال :

- مفهوم النظام .
- مكونات النظام و خصائصه .
- أشكال النظام .

## المطلب الأول : ماهية النظام

### أولاً : مفهوم النظام

يستعمل مصطلح النظام في حياتنا اليومية بشكل واسع ، حيث يستعمل لدى الكثير من الناس للتعبير عن أسلوب و نمط معيشتهم الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية ، فنجد اصطلاح نظامنا الاجتماعي قائم على ذلك ، كما نجده أيضا في العديد من التخصصات العلمية حيث طبق أولا في المجال البيولوجي عن طريق أعمال Bertalanffy ليستعمل فيما بعد في ميدان التسيير ، لذا وجب التعرض لمختلف المفاهيم و التعاريف التي أسندت للنظام ثم نحاول استنتاج تعريف شامل للنظام .

<sup>1</sup> الاستاذة المحاضرة مسان كرومية ص 5

- هناك العديد من التعريفات التي ذكرت في هذا الموضوع نذكر منها ما يلي :
- النظام هو عملية تنفيذ مجموعة من العناصر كل منها متحدة في الوظيفة و التشغيل لتحقيق الأهداف المحددة.<sup>1</sup>
  - هو مجموعة من العناصر دائمة التفاعل.<sup>2</sup>
  - هو ذلك الإطار الشامل الذي يتضمن مجموعة من العناصر و المبادئ و القواعد التي تتفاعل فيما بينها وفقا لسلسلة من الاجراءات لتحقيق أهداف عامة.<sup>3</sup>
  - هو مجموعة من الاجراءات أو العناصر أو العمليات أو الوظائف المرتبطة فيما بينها و التي تكون كلا ، و هذا الكل يؤدي غرض الموضوع من أجله و هو تحقيق عدد من الأهداف المحددة.<sup>4</sup>
  - النظام هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة.<sup>5</sup>
  - النظام هو مجموعة من الإجراءات التي تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض و مع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة<sup>6</sup>
- من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف شامل للنظام حيث أن النظام بصفة عامة هو مجموعة مترابطة و متجانسة من الموارد و العناصر ( الأفراد ، التجهيزات ، الآلات ، السجلات ) ، التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين و تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة .

<sup>1</sup> Stanford optimizer analysis for busines management ,2 end printice-hall , 1968 , p 21

<sup>2</sup> Vonbertalanffy probleme of life ,New-York , haper and row , 1960-p 170

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم الصعيدي . التشغيل الالكتروني للبيانات المحاسبية و الادارية ، مكتبة شمس القاهرة -سنة 1979 ص 20  
شفيق إسكندر و محمود سامي العقباوي ، اساسيات في علوم الحاسوب و المعلوماتية ، معهد الدراسات و البحوث الاحصائية جامعة القاهرة -سنة 1982<sup>4</sup> ص 188

<sup>5</sup> محمد السعيدي حشبة ، نظم المعلومات - المفاهيم - التحليل - التصاميم ، مطابع الوليد القاهرة -سنة 1992 ص 11

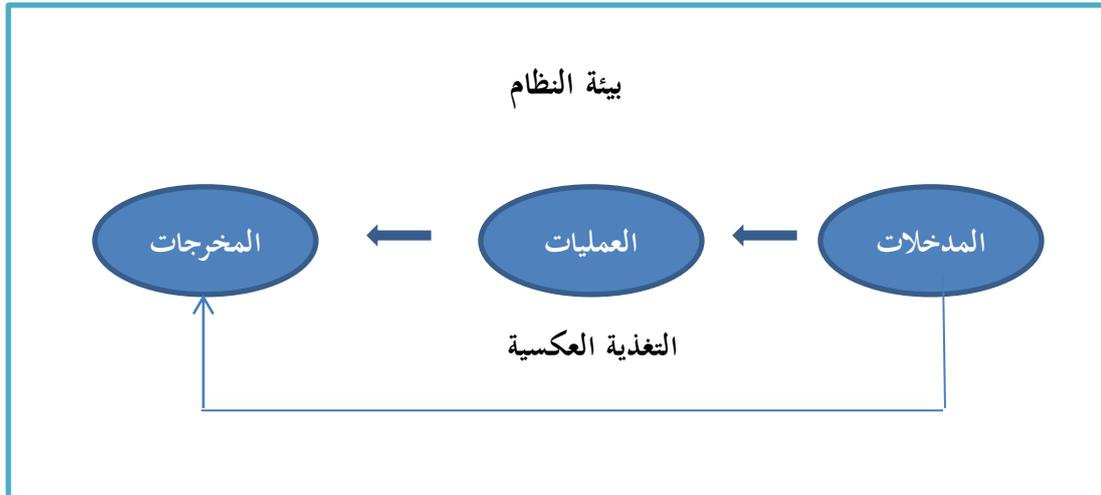
<sup>6</sup> تركي براهم سلطان ، نظم المعلومات الادارية - مدخل اداري -الجامعة الاسكندرية سنة 2000 ص 17

ثانياً: مكونات النظام وخصائصه

### 1- مكونات النظام :

رغم ان ليس جميع النظم لها نفس الهيكل التنظيمي إلا أن الكثير من نظم التشغيل الحديثة يشتركان في نفس الهدف المتمثل

في مكونات النظام التي يوضحها الشكل التالي :



الشكل 3: يوضح مكونات النظام<sup>1</sup>

المصدر : من إعداد الطالبتين

### 1- البيئة المحيطة بالنظام

ولعل المصدر الأساسي للمدخلات هو بيئة النظام المحيطة به وهي أي شيء يحيط بالنظام يؤثر و يتار بالنظام .

### 2- المدخلات

قد تكون بشرية و هم من يتحملون المسؤولية أو مادية و هي الأموال و التجهيزات و المواد الضرورية و معنوية و تتمثل في قيم المجتمع و احتياجاته و التشريعات و القوانين .

<sup>1</sup> من اعداد الطالبة

### 3- العملية التحويلية :

آلية التعامل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات و قد تكون هذه العملية في شكل آلة أو حاسوب .

### 4- المخرجات :

و هي المنتجات النهائية لمدخلات و عمليات النظام التي تمت .

### 5- التغذية العكسية :

وهي تقوم على اساس الموازنة بين المدخلات الفعلية للنظام و المخرجات التي يجب أن ينتجها النظام ، فالتغذية من أهم المتغيرات التي تساعد على تقييم و تطوير أداء النظام عن المراجعة المستمرة<sup>1</sup> .

### ثانيا : خصائص النظام :

يتميز النظام بعدة خصائص يمكن إدراج أهمها في ما يلي :

- **وحدة الهدف :** تعتبر الغايات التي يسعى النظام إلى تحقيقها المبرر الحقيقي لوجود هذا النظام و من الطبيعي أن يتم تحديد هدف أي نظام مسبقا حتى يمكن الوصول إليه . و إن لم يتمكن من تحقيق الهدف فلا داعي لاستمراره . و تعد الأهداف أساسا لوضع المعايير المستخدمة في الحكم على كفاءة و فعالية النظام وتشير الكفاءة إلى مدى قدرة النظام على استخدام موارده و تحدد العلاقات بين مدخلات النظام و مخرجاته أما الفاعلية فتشير إلى مدى تحقيق النظام لأهدافه التي و ضع من أجلها .
- **يعمل النظام على تحويل المدخلات إلى مخرجات :**

يمكن النظر إلى نظام كمجموعة من العمليات التي تتلقى الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها .

- **الترباط و التكامل و التفاعل بين مكوناته :**

<sup>1</sup> الاستاذة المحاضرة مسان كرومية - قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - مطبوعة \* - جامعة سعيدة - 2015/2014 ص 2

يتميز النظام بالتكامل و التفاعل و الترابط بين مختلف الأجزاء المكونة له ، فغياب أحد العناصر أو الأجزاء سوف يؤدي حتما إلى حدوث خلل في النظام هذا إذا لم يؤدي إلى انهياره كليا .

- **النظم أدائها يفوق أداء الأجزاء المكونة لها :** يمكن التوصل إلى عملية الضبط الداخلي من خلال نظام الرقابة الذي يعيد التوازن و الانضباط ، و هنا تبرز أهمية عملية إرجاع الأثر أو المعلومات المرتدة في النظام و التي توفر أمام الإدارة معلومات عن التنفيذ حتى تستطيع أن تغير الانضباط داخل المنظمة .
- **النظم متميزة أو منفردة :** بالرغم من أهمية النظر للنظام ككل فيجب ألا يفقد الشخص القدرة على النظم على أنها متكونة من مجموعة من الأجزاء المختلفة ، حيث أن هذا المفهوم منصوص في تعريف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء الفرعية .

و يجب الإشارة إلى أن لكل نظام حدود سواء داخلية كانت او خارجية و الهدف من معرفة الحدود ضبط المتغيرات التي تأثر و يتأثر بها النظام . فالحدود الداخلية يمكن تحديدها من خلال التعرف على اتساع النظام و أبعاد البيئة التي تتعامل بها و أطراف النشاط التي لها علاقة بالمؤسسة ، أما الحدود الخارجية فتتمثل في بيئة المؤسسة و هي تشمل كافة المتغيرات التي تؤثر و يؤثر فيها النظام .<sup>1</sup>

### ثالثا : أشكال النظام

لقد تعددت المعايير و الأسس المستخدمة في تصنيف النظام ، و بالرغم من تعدد أشكال النظام إلا أنها تتصف بخصائص عامة و محددة .<sup>2</sup>

يمكن تصنيف أي نظام ليكون ضمن واحد من مجموعة الاصناف التالية :

#### 1- النظام المغلق:

هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية و ينحصر عملها فيما يوجد داخلها فقط

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية مصر 2000ص66.

<sup>2</sup> الاستاذة المحاضرة مسان كرومية - مرجع سابق ص 2-3

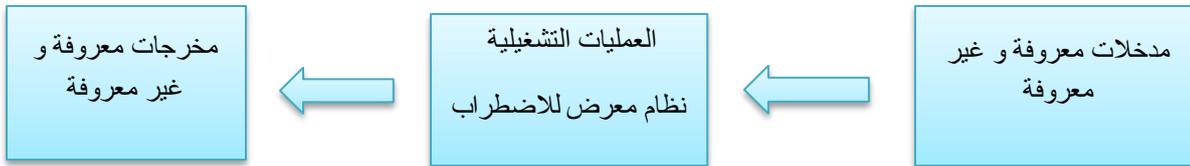


الشكل 4 : يوضح النظام المغلق

المصدر: من إعداد الباحثين

### النظام المفتوح :

هو ذلك النظام الذي يتفاعل مع البيئة الخارجية أي هناك علامة تأثيرية تبادلية بينها وبين البيئة الخارجية و تمتاز هذه النظم بإندام السيطرة الكلية على مدخلاتها و ذلك لغياب الرقابة على المدخلات و تكون هذه النظم معرفة دائما للاضطراب .

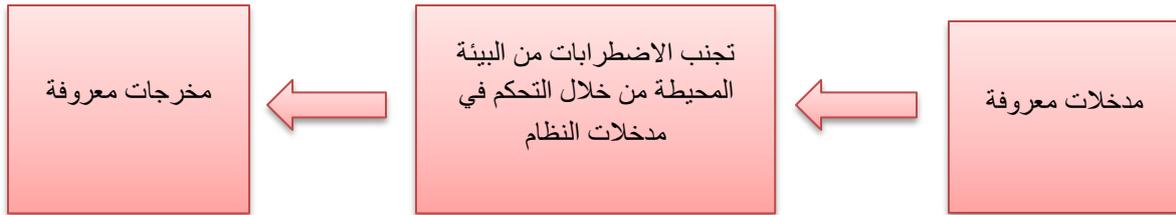


الشكل 5: يوضح النظام المفتوح

المصدر : الاستاذة المحاضرة مسان كرومية - قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير مطبوعة في مقياس نظم المعلومات الإدارية - مطبوعة - جامعة سعيدة - 2015/2014 ص 3

النظام شبه مغلق :

تكون مدخلات هذه النظم محدودة و معروفة مسبقا من البيئة الخارجية و ذلك لوجود عملية السيطرة و الرقابة على المدخلات فتكون مخرجاتها معروفة و لذلك تكون هذه النظم أكثر إستقرارا و تعيش حالة توازن .



الشكل 6: يوضح النظام شبه مغلق

المصدر : الأستاذة المحاضرة مسان كرومية - قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير مطبوعة في مقياس نظم المعلومات الإدارية - - جامعة سعيدة - 2015/2014 ص 3

## المطلب الثاني : ماهية نظم المعلومات و تطورها التاريخي

## أولاً : التطور التاريخي

ظهر نظام المعلومات في الخمسينات من القرن السابق ولقد كان عبارة عن نظام تشغيل المعطيات، تلى ذلك خلال السبعينات ظهور النظم التي تستخدم المستويات الإدارية، أما النظم التي تستخدم المستويات التي تحدد استراتيجيات المؤسسة فقد ظهرت في الثمانينات.<sup>1</sup>

بصفة عامة فان نمو وتطور نظام المعلومات يمكن تقسيمه إلى مرحلتين :

مرحلة ما قبل الحاسوب ومرحلة ما بعد الحاسوب أو بعبارة أخرى مرحلة النظام اليدوي ومرحلة النظام الآلي.2.

**1. مرحلة** **اليدوي** **النظام** **اليدوي** :

يتمثل النظام اليدوي في وسائله السهلة وأدواته البسيطة، فهو يحتاج فقط إلى استعمال العقل واليدين وبعض الأدوات البسيطة مثل القلم والورق لكن مع مرور الوقت تعقدت الحسابات وازدادت ضخامة السجلات والوثائق المؤرشفة، فأصبح هذا النظام يتميز بالتكلفة وعدم الثقة في معلوماته. مما أدى بالباحثين إلى إيجاد طريقة تساعد في التوثيق والعد، ليكون ذلك مع ظهور أول آلة كاتبة في بداية 1870 وآلة مسك الأوراق... الخ . كل هذه الاكتشافات وغيرها ساهمت في تخفيض العبء على الإنسان.

**2. مرحلة** **النظام** **الآلي** :

كان أول ظهور للحاسوب في بداية الخمسينات أين استعمل في الميدان العسكري فقط، ولم يتم استعماله في المؤسسات إلا في بداية الستينات. ولقد اقتصر في البداية على كتابة ومعالجة النصوص فقط، ولكن مع التطور التكنولوجي السريع خاصة في ميدان المعلوماتية زادت كفاءته وتحسنت نوعيته مع استمرار أسعاره بالتدني، كما ساعد تطور البرمجيات الى زيادة استعماله في في التسيير والإدارة، فأصبح أنجع وسيلة لحفظ المعلومات نتيجة سعة ذاكرته وأحسن لنقلها ومعالجتها. وبالتالي أصبح الحاسوب من الأجهزة ذات الأهمية البالغة، ليس فقط على مستوى المؤسسات بل حتى داخل أوساط المجتمعات .

<sup>1</sup> سلطان ابراهيم - نظم المعلومات الادارية ، مدخل اداري ، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع - الاسكندرية سنة 2000 ص 02

<sup>2</sup> التركي : نظم المعلومات و الحاسب الالي ، دار المريخ ، بيروت ، 1985 ص 50

ثانيا : مفهوم نظم المعلومات

- نظام المعلومات هو مجموعة النشاطات و الاعمال التي تضمن تجمع و تنقل و حفظ و انتقاء و معالجة و تقديم المعلومات الى الادارة لكي يتمكن العاملون فيها على مختلف مستوياتهم من تنفيذ وظائفهم بالشكل المطلوب.<sup>1</sup>
  - نظام المعلومات هو المصدر الاساسي لتزويد الادارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار.<sup>2</sup>
  - و يعرف كذلك بأنه مجموعة من المكونات المرتبطة مع بعضها البعض بشكل منتظم من اجل انتاج المعلومات المفيدة و ايصال هذه المعلومات الى المستخدمين بالشكل الملائم و الوقت المناسب من اجل مساعدتهم في اداء الوظيفة الموكلة لهم.<sup>3</sup>
  - نظم المعلومات هي التي تقوم بجمع المعلومات و معالجتها و تخزينها و تحليلها و نشرها من اجل تحقيق هدف معين.<sup>4</sup>
- ومما تقدم يمكن ان نعتبر نظام المعلومات انه نظام يتعامل مع المادة الخام التي يحولها الى منتج نهائي ثم يستخدم هذا المنتج بواسطة المستخدمين .
- إن توفر نظام المعلومات على هذه الخصائص يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد والناجح، مع إمكانية حصول المسيرين على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة .

<sup>1</sup> محمد برهان باستخدام الحاسبات الاليكترونية في الادارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية ،سلسلة البحوث ، بحث في القاهرة ، 1984 ص 75

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد قاسم - نظم المعلومات المحاسبية المحسوبة - الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع - دار الثقافة للنشر و التوزيع - عمان الاردن -2003 ص 18

<sup>3</sup> الاستاذة المحاضرة مسان كرومية - مرجع سابق ص 11

<sup>4</sup> Twban E.M clean and wetherbej ,information , technology management, jhon willy and sons .inc -1999p 16

## المطلب الثالث : خصائص نظم المعلومات

انطلاقا من وظائف نظم المعلومات والدور الذي تلعبه المؤسسة، فإنه يتميز كذلك بخصائص أساسية تعد بمثابة معايير تساعدنا على تقييم مدى فعالية<sup>1</sup>:

- **التوازن** : إذ يقوم نظام المعلومات على أساس تحقيق التوازن بين الأهداف المرجوة، مثال على ذلك أن يصمم نظم معلومات بكيفية تحقيق التوازن بين دقة المعلومات وتكلفة الحصول عليها. المرونة والديناميكية بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الاحتياجات الاحتياطية الجديدة.
- **التكامل بين عناصر النظام**: بمعنى أن يمثل النظام وحدة متماسكة وكذا التكامل مع وحدات المؤسسة الأخرى التي يخدمها النظام .
- **توفير المعلومات اللازمة من حيث درجة دقتها وزمن وصولها.**

<sup>1</sup> لالوش غنية ، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،

## المطلب الرابع : أهداف نظم المعلومات ووظائفها

### أولاً : أهداف نظم المعلومات

يهدف نظام المعلومات في المؤسسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف<sup>1</sup>:

\***اهداف هيكلية** : ان المحددات الاساسية لاي نظام تتمثل في تحديد حدود النظام و فصله عن العالم الخارجي و العناصر التي يمكن تصنيفها كالمستخدمين في المؤسسة . و شبكة الاتصال حيث تسمح بتبادل المعلومات .

● **أهداف وظيفية** : و التي تتمثل في سرعة دوران المعلومات و تدفق المعلومات و كذلك المصادر ، حيث كل مصدر يمكن اعتباره مركز قرار يستقبل و يثبت المعلومات. و أخيراً دورة المعلومات .

● **أهداف تنظيمية** : و تتضمن النقاط التالية

- زرع الحوافز بين مستويات العمل في المؤسسة من ما يسهل تبادل المعلومات.

- مساهمة كل أفراد النظام في اتخاذ القرارات.

- تجاوز السلم الوظيفي مما يحسن الفترات اللازمة لإتخاذ القرارات.

- كفاءة المنشآت التي تعتمد أساساً على الأداء الجماعي.

### ثانياً : وظائف نظم المعلومات

لتحقيق الأهداف المذكورة آنفا يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف أساسية أهمها<sup>2</sup>:

إنتاج المعلومات الرسمية والقانونية التي يطلبها أو يفرضها المحيط الاقتصادي في شكل وثائق مثل الفواتير وكشف الحسابات.

● توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين بالمؤسسة، التي تمكنهم من أداء وظائفهم والاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث بالحيط.

<sup>1</sup> أحمد بن بريح ، مروان لحفاير ، مذكرة تحت عنوان "نظم المعلومات ودوره في تدعيم الميزة التنافسية " لنيل شهادة الليسانس في قسم علوم التسيير تخصص ادارة أعمال 2007/2006 ص 93

<sup>2</sup> أحمد بن بريح ، مروان لحفاير ، مذكرة تحت عنوان "نظم المعلومات ودوره في تدعيم الميزة التنافسية " لنيل شهادة الليسانس في قسم علوم التسيير تخصص ادارة أعمال 2007/2006 ص 94

- إيجاد جو من الاتصال بين مختلف المستويات يضمن التنسيق الجيد للنشاطات.
- معرفة البيانات الضرورية للمؤسسة وحيازتها بالطرق الأكثر سرعة ومردودية عن طريق التردد واليقظة المستمرين.

### المبحث الثالث : مدخل لنظم المعلومات الاستراتيجية

تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات بصفة خاصة، كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من المنتجات والخدمات والإمكانات التي تعطي للمنظمة خبرة إستراتيجية وتنافسية سواء على مستوى السوق المحلي أو العالمي .

### المطلب الاول : التطور التاريخي لنظم المعلومات الاستراتيجية و مفهومها

#### أولا : التطور التاريخي لنظم المعلومات الاستراتيجية

مع زيادة حاجة متخذي القرارات إلى تطبيقات جديدة لتكون بداية لانتهاج أسلوب جديد يلغي الأدوار و المهام التقليدية لنظم المعلومات الأخرى ظهرت فكرة نظم المعلومات الاستراتيجية عند حلول منتصف الثمانينيات من القرن الماضي و يعد نظام SAPER أول نظام معلومات استراتيجي استعملته شركة الخطوط الجوية الأمريكية عام 1959 كمورد استراتيجي مكنها من تحقيق تفوق تنافس في عملياتها<sup>1</sup>.

كما أدت عجلة التطورات في بيئة المنافسة الى ظهور نوع اخر من نظم المعلومات الاستراتيجية وهو نظام Dow Jones الذي يشكل أحد جوانب الابداع التكنولوجي في نقل من خلال استعمال (الستلايت ) في نقل النشرات و المجلات عن نشاط السوق المالي و الذي قلل من كلفة الانتاج من ناحية و من وقت الانتاج من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

كما حصل تغييران جوهريان في أواخر القرن العشرين في تطبيقات النظم تمثل التغيير الأول في ظهور النظم الخبيرة التي حصلت بفعل التطورات التي رافقت إداري المعرفة أما التغيير الثاني فتمثل بإنشاء نظم المعلومات الاستراتيجية كاستجابة لحركية بيئة الأعمال لدعم المنظمات في تحقيق تفوق فريد من نوعه إلا أن تطور النوع الثاني ظهر ضمن اتجاهين معارضين رئيسيين يشير لهما الجدول التالي :

<sup>1</sup> الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2005 ص

24

<sup>2</sup> العمري غسان عيسى ، و السامرائي ، سلوى أمين، نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي معاصر ، الطبعة الأولى دار المسير للنشر و الطباعة و التوزيع ، عمان الاردن ، 2008 ص 132

افتراضات الاتجاه الاول	افتراضات الاتجاه الثاني
تستعمل نظم المعلومات الاستراتيجية سلاحا دفاعيا ، تكتيكيا ، تشغيليا .	تستعمل نظم المعلومات الاستراتيجية كسلاح استراتيجي هجومي .
تم تطويرها لمواجهة متطلبات البيئة و مساعدة المنظمة على البقاء و الاستمرار.	تم تطويرها لمساعدة المنظمة في تحقيق التفوق على المنافسين .
تم تطويرها في ضوء ردود الفعل اتجاها التغييرات البيئية .	تم تطويرها في ضوء الغايات الاستراتيجية للمنظمة .
اشتركت في تطويرها الادارتين التشغيلية و الوسطى .	اشتركت في تطويرها الادارة العليا في المنظمة .

<sup>1</sup>الجدول رقم 01 :افتراضات الإتجاهين

**المصدر:** محمد عبد الحسين و الخفاجي ،نعمة عباس خضير "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية" الطبعة الأولى دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن 2009 .

كما أن تأثر بيئة الاعمال بتيارات المنافسة و خاصة بعد ان تحولت أساليب المنافسة من التنافس على اقتصاديات الحجم وندرة الموارد الى التنافس على أساس الساحة كان لها أثر كبير في تأطير فكرة نظم المعلومات الاستراتيجية ففي بداية نشوئها ينظر اليها على أنها أدوات تشغيلية ساندة لمنظومات الاداء ثم تنامت الاهتمامات بعد ذلك لاعتمادها على التكنولوجيا المواكبة ويات ينظر اليها على أنها عوامل النجاح الحرجة .

khani فقد أشار الى اربع مراحل تطويرية لنظم المعلومات الاستراتيجية امتدت بين (1960-2000) وهي :

- **المرحلة الاولى :** ظهور نظم معالجة البيانات DPS عام 1960 باستعمال الكمبيوتر وهدفها تحسين الكفاءة التشغيلية .
- **المرحلة الثانية :** المحصورة ما بين العامين (1970-1980) نشأت فيها نظم المعلومات الادارية MIS.
- امتدت بين عامي (1970-1980) حيث رافقتها ظهور نظم المعلومات الاستراتيجية (Sts) ، و التي استعملت كسلاح استراتيجي لمواجهة المنافسة من خلال ما توفره من معلومات تخدم تطلعات الادارة العليا في المنظمة .
- و نظرا لتراكم الحاجة الى تفعيل نظم المعلومات الاستراتيجية في المنظمات يرى المفكرين الاقتصاديين ان هناك ثلاث تفسيرات تبرر نشوء النظام و تطويره و هي :
- نشأت نظم المعلومات الاستراتيجية بسبب المعطيات و التي تعمل في محيطها منظمات الاعمال في الالفية الثالثة التي اتسمت بالتعقيد و الحركية الفجائية و هذا ما يطلق عليه بعصر المعلوماتية .
- ظهرت نظم المعلومات الاستراتيجية كنتيجة عرضية و تطور طبيعي في مسار نظم المعلومات .

<sup>1</sup>الطائي محمد عبد الحسين و الخفاجي ، نعمة عباس خضير ، نظم المعلومات الاستراتيجية : منظور الميزة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى دار النشر و التوزيع ، عمان، 2009 ص 22-24

- اما السبب الثالث يشير الى اتساع وعي مديري المنظمات و عمق ادراكهم لاهمية دور الريادة في تطبيق هذا النوع من النظم من خلال دورها في اتاحة الفرص امام المديرين للتعرف على جوانب القوة و الضعف و طبيعة الفرص و التهديدات التي تؤثر في استمرارية عمل المنظمات<sup>1</sup>

### ثانيا : مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية :

تنوعت وجهات النظر في أدبيات الفكر الاداري المعاصر بتحديد مفهوم موحد لنظم المعلومات الاستراتيجية نتيجة التداخل المفاهيمي ، بينه و بين أنواع النظم الاخرى فقد أشار Ward &Peppard أنه من التطبيقات المعاصرة التي تمكن المنظمات من تغير طبيعة أعمالها لمواكبة تغيرات العصر .

- كما عرفه بعض الباحثون على أنه :

- التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية و التكنولوجية و التي تعمل يدويا و آليا من أجل تجهيز المديرين بالمعلومات اللازمة.<sup>2</sup>
- أنها إحدى أنواع النظم المتطورة التي تعمل على إمداد الإدارة بالمعلومات الاستراتيجية لدعم عملية التخطيط طويل الأجل .
- و عرفت ايضا : أنها الانظمة التي صممت لتزويد الادارة العليا بالمعلومات الدقيقة بالتوقيت و الشكل المناسبين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية .
- كما ذكر على أنها نوع متطور من النظم التي تدعم المنظمات في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تغيير الطريقة المستعملة في المنافسة .
- نظم معاصرة قادرة على تغيير أنشطة المنظمات و أفعالها .
- نظم تعتمد على الحاسوب في اعداد المعلومات و تجهيزها لمتخذي القرارات لإسنادها في صياغة الخطط الإستراتيجية و تنفيذها .
- هي موارد مهمة تمكن الإدارة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تحليل متغيرات البيئتين الداخلية و الخارجية.<sup>3</sup>
- نظم حديثة في وضع الحلول الناجحة للمشكلات غير المهيكلة في المنظمة .<sup>4</sup>
- نظم متكامل من الافراد و البرمجيات ترمي الى انتاج معلومات محددة لاتخاذ قرارات صحيحة .

<sup>1</sup> أكرم محمد الياسري ، احمد عيد الله امانه الشامري ،الباحثة نورس علي مردان الاسدي ، " مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال "الدار المنتهجة للنشر و التوزيع - عمان ، شارع الملك حسين ،مجمع الفحيص التجاري ، ص 200 - 2001 - 2002

<sup>2</sup> هواري معراج ووينتن يوسف " دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية : دراسة قطاع الصناعي الجزائري RIST - المجلد 14 - العدد 2

<sup>3</sup> أكرم محمد الياسري ، احمد عيد الله امانه الشامري ،الباحثة نورس علي مردان الاسدي ، " مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال "الدار المنتهجة للنشر و التوزيع - عمان ، شارع الملك حسين ،مجمع الفحيص التجاري ، ص 203 - 204 - 205

<sup>4</sup> Implementation efforts of three firms integrating less from the system and enabling change literature international journal of operation production management , voliss 1223-1235

مما سبق نلاحظ وجهات نظر الكتاب و الباحثون تعكس مايلي :

- نوع من أنواع نظم المعلومات المتطورة التي ظهرت مؤخرا .
- تستند على الحاسوب في تنفيذ وظائفها .

ومنه فإن نظم المعلومات الاستراتيجية مجموعة من المكونات و الموارد البشرية ، والاجهزة والبرمجيات و وسائل اتصال متكاملة و متفاعلة مع بعضها البعض تعمل في ظل ديناميكية معقدة تجعلها قادرة على توفير معلومات استراتيجية ذات توجه داخلي و خارجي .

## المطلب الثاني : مكونات نظم المعلومات وخصائصها

### أولا : مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية

هناك خمس مكونات رئيسية لنظم المعلومات و هي المدخلات ، المعالجة و المخرجات التغذية العكسية ، السيطرة كما وضع stair and reynold<sup>1</sup>

- 1- **المدخلات** : تمثل جميع البيانات التي لم تعالج بعد كالأرقام و الصور و الرموز و يتم الحصول عليها من المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة و هي مادة خام لا تعطي اي دلالة كافية عن المشكلة موضوع الحل و تأتي المدخلات من خلال الهاتف ، الاقمار الاصطناعية و البيانات المخزنة في الحاسوب .
- 2- **المعالجة** : يقصد بها الفعاليات المنتظمة التي تعمل على تحويل المدخلات (البيانات ) الى مخرجات (المعلومات) لتكون اكثر فهما للمستفيد و خزنها و توفيرها لصانعي القرارات في المنظمة و يتم ذلك عن طريق وحدة المعالجة المركزية CPU
- 3- **المخرجات** : تشير الى المعلومات الناتجة عن عملية جمع البيانات و تحليلها و معالجتها لتكون بصيغة نهائية تنفع المستفيد و يتم نقل المعلومة بعدة طرائق اهمها الورق،النقل الالكتروني ، طريقة الشاشة و طريقة نقل المعلومات من خلال الاقراص البرمجية و غيرها .
- 4- **التغذية العكسية** : تسمى في بعض الاحيان بالتغذية المرتدة و هي واحد من العمليات المهمة في نظم المعلومات لارتباطها بقدرة المخرجات التي يعتمدها النظام في تحقيق النجاح في القرار النهائي و كذلك يتم من خلالها كشف الانحرافات و تصحيحها .
- 5- **الرقابة و السيطرة** : تعني متابعة عمليات النظام بطريقة منظمة لتصحيح الانحرافات ان وجدت أثناء العمل و التأكد من إن الأمور تسيير بصورة جيدة .

<sup>1</sup> Stair ,m,andreynolds , george information systemesessentiole , printed in Canada 15 ed

## ثانيا : خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية :

رغم قلة الكتابات التي تناولت خصائص نظام المعلومات الاستراتيجي إلا انه يمكن تلخيص أهم هذه لخصائص :

- 1- أن نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام متكامل يعتمد على معلومات التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية، كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي.
- 2- أن نظام المعلومات الاستراتيجي المتكامل يحتوي على معلومات شاملة يكون بعضها ذات خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة والبعض الآخر ذات خصائص وصفية، لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات.
- 3- يشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي .
- 4- يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجي على جزء رسمي يجمع 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 الاستراتيجي لدى الإدارة.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث : أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية و أبعادها

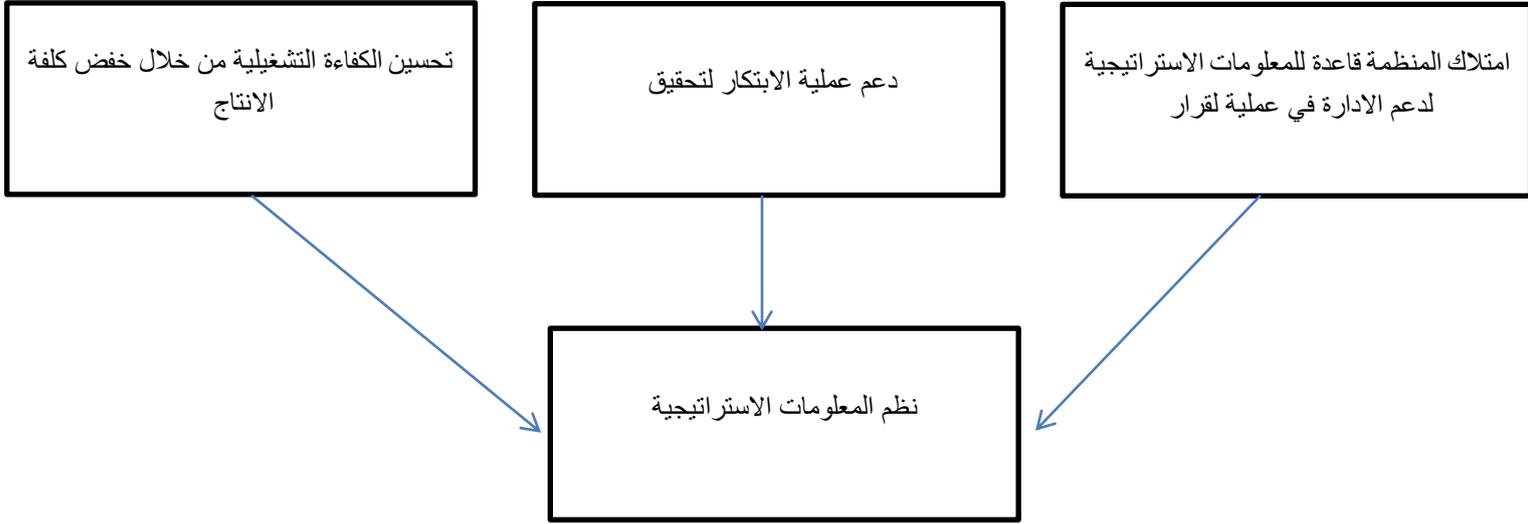
### أولا: أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية :

يرى بعض رواد الفكر و الباحثون الاقتصاديون أن أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية تكمن في :

- تكتسب نظم المعلومات الاستراتيجية أهميتها من خلال ما توفره من معلومات استراتيجية تساعد مديري المنظمات في عملية تحليل المواقف السابقة و التخطيط و التنبؤ للأحداث المستقبلية من جهة اخرى .
- عامل اساسي من عوامل نجاح المنظمات على احداث تغيرات جوهرية في الاهداف و العمليات و الانتاج و التي تمكن المنظمة في الحصول على موقع جديد بين المنظمات التنافسية من خلال تقديمها منتجاتها بكلفة اقل من المنافسين و قدرتها على تحليل اتجاهات و اذواق الزبائن و تفضيلاتهم
- كما تتجسد أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في دعمها للأهداف الإستراتيجية من خلال خفض تكلفة الانتاج و تعزيز فرص تفوق المنظمة و بناء مورد معلوماتي يعزز موقع المنظمة التنافسي .

<sup>1</sup> نادية حبيب أبوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي "مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية"، المجلد الثامن، 1996، ص120.

و الشكل التالي يوضح ذلك



الشكل 1: دور نظم المعلومات الاستراتيجية

المصدر: السديري ، أحمد بن محمد (2008) ، الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات ، ص 6

- تساعد المديرين في عملية التخطيط و الرقابة .
- قدرة على توفير معلومات دقيقة و بكلفة اقل على مع الحفاظ على سرية و دقة المعلومات المختلفة .
- تقدم سلسلة من الطرائق البديلة لإنجاز العمل بشكل بين تأثير القرارات و نتائجها المختلفة قبل تطبيقها عمليا .
- إن أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية تأتي من أهمية القرارات الاستراتيجية التي ذات تأثير مستقبلي في عمليات المنظمة ككل و هذا ما يجعل المديرين بحاجة ملحة للمعلومات الاستراتيجية تدعم مرحلة اتخاذ القرارات مما تقود الى تقليل الاخطاء التي تحدث في العمليات الادارية في المنظمة .
- فضلا عن دعم المديرين في التواصل الى فهم اكثر المشكلات المتعلقة بالمنظمة و هذه المعلومات تتوافر بالدقة الكاملة ما لم يتم تفعيل نظم المعلومات الاستراتيجية لتسهيل مهام الادارة العليا في العديد من المنظمات .

ان أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية تتجلى دائما في أنها تؤدي الى مضاعفة القيمة المضافة على نتائج عمليات المنظمة التي تشمل:

- **قيمة المعلومات** : و تتحدد من خلال ما تؤديه المعلومات المتوفرة من تخفيض حالات عدم التأكد لدى المستخدمين .
- **القيمة المعدلة** : الناجمة عن استعمال المعلومات و تعتمد على مراحل :

انتفاع المستفيد ، النشاط المنجز ، و مدخل متخذ القرار .

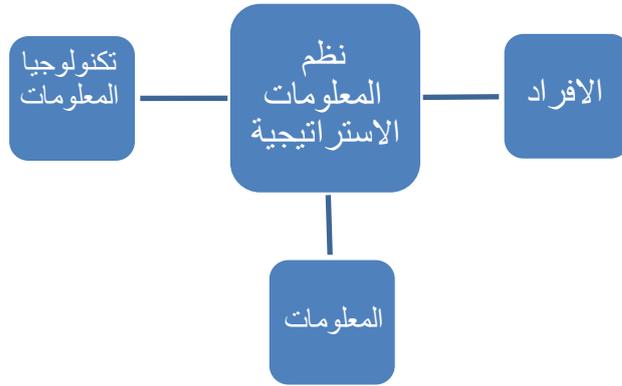
- **الاداء الفردي للموظف** : يشير الى التغيير الحاصل في سلوك الموظف اثناء تقديمه للخدمة نتيجة لتعامله مع النظام .
  - **الأداء المنظمي** : قدرة المنظمة على التفاعل مع المعلومات المقدمة التي يقدمها النظام لاتخاذ قرار استراتيجي .
  - **استعمال النظام** : قابلية استعمال النظام ضمن الظروف الحالية للبيئة التي تنتمي اليها المنظمة .
- نظم المعلومات الاستراتيجية تكتسب اهميتها من اهمية المعلومات التي تحتاجها الجهات المستفيدة في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تمكن المنظمات من مواكبة الاحداث الجارية و قدرتها على التواصل مع المنظمات الاخرى .
- و منه فان اهمية نظم المعلومات الإستراتيجية تأتي من قدرتها على بناء الميزة للمنظمة و امتلاكها من خلال دعم الادارة بالمعلومات الاستراتيجية التي تشمل متغيرات البيئتين الداخلية و الخارجية التي تجعل المنظمات ذات قدرة على تحديد افضل الاتجاهات المستقبلية لتقوية موقعها الاستراتيجي <sup>1</sup>.

#### ثانيا : أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية :

ان كل منظمة تسعى الى تحقيق التقدم في مركزها التنافسي عليها ان تقوم بتطوير نقاط قوتها لذا فان استعمال نظم المعلومات الاستراتيجية يمثل احد نقاط القوة في المنظمات لكونها منبع توليد المعلومات الاستراتيجية التي تعكس التغيرات البيئية التي تستند اليها الادارة العليا في اتخاذ قراراتها اللازمة .

و الشكل التالي يوضح ابعاد نظم المعلومات الاستراتيجية

<sup>1</sup> أكرم محمد الياسري ، احمد عيد الله امانه الشامري ،الباحثة نوره علي مردان الاسدي ، " مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال "الدار المنتهجة للنشر و التوزيع - عمان ، شارع الملك حسين ،مجمع الفحيص التجاريص 207-208-209



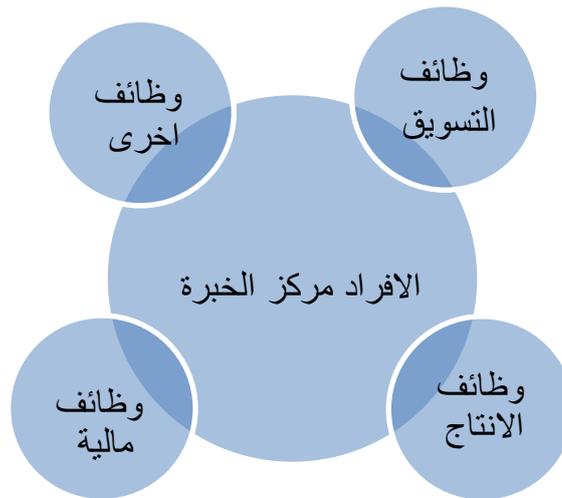
الشكل 8: يوضح ابعاد نظم المعلومات الاستراتيجية

المصدر: الأستاذ الدكتور أكرم أحمد الياسري ، المدرس أحمد عبد الله أمانة الشمري ، الباحثة نوره علي مردان الأسدي " مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال ص 210 .<sup>1</sup>

1- الأفراد : يمثل الأفراد شريكا رئيسيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي و تطوير المنظمة بعدهم كما يعد الأفراد مركزا للخبرة فيها لذا يعد مديري الموارد البشرية من اضل مصادر الحصول على المعلومات لامتلاكها معلومات مهمة غير المعلومات الرسمية التي يتم الحصول عليها من خلال متابعة إجراءات التوظيف و سلوك العاملين و علاقة العمل و غيرها من الامور المتعلقة بالموارد البشرية و ينبغي أن يتطابق اختيار الأفراد الاكثر كفاءة في ادارة نظم المعلومات كما يوضح الشكل التالي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أكرم محمد الياسري ، احمد عبد الله امانه الشامري ، الباحثة نوره علي مردان الاسدي ، " مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال "الدار المنتهجة للنشر و التوزيع - عمان ، شارع الملك حسين ، مجمع الفحيص التجاري ص 210

<sup>2</sup> عيود ، محمد معتوق ، تقييم واقع اداري الموارد البشرية افاق تطويرها دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط " رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة و الاقتصاد 2005 ص 72



الشكل 9: يوضح الافراد مركز الخبرة

المصدر : عبود ، محمد معتوق ، " تقييم واقع إداري الموارد البشرية آفاق تطويرها " دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط ،رسالة ماجستير مقدمة من إلى مجلس كلية الإدارة و الإقتصاد - قسم الإدارة العامة . جامعة بغداد 2005 ص 72 .

- كما أن جعل الأفراد كجزء لا يمكن الاستغناء عنه في تصميم نظم المعلومات و تطويرها يمنحهم صوتا حقيقيا و ذلك عن طريق السماح لأصحاب العقول المفكرة التي تكون قريبة من مشاكل العمل بصنع قرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل المنظمة .
- و بناء على ما تقدم نرى ان وجود الافراد يمثل جزءا مكملا لعمل نظم المعلومات الاستراتيجية و ان سر نجاح هذه النظم في المنظمة يعتمد على وجود أفراد ذوي خبرة في إدارتها لتحقيق الغاية من تطبيق النظم في منظمات الأعمال و لتعزيز مركزها التنافسي من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية التي جعلت من وجود العنصر البشري أمرا في غاية الأهمية .

## 2- المعلومات :

ينظر إلى المعلومات أنها بيانات تمت معالجتها لتكون ذات معنى تؤدي الغرض المطلوب منها لها دور كبير في حركة الانسان و المجتمع و تطورها و تعدد اساس نجاح المنظمات في تحقيق الاهداف لكونها مجموعة من الحقائق التي تكون الغاية منها تنمية معرفة الانسان و زيادتها مما يجعلها ذات قيمة .

كما أنها تتطلب معلومات تتصف بدقتها و خلوها من الاخطاء عند ايصالها للمستفيد بالزمان و المكان المناسبين و هذا ما يوضحه الجدول التالي الذي يتضمن اربع ابعاد لضمان جودة المعلومات حيث كل بعد يضم مجموعة من الخصائص و التي حققت الغرض المطلوب من المعلومات كالآتي :

التوقيت	المحتوى	الشكل	خصائص أخرى
الوقت	الدقة	الوضوح	ثقة المصدر
الشيوع	ذات علاقة	التفصيل	إمكانية الاعتماد عليها
التكرار	التكامل	نوع الطلب	الملائمة
المدة الزمنية	الايجار	طريقة التقديم	مستلمة من الجهات الصحيحة
-	المجال	وسيلة النقل	مرسلة بالوسيلة الصحيحة

جدول 2: يوضح خصائص المعلومات الجيدة

Source : Bocij , Paul , chaffey , Dave ,Andrew , Greasley & Hickie Simon \* Business Information systems : technology , Development & Management for the E business.\*3ed edition Pearson Education limited England . 2006 P 12 .

- و تعد المعلومات و تدفقها الاساس الالهم في بناء الهياكل التنظيمية و لمختلف المستويات ، وقد ذكر في عدة مجالات أن القرار السليم و الموفق يعتمد على 90 % من المعلومات و 10 % على ذكاء و موهبة متخذي القرارات .
- و من خلال ما تقدم نرى أن المعلومات مجموعة من الحقائق التي تدل على موضوع معين و الغاية منها زيادة معرفة الإنسان حول شيء ما التي يمكن الحصول عليها من خلال البحث و الاطلاع و الاتصال و غيرها من الوسائل الأخرى . و بما أن الغاية الأساس من تصميم نظم المعلومات بمختلف أنواعها هي توفير المعلومات الكافية للجهات المستفيدة ، و نظرا لكون مرحلة اتخاذ القرار مرحلة حاسمة و تعد من أصعب المراحل التي يمر فيها المنظمات و اخطرها . ينبغي أن تكون المعلومات التي يوفرها النظام دقيقة لضمان سلامة وجود القرارات المتخذة .

### 3- تكنولوجيا المعلومات :

تمثل تكنولوجيا المعلومات العصب الحيوي لنشاط أي منظمة لما توفره من جهد ووقت و مال فضلا عن سهولة إستعمالها . و نظرا للمنافع التي توفرها التكنولوجيا لاسيما الحاسوب الشخصي الذي أصبح أحد المعدات المكتبية الضرورية فقد دفعت المديرين إلى استعمال قدراتها لكي توفر معلومات دقيقة و لعل هذه الدوافع تبرر زيادة استثمار العديد من المنظمات في تكنولوجيا المعلومات من 34 % الى 50 % للمدة (1980 - 2004) متجهة للزيادة في السنوات القادمة طبقا لبيانات يوفرها مكتب التحليل الاقتصادي الأمريكي و قد اتاحت تكنولوجيا فوائد عدة ملموسة و غير ملموسة .

- فوائد ملموسة : تشمل الغاء الحواجز الزمانية ، تقليل السفر ، الحد من الأعمال الروتينية ، تقليص الأيدي العاملة و تقليل المقابلات و غيرها .
  - فوائد غير ملموسة : و منها تقليص عدد الوحدات المستند عليها المنظمة نتيجة المعالجة المركزية للمعلومات و رفع المستوى الخدمة وزيادة الانتاجية و تحقيق رضا الزبون و غيرها .
- من خلال المضامين السابقة تشير الدراسة الى ان تكنولوجيا المعلومات رافدا من روافد المعرفة التي تركز عليها في عملية المنظمات و التي تستهم في تحقيق مخرجات تنظيمية متميزة في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتعقيد و التغيير السريع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أكرم محمد الياسري ، احمد عبد الله امانه الشامري ،الباحثة نوره علي مردان الاسدي ، " مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال "الدار المنتهجة للنشر و التوزيع - عمان ، شارع الملك حسين ،مجمع الفحيص التجاري ص 211-212-213-214-215-216-217

## المطلب الرابع : وظائف نظم المعلومات الإستراتيجية و معوقاتها

### أولاً : وظائف نظم المعلومات الاستراتيجية

تستطيع نظم المعلومات أن تلعب عدة وظائف إستراتيجية في المنظمات بحيث تعزز من قدرتها التنافسية، فهي تستطيع أن تضع عوائق للمنافسين الجدد، كما تستطيع رفع تكلفة التحويل على العملاء وتغيير أسس ومبادئ المنافسة، كما تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في إنتاج خدمات ومنتجات جديدة، وبالتالي تساعد على تحقيق فرص جديدة في الأسواق، وفيما يلي أهم الوظائف الإستراتيجية التي تلعبها نظم المعلومات الإستراتيجية.

#### 1- تحسين الكفاءة التشغيلية:

ويعني القيام بأداء العمليات في داخل المنظمة بأقل تكلفة ممكنة، مع إعطاء أفضل أداء ونوعية ممكنة، وتساعد هذه الميزة لأنظمة المعلومات الإستراتيجية في جعل المنظمة تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز، وذلك بسبب قلة التكلفة أو تحسين الجودة التي أمكن تحقيقها من خلال الأنظمة.

#### 2- تعزيز الإبداع التجاري

تسهل أنظمة المعلومات الإستراتيجية ابتكار خدمات ومنتجات جديدة، وتساعد في دخول أسواق جديدة، كما تساعد في تطوير أساليب جديدة في المنظمات، وهذا الإبداع ربما يجعل العملاء والموردين يرتبطون مع المنظمة ويستثمرون في العمل بسبب المزايا والابتكارات الجديدة التي تمتلكها المنظمة.

#### 3- بناء مصادر تكنولوجيا المعلومات الإستراتيجية

عند تطوير أنظمة المعلومات للحصول على الكفاءة التشغيلية، فإن توافر التكنولوجيا التي تلي هذا الغرض يتيح الفرصة لعدة استخدامات إستراتيجية أخرى قد تستخدم في إنتاج عدة منتجات أو خدمات أخرى، وتساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء قاعدة المعلومات الإستراتيجية والتي تستخدم في عدة وظائف منها التخطيط الاستراتيجي لعمليات التسويق والإنتاج وغير ذلك من وظائف المنظمة<sup>1</sup>

#### -ثانياً : المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية في المنظمات.

يرى Mason أن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه مجموعة من المعوقات والشكوك حول قدراتها على تحقيق أهدافها، وأداء لأدوار والوظائف الإستراتيجية المنوطة بها وأهم هذه المعوقات والشكوك ما يلي:

1- تحول الميزة التنافسية إلى ضرورة (حتمية) إستراتيجية<sup>1</sup>:

إن هناك شكلا متميزا حول إمكانية قيام نظم المعلومات الإستراتيجية بتوفير ميزة تنافسية يمكن دعمها والمحافظة عليها، حيث يقوم المنافسون بمحاكاة نظم المعلومات الإستراتيجية لدى المنظمة بحيث تقدم منتجاتها أو خدماتها على نحو متشابه مع منتجات وخدمات المنظمة، الأمر الذي يجعل ميزة المنظمة ضرورة إستراتيجية للبقاء في السوق سواء للمنظمة أم للغير، حيث يرى المستهلك أو العميل أن ما كان يميز منتج المنظمة عن غيره أصبح متاحا لدى المنافسين عند نفس المستوى من السعر تقريبا، وهذا ما دفع إلى الدعوة إلى نظم معلومات تعاونية مع المنافسين مما يوفر الفعالية في أسلوب عمل هذه النظم ويخفض من الاستثمارات المطلوبة، لذلك فلا بد من عدم النظر إلى التعاون على أنه إستراتيجية طارئة أو حيلة اقتصادية، بل إستراتيجية لنظام المعلومات في الأجل الطويل

4- المخاطر المترتبة بتصميم وتنفيذ نظم المعلومات الإستراتيجية :

- المخاطر المرتبطة بإدارة النظم الضخمة:

حيث تتسم هذه النظم بتعدد المستخدمين، فضلا عن انخفاض الرقابة المباشرة الرسمية ويصاحبها ظهور متزايد للأخطاء المحتملة، وتكون نتائجها في بعض الأحيان كارثية على المنظمات المطبقة لهذه النظم، بل إن إحداث أعمال تخريبية بفعل فاعل تعد من الجرائم التي لازالت لم تحظ بالحصص أو التكيف أو المعالجة القانونية الكافية حتى الآن.

- المخاطر المرتبطة بتقليد نظم المعلومات الإستراتيجية للمنظمة

هذا النوع ينشأ عندما يتم نسخ نظام المعلومات الاستراتيجي من قبل أحد أو بعض المنافسين، لذا يرى البعض أن ذلك بمثابة إيقاظ للمارد النائم، إذ انه من المحتمل أن يكون لدى المنافسين موارد وإمكانات أكبر مما لدى المنظمة (أي المبادر بالتطوير) مما يؤدي إلى إبطال مفعول الميزة التي بادرت المنظمة إلى اقتناصها.

- رضا الإدارة العليا عن وظائف نظم المعلومات التقليدية:

- إن مديري بعض الإدارات المختلفة في حوالي خمسمائة منظمة شملتهم دراسة قام بها Mason سنة 1999 عن العلاقة بين نظم المعلومات المتكاملة والإستراتيجية العامة للمنظمة، بين أن هؤلاء المديرين لديهم رضا نسبة 98% عن الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات الإستراتيجية بنح منها خمس حالات (05) فقط، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفشل يرجع لأسباب تنظيمية وإدارية وليست لأسباب تكنولوجية

<sup>1</sup> أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، العدد 28، جامعة الملك سعود، يناير، 2001 ص 28-29

## خلاصة الفصل :

تمحور هذا الفصل على مفاهيم عامة حول المعلومات و البيانات حيث توصلنا إلا أن البيانات هي المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ليتم معالجتها على شكل مخرجات ، فالبيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة و مفيدة لاتخاذ القرار فهي ترمز الى الاشياء و الحقائق و الافكار أو تصنف دون أي تفسير أو تعديل أو مقارنة .

أما المعلومة هي كل ما يصل إلى علم الفرد سواء بالقراءة أو الاستماع أو المشاهدة، وتتعلق بجوانب وأمور تتصل بحياة الإنسان والأوضاع المحيطة به والعلاقات التي يقيمها والظروف الازمه والإمكانيات المتاحة له والأحداث التي يواجهها من وقت لآخر. مع ذكر مراحل انتاج المعلومة مرحلة بمرحلة و و خصائصها و انواعها و اهميتها و كل ما يتعلق بها .

ثم تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى تقديم مفاهيم عامة حول نظم المعلومات ، وبطبيعة الحال فإن التسيير الجيد يتطلب وجود نظام معلومات فعال، بحيث لم نتوقف عند هذا الحد بل حاولنا تعريفه ومما تقدم يمكن ان نعتبر نظام المعلومات انه نظام يتعامل مع المادة الخام التي يحولها الى منتج نهائي ثم يستخدم هذا المنتج بواسطة المستخدمين . و تطرقنا الى أهدافه ووظائفه و ابعاده .

و بعد ذلك تطرقنا لنظم المعلومات الاستراتيجية بدءا من مفهومه اذي استخلصنا انه مجموعة من المكونات و الموارد البشرية ، والاجهزة والبرمجيات و وسائل اتصال متكاملة و متفاعلة مع بعضها البعض تعمل في ظل ديناميكية معقدة تجعلها قادرة على توفير معلومات استراتيجية ذات توجه داخلي و خارجي ثم كل المفاهيم المتعلقة به من مكونات وصولا الى المعوقات التي يواجهها داخل المنظمات و اخيراً يمكننا أن نعتبر أن المعلومة ونظم المعلومات الاستراتيجية كموردين استراتيجيان داخل المؤسسة في كسب والحفاظ وكذا التأثير الذي يحدثانه على الميزة التنافسية التي ستنتظر لها في الفصل الثاني .

# الفصل الثاني

## تمهيد الفصل الثاني :

إن التغيرات التي تحدث في منظمات الأعمال كنتيجة للمستجدات البيئية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على هذه المنظمات اكتساب ميزتها التنافسية ، حيث أصبحت تهدف كل منها إلى التميز لضمان البقاء و الاستمرار في السوق مما تولدت منها عدة مفاهيم حديثة منها العولمة، إدارة الجودة الشاملة، و المنافسة على أساس الزمن، التي غيرت ملامح المنافسة فبات من الضروري اكتساب ميزة تنافسية، لجذب العملاء و العمل على الحفاظ عليها و استمرارها و هذا ما نصبو إلى معرفته في هذا الفصل حيث يشتمل على عموميات حول التنافسية، وكذا الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية و طرق اكتسابها، لنبين أهمية نظام المعلومات الإستراتيجية في تعزيزها عن طريق إظهار الدور الذي يلعبه في عدة جوانب من جوانبها.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- مدخل إلى التنافسية.
- ماهية الميزة التنافسية.
- مسؤولية نظام المعلومات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية.

## المبحث الأول : مدخل للتنافسية

## المطلب الأول : مفهوم التنافسية وأسبابها

## أولا : مفهوم التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية من نتاج مدارس إدارة الأعمال ، ولقد نتج عن هذا المفهوم عدد كبير من التفاسير و مؤشرات القياس ، وتزايد الاهتمام بتطوير مفهوم التنافسية منذ أن جذب الكاتب في إدارة الأعمال مايكل بورتر الانتباه لهذا المصطلح في الثمانينات من القرن الماضي ، واختلف الكتاب في تعريفها بسبب اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان . وبهذا سنحاول أن نستعرض تعاريف مختلفة للوصول إلى تعريف أكثر دقة ووضوح .

يرى Ahmed bounfou " أن التنافسية تقاس بقدر المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها " <sup>1</sup>. ووفقا للتعريف فإن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها ، وعليه فإن هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية .

ويرى Mig Enright على أنها : "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يفي بنجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة " <sup>2</sup>.

\* كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية OCDE على أنها: "الدرجة التي يمكن وفها وفي ظل شروط السوق إنتاج سلع وخدمات التي تواجه أذواق المستهلكين في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت لتحقيق مستوى معيشي متزايد على المدى الطويل " <sup>3</sup>.

\* وتعرف أيضا بأنها : "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو، استقرار وتوسع ، ابتكار وتحديد. " <sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- Ahmed bounfour ,le management de ressources immaterielle ,Dunod Paris,1998,P217.

<sup>2</sup>-مصطفى احمد حامد رضوان ،التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم ،الدار الجامعية ،مصر 2001.ص21.

<sup>3</sup> صقر عمر ،العولمة وقضايا معاصرة ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2001و2000،ص96.

<sup>4</sup> فلة العيهار ،دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال الجزائر،2005،ص84.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص من هذه التعاريف أن التنافسية هي:

قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات بما يناسب حاجات ورغبات المستهلك النهائي بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين مما يسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة .

#### ثانيا :أسباب التنافسية :

هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن أهم تلك الأسباب نجد:<sup>1</sup>

- 1-تعدد الفرص في السوق العالمية نتيجة تحرير التجارة الدولية .
- 2-وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق .
- 3-سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة .
- 4-تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الابداع والابتكار.
- 5-مع زيادة الطاقات الانتاجية، وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة الأسواق، أصبحت القوة الحقيقية في السوق تتركز على الزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل لاشباع رغباتهم بأقل الشروط و التكاليف، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية المزايا التنافسية .

<sup>1</sup>-علي سليم، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب، للنشر، مصر، 2001، ص102 و103.

## المطلب الثاني :أنواع التنافسية ومميزاتها

أولا : أنواع التنافسية .

تصنف التنافسية إلى صنفين<sup>1</sup>:

1/التنافسية بحسب الموضوع وتتضمن نوعين :

أ-تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما للتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتفويض تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا غير صحيحا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

ب-تنافسية المؤسسة : يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية من جهة أخرى .

2)التنافسية وفق الزمن : تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية :

أ-التنافسية اللحظية : تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بهذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية ، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل .

ب-القدرة التنافسية : يبين استطلاع للرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولأنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

<sup>1</sup>-عمار بوشناق،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،2002،ص11.

ثانيا :مميزات التنافسية :

للتنافسية عدة مميزات نذكر منها <sup>1</sup>:

- 1-التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية .
- 2-سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.
- 3-التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية .
- 4-اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.
- 5-تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة ،فبمجرد قيام المؤسسة بإطلاق منتج جديد في السوق،تسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها ،مما يشكل خطرا حقيقيا عليها .

### المطلب الثالث: المراكز الأساسية للتنافسية ومعوقاتهما

أولا :المراكز الأساسية للتنافسية

ترتكز التنافسية على عدة عناصر ،تتمثل في <sup>2</sup>:

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية ،من خلال تقديم منتجات وخدمات مميزة مقارنة بالمنافسين .
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة ،وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون .
- القدرة على مفاجئة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة .
- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

<sup>1</sup> فلة العيهار،دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،فرع إدارة الأعمال،الجزائر،2005،ص85.

<sup>2</sup>-D'avent Richard, "Hyper competition",op.cite,p263,265.

### ثانيا: معوقات التنافسية

من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية<sup>1</sup> :

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع .
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية .
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين والمسيرين.
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال .
- غياب الأداء الأفضل للعمليات .

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

##### أولا : مفهوم الميزة التنافسية

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى ظهور كتابات مايكل بورتير M.Porter. ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها وكذا قدرتها على تلبية احتياجات ورغبات العملاء.

ولقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، لذا سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لبعض منهم .

-عرفها Igor Ansoff (1965) على أنها "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف معرف بثنائية منتج . سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، "مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1989، ص21.

<sup>2</sup>Thomas Fritz, the competitive advantage period and the industry Advantage period: Assessing the Sustainability and the determinants of superior economic performances. Gabler Edition Wissenschaft. 1er ed. 2008. p10.

إن هذا التعريف المقتصر من طرف Ansoft يشتمل على فكرة أساسية ركزت عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.

- حسب شارل هيل و جاريجوتر نقول: "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون محل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة."<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً .

\*أما بالنسبة (Porte) (1985) "تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة".<sup>2</sup>

يركز التعريف الذي جاء به Porter على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن للحكم عليها اعتماداً على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يحرك هذه القيمة، مما يجعله مستعداً لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مما دامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر، مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يولها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاضت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون زبائنها كلما كانت خيارات التسعيرة المتاحة أمامها كثيرة .

\* وعرفها أيضاً David (2009) على "أنها العملية التي يكافح فيها كيان للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة. والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير المواد المحددة"<sup>3</sup>.

\* ويرى "Villie Pietesse" أن الميزة التنافسية تعني "تحقيق فجوة أكبر من منافسيك بين القيمة التي يولها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي يتحملها لإنتاج ذلك المنتج"<sup>4</sup>

إن الفجوة أو القيمة التي تخلقها المؤسسة تقاس بالفرق بين القيمة المدركة و تكاليف الإنتاج، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على الميزة التنافسية وتحقق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعله المنافسون على مراعاة هيكل تكاليفها .

<sup>1</sup>- شارل هيل، جار يثوتر، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد لبيد عيد المتعال، إسماعيل علي بسبوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص183.

<sup>2</sup>Porter ME ,competitive advantage,creating and sustaining superior performance,newyork,The Free Press,1985,P19.

<sup>3</sup> عز الدين علي السويسي ونكهة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص70 و71.

<sup>4</sup>Willie Pieterssen,Strategic learning,JohnWileyand sons Inc,2010,P17.

وعلى ضوء ما سبق ذكره نستنتج أنه في كي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية لا بد عليها أن تنفرد بالتميز في مخرجاتها من السلع والخدمات بخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت، من خلال المهارات والتكنولوجيات والموارد التي تملكها، والتي تميزها عن باقي المنافسين من أجل التأثير على حاجيات ورغبات العملاء.

### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح يجدر بنا عرض بعض خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخائص:

- 1- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
- 2- كما أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
- 3- أنها تتبع من داخل المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما .
- 4- كما أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها .
- 5- أنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.<sup>1</sup>

\*بالإضافة إلى ذلك فقد وضحت الميزة التنافسية بأنها:<sup>2</sup>

-تشتق من رغبات وحاجات الزبون.

-تقدم المساهمة الهام في نجاح الأعمال.

-تقدم الملائمة الفريدة بين هواء المنظمة والفرد في البيئة.

طويلة المد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

-تقدم فائدة للتحسينات اللاحقة.

-تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.

<sup>1</sup>-محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص81.  
<sup>2</sup>فهد عبود، دار العمليات، النظم والأساليب والإتجاهات الحديثة الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001، ص27.

## المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها.

### أولا: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن هناك نوعين للميزة التنافسية تستطيع المؤسسة التوقف على منافسيها وقد تمثلا في :

**1/ميزة التكلفة الأقل:**<sup>1</sup> يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أفا تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة

لتحقيق عوائد أكبر، من خلال مراقبة تكاليف مجموعة من العوامل والتحكم فيها جيدا مقارنة مع المنافسين، وهذه :

**أ-مراقبة الحجم :** ويتم ذلك من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، حيازة وسائل انتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن التحكم في التكاليف من خلال الحجم يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى.

**ب-مراقبة التعلم :** وهو نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبين بنحسين التعلم وتحديد الأهداف من خلالها.

**ج-مراقبة الروابط:** إذا تمكنت المؤسسة من معرفة الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة ثم استغلالها فإنها تضمن التكلفة الأقل.

**د-مراقبة الرزنامة:** وهي المفاضلة بين أن تكون المؤسسة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها مدة محددة وذلك لاختلاف الامتيازات الممنوحة لكل منهما، فعادة ما تستفيد المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بكل متواصل ويرجع ذلك مثلا إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، أما في بعض القطاعات الأخرى فإن الانتظار يكون أفضل لكون التكنولوجيا المستعملة سريعة التغير مثلا.

**و-مراقبة الاجراءات :** عادة ما تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات إضافية، لكنها سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات لأنها تزيد من التكاليف مما لا يساهم إيجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لذا فالمراقبة تسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف .

**هـ-مراقبة التموضع :** يقصد بها التمرکز بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين الذين لهم تأثير كبير على عناصر مختلفة كالأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين الذين من شأن أن يقلص التكاليف.

**2/ميزة التميز:**<sup>2</sup> يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة ومن جهة نظر المستهلك (جودة أعلى -خصائص خاصة للمنتج-خدمات ما بعد البيع) ولتحقيق هذه الميزة يجب على المؤسسة الاستناد إلى عوامل التفرد وهي:

<sup>1</sup> نبييل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2003، ص84 و85.

<sup>2</sup> نبييل مرسي خليل، سبق ذكره، ص85.

أ-الإجراءات التقديرية: تتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة كإجراءات خدمات ما بعد البيع ، حيث تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهينا على التفرد.

ب-التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها .

ج- التعلم : تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة والتي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة الأفراد .

د-الإدماج :إن إدماج وإدراج أنشطة جديدة منتجة للقيمة يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة .

هـ-الحجم: إن حجم النشاط قد يتناسب إيجابيا أو سلبا مع عنصر التميز الخاص بالمؤسسة حيث يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى التميز الذي لا يمكن تحقيقه بالإعتماد على الحجم الصغير .

#### ثانيا :مصادر الميزة التنافسية

إن أغلب المنظمات تسمى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها، وللحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها فحددها (wen-cheng, at al, 2d, p99-102) كما يأتي:<sup>1</sup>

1-التكنولوجيا والابتكار : الابتكار أو الإبداع له دور هام في خلق قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، بحيث يشمل أبداع المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية والقدرات التكنولوجية الحديثة والتي تستمدتها المؤسسات من الجهود الجماعية، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعلها تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

2-الموارد البشرية: هم الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمؤسسات التي تمكنها بخلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها وذلك من خلال تطوير هذه الموارد التي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية باستخدام أفضل الممارسات لاستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

-فرض وظيفة داخلية خاصة بالتنظيم .

-فرض تدريبية مكثفة من أجل خلق المهارات المطلوبة .

-تقييم الأداء القائم على النتائج.

<sup>1</sup>- عز الدين علي بيوسي ونعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص73 و74 و75.

-الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.

-مشاركة العاملين في وضع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المؤسسة .

وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية التغيير لا يتم إلا بالموارد البشرية ،ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المؤسسة .

**3-الهيكل التنظيمي:** إن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها ،حيث أن الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال ،يجعلها ،ترتكز على الكفاءات .

الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية ومثلا على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام .وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغيير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية التي تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.

\*إضافة إلى ذلك توجد مصادر أخرى نذكر منها :

**1-الموارد المالية :** يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين .<sup>1</sup>

**2-المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجتمع معين في وقت محدد ،فإننا نعيش حتما حاليًا انفجار المعرفة،حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية .<sup>2</sup>

-فالمؤسسة الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية ،وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من المعرفة التي تعد مصدرا أساسيا من المصادر الميزة التنافسية ،وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري ،الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ونظريات ومفاهيم ،وغيرها من الأشكال .<sup>3</sup>

**3-الجودة:** إن القدرة على تلبية حاجات العميل يعبر عنه بجودة المنتج ، التي تتجسد في حسن التصميم و التنفيذ ،لهذا تعمل الشركات على تصور ما يفكر به الزبون ويرضيه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-مصطفى محمد أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2008،ص15.

<sup>2</sup>-السيد غراب كامل ،نظم المعلومات الإدارية ،مكتبة الإشعار ،الإسكندرية 1999،ص29.

<sup>3</sup>-علي السلمى،إدارة التميز ،دار غريب ،مصر ،2002،ص202.

<sup>4</sup>-زغدار أحمد ،المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية ،دار الجرير،عمان ،2011،ص35.

4-الزمن : يعتبر الزمن سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية .

ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالآتي :

-تخفيض زمن المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

-تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .

-تخفيض زمن الدورة للزبون .

-الإلتزام بالجداول زمنية محددة وثابتة.<sup>1</sup>

5-الإستجابة لحاجات العميل : لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق ،يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات العملاء ،وعندئذ يسوي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها ،مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.<sup>2</sup>

-عامر بشير،دورالإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك،أطروحة دكتوراة في العلوم الإقت تخصص نقود مالية وبنوك،جامعة الجزائر،2012،ص187.

<sup>2</sup>-Jacques Castalnu ;loic Daniel ;Bruno,Mettling ;op.cite ;P63.

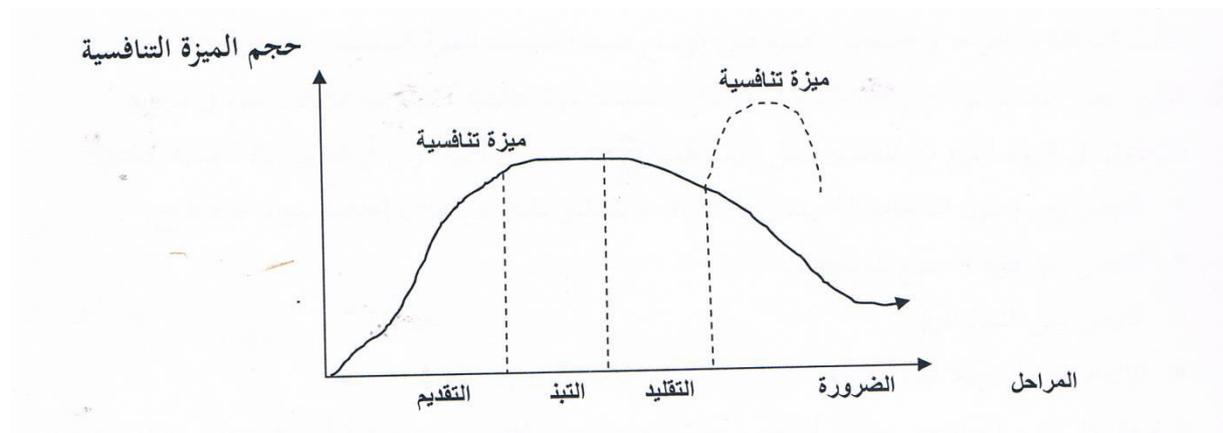
## المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولاً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال معيارين أساسيين هما :

1- **حجم الميزة التنافسية**: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وكلما كانت الميزة أكبر ، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.

وتملك الميزة التنافسية دور حياة شأنها في ذلك شأن دورة حياة المنتجات الجديدة كما يوضح الشكل التالي:



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص: 87.

### الشكل 10 : يوضح دورة حياة الميزة التنافسية

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي<sup>1</sup>:

- **مرحلة التقييم**: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لمونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن .

- **مرحلة التنبؤ**: تعزى الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها، وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن .

<sup>1</sup>- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

-مرحلة التقليد: بحيث تتراجع حجم الميزة التنافسية شيئاً فشيئاً وتتجه نحو النزول نظراً لتقليد المنافسين ومحاكاتهم لهذه الميزة بصفة واسعة، وبالتالي تنخفض وتتراجع أسبقية المؤسسة عليها مما يؤدي إلى انخفاض الوفرة الناجمة عن هذه الميزة.

مرحلة ضرورة التطوير: في هذه المرحلة يتوجب على المؤسسة تحسين ميزتها الحالية وتطويرها بشكل أسرع أو إنشاء ميزات تختلف تماماً عن المزايا الحالية يشكل جذري، إذا أخطقت المؤسسة من التحسين أو سلك مزايا جديدة فإنها بالضرورة تستفيد من أسبقيتها التنافسية وعندها يكون من الصعب عليها العودة إلى موقعها التنافسي من جديد .

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف<sup>1</sup>: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومثال ذلك الاستفادة من تقسيم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاع سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له. ويوجد أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 3: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على القطاع معين من السوق أو خدمة من السوق
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في أنحاء العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نيبيل مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، الإسكندرية، 2006، ص100.

<sup>1</sup>- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص180.

ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي<sup>1</sup>:

1-مصدر الميزة التنافسية : يميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار :

-مزايا تنافسية منخفضة :تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام ، وهي سلعة التقليد نسبيا من قبل المنافسين .

-مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تمييز المنتج والتفرد في تقديمه ، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية ،العلاقات الوطيدة مع الزبائن.

2-عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين ،لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي يصعب عليهم تقليدها .

3-درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسة بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه إلى خلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة.

لكي تقوم المؤسسة بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها يجب أن تعتمد على المعايير السائدة في القطاع ،ويمكن إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها ،وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة عدم تحقيقها لهدف التفوق على المنافس.

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مرجع سبق ذكره ،ص100و101.

## المبحث الثالث: سلسلة القيمة والقوى التنافسية الخمس ل Porter كأداة لتحسين الميزة التنافسية واستراتيجياتها

### المطلب الأول : سلسلة القيمة ودورها في بناء الميزة التنافسية

يرجع مفهوم سلسلة القيمة the value claim إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وأنه من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل. فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، بحيث أن كل نشاط تقوم به يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تميزية.<sup>1</sup>

وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة .

يمكن تعريفها على أنها " طريقة نظامية systematic للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها ، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها"<sup>2</sup>، وعليه يشير مصطلح سلسلة القيمة إلى اعتبار المؤسسة سلسلة من الأنشطة التي تهدف على تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة في عيون المستهلك.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي:<sup>3</sup>

-تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من وراءها خلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها .

-تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية .

-تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة .

-التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة التي تطلقه نشاط آخر .

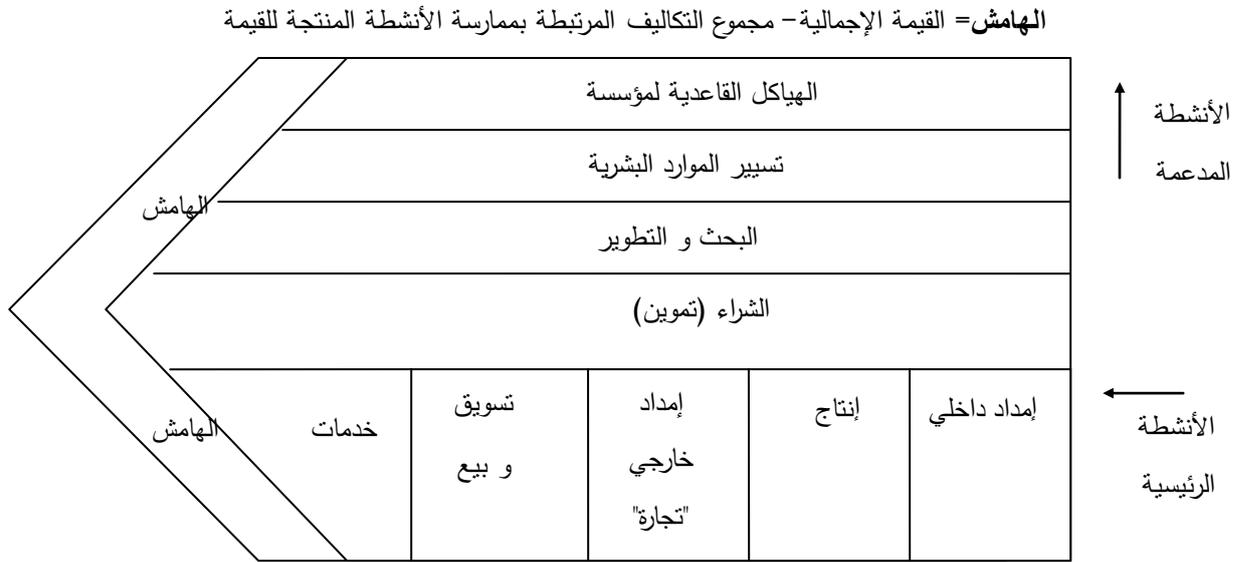
-التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتأسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

تتكون سلسلة القيمة المضافة للمؤسسة من عدد من الأنشطة الأساسية والتي تنشئ قيمة للعملاء وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة بذلك. والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>Porter M.E ;how competitive advantage –creating and sustaining superior performance ;op cite ;p33.

<sup>2</sup>نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص89.  
-عبد الله بلوناس، بوزيدلمجد، طرق بناء المزايا التنافسية، مذخل حلقة القيمة، الملتنقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية  
<sup>3</sup>للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص12.

الشكل رقم 2: سلسلة القيمة



Source : Kotler et Dubois, « **Marketing Management** », 11<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France, 2004, P 78.

وفيما يلي شرح عام لكل نشاط:<sup>1</sup>

1/ الأنشطة الأساسية :

وتتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وحتى تقديمها للمشتري، ويتم تقييم هذه الأنشطة اهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وتمثل في :

أ-الأهداف الداخلية : وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على المخزون من المواد الأولية والأجزاء والعناصر الاستهلاكية، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها .

ب- العمليات (الإنتاج): تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم ، التجميع ،التغليف، صيانة المعدات ،الاختبارات والرقابة على الجودة .

ج-الإمدادات الخارجية : وتشمل كل الأنشطة المرتبطة بعمليات التوزيع المادي للمنتج ،وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين وتنميتها .

<sup>1</sup> - Porter M.E ;how competitive advantage –creating and sustaining superior performance ;op cite ;p38 ;39.

هـ- المبيعات والتسويق : وتشمل أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها بمعنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحياسة السلعة من المؤسسة إلى الزبون .

و - وتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب ،توفير قطاع الغيار ،الصيانة والإصلاح ، تلقي شكاوى المشترين واستعلاماتهم .

## 2/الأنشطة الداعمة :

تمثل في الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وتشمل :

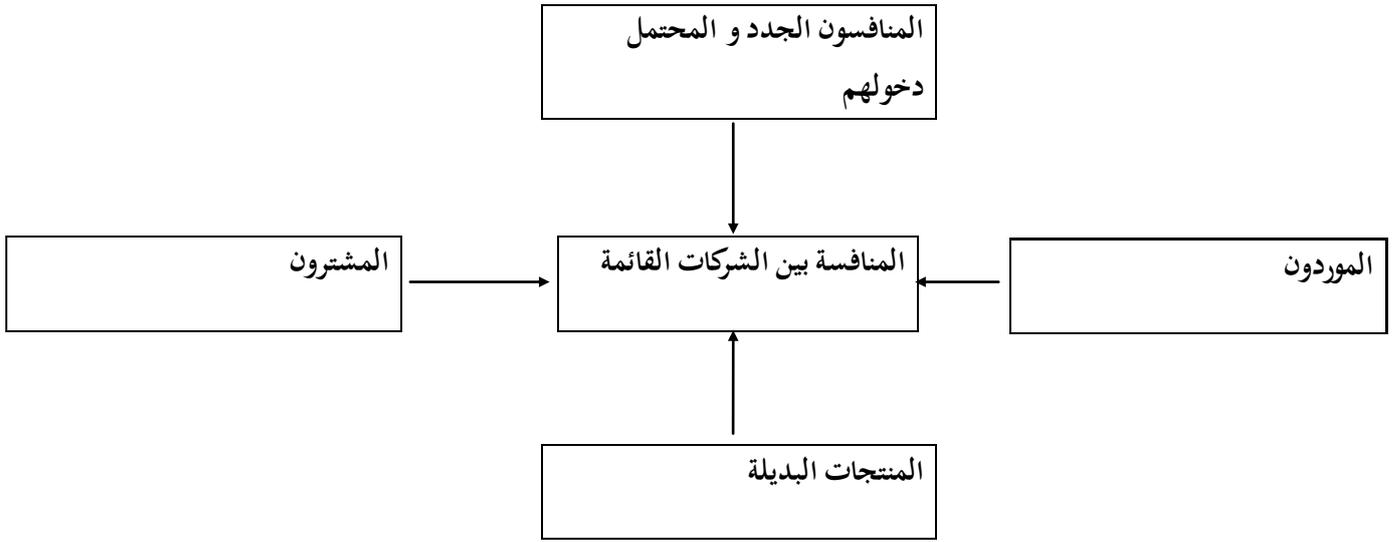
أ-البنية الأساسية للمؤسسة :تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل،التخطيط،مراقبة الجودة....

ب-تسيير الموارد البشرية : تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين،الاستخدام ، التدريب والتطوير وأنشطة العمالة وتطوير المهارات .إن أنشطة الموارد البشرية تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم الأنشطة المتصلة الأساسية المتصلة ببحوث تطوير المنتج ، تحسين وتصميم العمليات ، تطوير برامج الحاسوب ونظم الاتصال ...

د-المشتريات : تشير إلى وظيفة الحصول على المدخلات المطلوب شرائها ،سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.

## المطلب الثاني : القوى التنافسية الخمس لبورتر :

إن أهم تحد قد يواجه المدير الاستراتيجي للشركة هو محاولة فهم وتحليل القوى المؤثرة على المنافسة، وذلك كي تتمكن الإدارة العليا من بناء إستراتيجيتها في هذا الصدد فقد قام "مايكل بورتر" بتطوير إطار عمل يساعد المدير في هذا التحليل حيث يمكن تلخيصه في الشكل الآتي



الشكل 3 يوضح القوى التنافسية لبورتر

المصدر: نبيل محمد مرسي الإنارة الاستراتيجية نار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية مصر 2003 ص151.

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، كما يوضح هذا النموذج أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، و يمكن هذا التحليل الشركة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع، ويوجه الطاقة الإبداعية للمديرين نحو ما هو أهم في القطاع من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل. وفي ما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل الخمسة .:

### 1- المنافسة بين الشركات القائمة داخل القطاع :

تنشأ هذه الوضعية في حالة ما إذا رغبت مؤسسة أو أكثر تحسن موقعها التنافسي داخل القطاع فتبادر بخفض الأسعار و تجديد تشكيلة الخدمات ، الى جانب زيادة حجم الإنفاق على الحملات الترويجية لتوسيع الحصة السوقية ، مما ينتج ردة فعل لدى المنافسين لتدارك ما فقد في الحصة السوقية فيعمد المنافسون على خفض الأسعار إلى مستويات متدنية ، وعرض خدمات مساندة للعرض الرئيسي و خدمات ما بعد البيع ... الخ و تؤدي هذه الحالة الى فقدان المؤسسة المبادرة و الأسبقية في التميز التي كانت تمتلكها مما يدفعها مجددا إلى ردود أفعال متتالية ، و كلما كانت الفترة الفاصلة بين ردود الأفعال قصيرة كلما تأثرت جاذبية القطاع في بقاء المؤسسة ضمن هذا النشاط بشكل سلبي .

### 2- المنافسين الجدد و المحتمل دخولهم :

ويقصد بالمنافسين المحتملين الشركات التي تدخل في خلية المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، في حين تسعى الشركات العاملة في في قطاع معين إلى تثبيط عزائم المنافسين عن دخول السوق؛ لأن زيادة عدد الداخلين الجدد إلى القطاع تحمل قدرات جديدة قد تصعب من مهمة الشركات القائمة بالاحتفاظ بحصتها في تلك السوق وهذا يمثل تهديدا للربحية في القطاع؛ وذلك من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف الشركات المتواجدة سلفا في القطاع، وتتحدد درجة خطورة المنافسين المحتملين من خلال تشكيلة حواجز الدخول التي تلي يفرضها القطاع ونوعيتها .

### 3- القوى التفاوضية للموردين :

يمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدات عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة دفع ثمن مدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة. ومن ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن للشركة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة

**4- القوى التنافسية للزبائن :**

ويقصد بعبارة القوة التساومية للعملاء أن هناك تهديدات مفروضا على الشركات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب العملاء، ويتحقق ذلك بتطلع العملاء إلى تلقي منتجات و خدمات ذات جودة عالية و أسعار منخفضة، وهذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني ايرادات الشركة ، و من ناحية أخرى عندما تتسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها و تحقيق أرباح عالية .

**5- تهديدات المنتجات البديلة :**

المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها شركات أخرى ويمكن أن تليى احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تليى به منتجات الشركة الأصلية؛ ولهذا السبب تدخل الشركات في منافسة مع شركات أخرى تنتج منتجات بديلة لأن هذه الأخيرة تقلص من المردودية المحتملة للقطاع.

المطلب الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة و ، تبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى ، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الإستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات ، و في عام 1980 و وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل 10 الأعمال تمكن المؤسسات من الإستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة و بالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة .

الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

استراتيجية قيادة التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد ، جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول كما يتطلب هذا الخيار الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان ..... الخ

النشاطات المساندة	القرارات الإستراتيجية		رقابية التكاليف، المرونة		
	إدارة الموارد البشرية		التكريب لتأكيد توفير التكاليف و تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج		
	تطوير التكنولوجيا		إقتصاديات الحجم في البحث و تطوير التكنولوجيا و التعلم وخبرة في الحجم الكبير		
	التدبير		الشراء من مصادر متعددة/قوة تساومية كبيرة من الموردين		
النشاطات الأساسية					
التوزيع المادي الداخلي		العمليات	التوزيع المادي الخارجي	التسويق /المبيعات	الخدمة
شحنات كبيرة/ تخزين واسع		إقتصاديات حجم المصانع/ تأثيرات الخبرة	إرساليات شحن كبيرة	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	خدمات اقمصة

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغلابي، وائل محمد صبحي (إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ص 419

الشكل رقم 13: يوضح استراتيجية قيادة التكلفة

إستراتيجية التمييز :

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة ، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود ، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من لمنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية ، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص 419

الشكل 14 : يوضح استراتيجية التمييز

إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم

الجدول رقم 04: استراتيجيات porter الثلاث ومتطلباتها

الاستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	* استثمار رأسمالي متواصل مع توفير مزيد من رأس المال في متناول اليد. * مهارات هندسية في مجال العمليات. * الإشراف المكثف للعمل. * تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. * نظام التوزيع ذواتكلفة المنخفضة.	* رقابة محكمة على التكاليف. * إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. * تنظيم ومسؤوليات واضحة. * حوافز مبنية على تحقيق الأهداف تاكمية.
التميز	* قدرات تسويقية. * هندسة المنتجات. * الاتجاه نحو الابداع. * كفاءات عاية في البحوث الاساسية. * السمعة الجيدة في مجال الجودة. * الزيادة في التكنولوجيا. * خبرة طويلة في الصناعة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. * تعاون قوي من قنوات التوزيع.	* تنسيق قوي بين وظائف البحوث و تطهير المنتجات. * مقاييس و حوافر نوعية بدلا من الكمية. * رواتب و مزايا جيدة الجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.
التركيز	* مزيج من السياسات اعلاه. * توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.	* مزيج من السياسات اعلاه. * توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.

المصدر – طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، لإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر ، عمان 2007 ، ص 419<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلماحي احمد ، شعبي محمد زكرياء ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص بنوك و أعمال بعنوان اثر الاستراتيجية البنكية على الميزة التنافسية دراسة حالة بنك BADR BNA AGB سعيدة – 2015 / 2016

المبحث الرابع : التنافس باستخدام نظام المعلومات

المطلب الاول : دور نظم المعلومات الاستراتيجية في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لمواجهة استراتيجيات التنافس المختلفة:

هناك بعض التساؤلات التي أثارها بعض الكتاب فيما يتعلق بكيفية تطبيق مفاهيم الاستراتيجية التنافسية على الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في المنظمة أو بطريقة أخرى كيف يمكن للمديرين استخدام الاستثمارات التكنولوجية و يمكن الإجابة على هذه التساؤلات بالاستناد إلى الأدوار الاستراتيجية التي تؤديها نظم المعلومات في المنظمة .

و الجدول التالي رقم 5 : يمثل والجدول التالي يلخص كيف يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ مجموعة من استراتيجيات التنافس

<ul style="list-style-type: none"> <li>● استخدام تكنولوجيا المعلومات لتخفيض وبشكل كبير، تكلفة العمليات التي تقوم بها المنظمة.</li> <li>● استخدام تكنولوجيا المعلومات لتخفيض التكاليف المرتبطة بالعملاء والموردين</li> </ul>	<p><b>تكاليف منخفضة أقل</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تطوير سمات أو ملامح جديدة لتكنولوجيا المعلومات لتمييز المنتجات أو الخدمات.</li> <li>● استخدام خصائص أو سمات تكنولوجيا المعلومات لتخفيض المزايا أو القدرات التنافسية للمنافسين.</li> <li>● استخدام خصائص تكنولوجيا المعلومات للتركيز على المنتجات والخدمات التي يحتاجها السوق.</li> </ul>	<p><b>التمييز</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● خلق منتجات وخدمات جديدة تشتمل على المكونات التكنولوجية</li> <li>● تطوير أسواق جديدة.</li> <li>● عمل تغييرات جوهرية لعمليات المنظمة تتماشى مع تكنولوجيا المعلومات المتطورة</li> </ul>	<p><b>التجديد والابتكار</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استخدام تكنولوجيا المعلومات لتوسيع النشاط على المستوى المحلي و العالمي كما أنه تستخدم من أجل تنوع المنتجات و الخدمات</li> </ul>	<p><b>تحقيق النمو</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تطوير نظم المعلومات فيما بين المنظمات المرتبطة من أجل خلق علاقات إستراتيجية مع الجهات المتعامل معها كالعملاء والموردين ومقاولي الباطن.</li> </ul>	<p><b>تنمية التحالف</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استخدام تكنولوجيا المعلومات لعمل تحسينات مستمرة من أجل زيادة كفاءة العمليات التي تقوم بها المنظمة وكذلك لتقليل الوقت المطلوب لتطوير و انتاج و توصيل المنتجات و الخدمات.</li> </ul>	<p><b>تحسين الجودة والكفاءة</b></p>
<p>بناء قاعدة بيانات إستراتيجية للبيانات الداخلية والخارجية التي يتم الحصول عليها وتحليلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات</p>	<p><b>بناء نظام معلومات</b></p>

استراتيجي	
استراتيجيات اخرى	● استخدام الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات لإقامة عوائق تمنع دخول منافسين جدد.

المصدر :

سمير أبو الفتوح صالح، " نظم المعلومات الاستراتيجية ركيزة لدعم الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة العدد العشرون، العدد الثاني، 1996، ص277-279.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب نظم المعلومات دورا هاما في دعم الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، ويشمل هذا الدور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات و الخدمات ، و القدرات التي تعطيها التكنولوجيا للمؤسسة لتحقيق ميزة استراتيجية لمواجهة القوى التنافسية محلية كانت أو عالمية .

إن نظم المعلومات الاستراتيجية تساعد المؤسسة من تحقيق ميزتها التنافسية من خلال الادوار التالية :

-تحسين الكفاءة الانتاجية: حيث يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة الانتاجية عن طريق تقليل تكاليف هذه العمليات و تحسين مستوى الجودة ، كما يساعد في تقديم المنتجات و الخدمات .

#### - المساهمة في تحقيق الابداع في العمل :

حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات ف تطوير منتجات جديدة، و طرق و أساليب ذات كفاءة عالية في جميع العمليات بدء برحلة التصميم و انتهاء بخدمات ما بعد البيع. مما يعمل على استحداث فرص عديدة للمؤسسة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو تعزيز أسواقها الحالية .

#### - بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية :

و ذلك لأن تكنولوجيا المعلومات تساعد المؤسسة في بناء موارد معلومات استراتيجية تجعلها تحصل على المزايا المعتمدة باستخدام الفرص الاستراتيجية كنتيجة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة المعتمدة على الحاسوب، في تحسين الكفاءة للعمليات الانتاجية من خلال توفير الاجهزة و البرامج المختلفة، والعمل على تطوير الاتصالات، و تعي الأفراد المختصين في مجالات نظم المعلومات و تدريب المستخدمين .

<sup>1</sup>سمير أبو الفتوح صالح، " نظم المعلومات الاستراتيجية ركيزة لدعم الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة العدد العشرون، العدد الثاني، 1996، ص277-279.

المطلب الثالث : دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم استراتيجيات التنافس

يعتمد تطبيق المنظمة لأي بديل استراتيجي منها على نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة، ونقاط الضعف التي يعاني منها كما يحتاج في نفس الوقت تطبيق البديل الاستراتيجي المتبقي إلى نظام معلومات استراتيجي لدعمه كما هو على النحو التالي :

أولاً : نظم المعلومات الاستراتيجية و استراتيجية قيادة التكلفة :

تمثل استراتيجية قيادة التكاليف إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها لمستوى اقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة ومواد أولية أرخص، ومن الملاحظ أن هذه الاستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه الإنفاق المختلفة ورقابة على الأداء حتى لا يطغى عامل التكلفة على الاعتبارات الأخرى كالجودة مثلاً. وهو ما يمكن أن تحققه نظم المعلومات الاستراتيجية، وذلك من خلال المعلومات الداخلية والخارجية التي توفرها للمنشأة .

ثانياً : نظم المعلومات الاستراتيجية و استراتيجية التمييز

تمثل استراتيجية التمييز و التمايز إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمة بغرض تحقيق تمايز لمنتجاتها عن منتجات منافسيها وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية لتمييز المنظمات يلخصها الجدول التالي :

تميز إنتاجي	تميز بشري	تميز ذهني
شكل تصميم المنتج	اللباقة مع العملاء	لعلامات المميزة والشعار
جودة المنتج	جودة الأداء	استخدام وسائل الإعلام
مجموعة الخدمات الأولية	المظهر	مطبوعات المنظمات
مجموعة الخدمات الثانوية	الاتصال مع العملاء	السمعة

الجدول رقم 6: وضع أبعاد تمييز المنظمات

المصدر : طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية: من منظور إداري معاصر، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2002ص-260.

وعليه فانه لا يمكن نجاح منظمات الأعمال في تطبيق استراتيجية التميز سالفة الذكر ، دون توفر معلومات كافية في التوقيت اللازم عن التكلفة ، الإنتاج، المنافسين، التقنية، الأداء، الموردين ، وكافة المتغيرات الأخرى المؤثرة على المركز التنافسي للمنظمة .

ثالثا: نظم المعلومات الاستراتيجية واستراتيجية التركيز:

وفقا لاستراتيجية التركيز التسويقي تقوم لمنظمة بالتركيز على قطاع أو قطاعات تسويقية معينة بدلا من خدمة كافة القطاعات بحيث يمكنها إشباع حاجات ورغبات القطاع المستهدفة بصورة أفضل من منافسيها و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية في هذا المجال<sup>1</sup>.

المطلب الرابع : أثر نظم المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

لتحديد كيف يمكن لنظم المعلومات أن يقدم ميزات تنافسية لا بد من فهم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها، ولكي يمكن استخدام نظم المعلومات كسلاح استراتيجي لا بد من التعرف على فرص الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة ، حيث يمكن لنظام المعلومات أن يقدم للمؤسسة ميزات تفوق منافسيها من خلال نموذجان هما نموذج سلسلة القيمة و نموذج القيمة التنافسي.

#### 1- نموذج سلسلة القيمة :

يوضح هذا النموذج مجموعة من الأنشطة المحددة للمؤسسة ، حيث يمكن تحقيق الاستراتيجيات التنافسية حيث يكون هناك تأثير واضح لنظم المعلومات وهذا النموذج ينظر للمؤسسة على أنها تكون مجموعة من السلاسل من الأنشطة الرئيسية التي تصنف قيمة مضافة لمنتجات أو خدمة للمؤسسة ، هذه الأنشطة تصنف إلى أنشطة رئيسية و أنشطة مساعدة .

• **الأنشطة الرئيسية :** هي الأنشطة المرتبطة بالإنتاج او التوزيع لمنتجات أو خدمات للمؤسسة و التي تخلق للعملاء .

• **الأنشطة المساعدة :** هي التي تساعد على القيام بالأنشطة الرئيسية و تكون البنية الأساسية للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية عند تصنيفها قيمة أكبر لعملائها أو عندما تقدم نفس القيمة، و لكن بتكلفة أقل فنظام المعلومات يمكن ان يكون له تأثير استراتيجي للأنشطة الرئيسية و التي تصنف و تحقق فائدة أكبر للمؤسسة.

<sup>1</sup> طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية: من منظور إداري معاصر، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2002، ص255-260.

## نموذج القوى التنافسية :

هو نموذج يستخدم لوصف التداخل بين الفرص و التهديدات التي تؤثر في استراتيجية المؤسسة و القدرة على المنافسة، هذه المؤسسة التي تواجه مجموعة من التهديدات الخارجية ومجموعة من الفرص المتاحة ، فهناك التهديد الذي يتمثل في دخول منافسين جدد للسوق و الضغوط الناتجة عن وجود منتجات أو خدمات بديلة قوة مساومة الموردين و المشترين للمؤسسة .

و انطلاقا من نموذج القوى التنافسية نستطيع المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية عن طريق اتباع احدى الاستراتيجيات التالية :

\***تميز المنتجات** : عن طريق تطوير الولاء للعلامة التجارية و تقديم منتجات و خدمات جديدة.  
\***تميز الأسواق** : و ذلك عن طريق تحديد هدف للمنتج أو الخدمة التي يمكن ان تفوق فيها.  
تطوير علاقات وثيقة مع العملاء و الموردين.

\***تخفيض تكلفة الإنتاج** لمنع منافسين جدد من دخول السوق، يمكن للمؤسسة أن تنتج منتجات و خدمات بأسعار أقل من المنافسين مع المحافظة على نفس الجودة ، لأن الميزة التنافسية لها علاقة شديدة بجودة المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، فالجودة العالية قد تعني تكلفة أقل أسعار أقل خدمات يمكن الاعتماد عليها و حصة سوقية أكبر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سمية ناوي :نظم المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إقتصادية، مذكرة ليل شهادة الليسانس ، دفعة 2006، ص

## خلاصة الفصل الثاني :

مما سبق يمكن القول أن نظم المعلومات الإستراتيجية تلعب دورا هاما في تحسين الميزة التنافسية مما خلقت صراعات تنافسية مهمة بين المؤسسات، مما ولد مؤسسة تنافسية وأخرى غير تنافسية وأصبحت المؤسسات تبحث عن تطورها، واستمراريتها ضمن شروط المنافسة بالبحث المتواصل عن الميزات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج أو بتميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة، وتلعب جودة المنتج دورا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، حيث تستطيع المؤسسة تعزيز ميزتها التنافسية من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية .

# الفصل الثالث

تمهيد الفصل الثالث :

لاستكمال الدراسة النظرية لموضوع نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية سنحاول اختبار الفرضيات البحثية من خلال إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على مؤسسة اتصالات الجزائر - النعامة - و قسمنا هذا الفصل إلى :

المبحث الأول التعريف بالمؤسسة و المبحث الثاني تحليل الاستمارة و إثبات الفرضيات .

### المبحث الاول : تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر و مهامها و هيكلها التنظيمي

اتصالات الجزائر مؤسسه ذات أسهم و رئيس مال عمومي في سوق الشبكات و خدمات الإتصال الالكترونية ، تمت نشأتها بموجب قراري وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 متعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع بريدي المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات ، و من خلال القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات و اعيد بعثتها تحت تسمية اتصالات الجزائر .

و انحصرت مهامها بموجب القانون الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني لمؤسسة ذات أسهم .

و سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب ، في المطلب الاول نتطرق الى تعريف المؤسسه أما المطلب الثاني يتضمن الهيكل التنظيمي للمديرية و اما الثالث أهداف و مهام المديرية العملية للاتصالات.

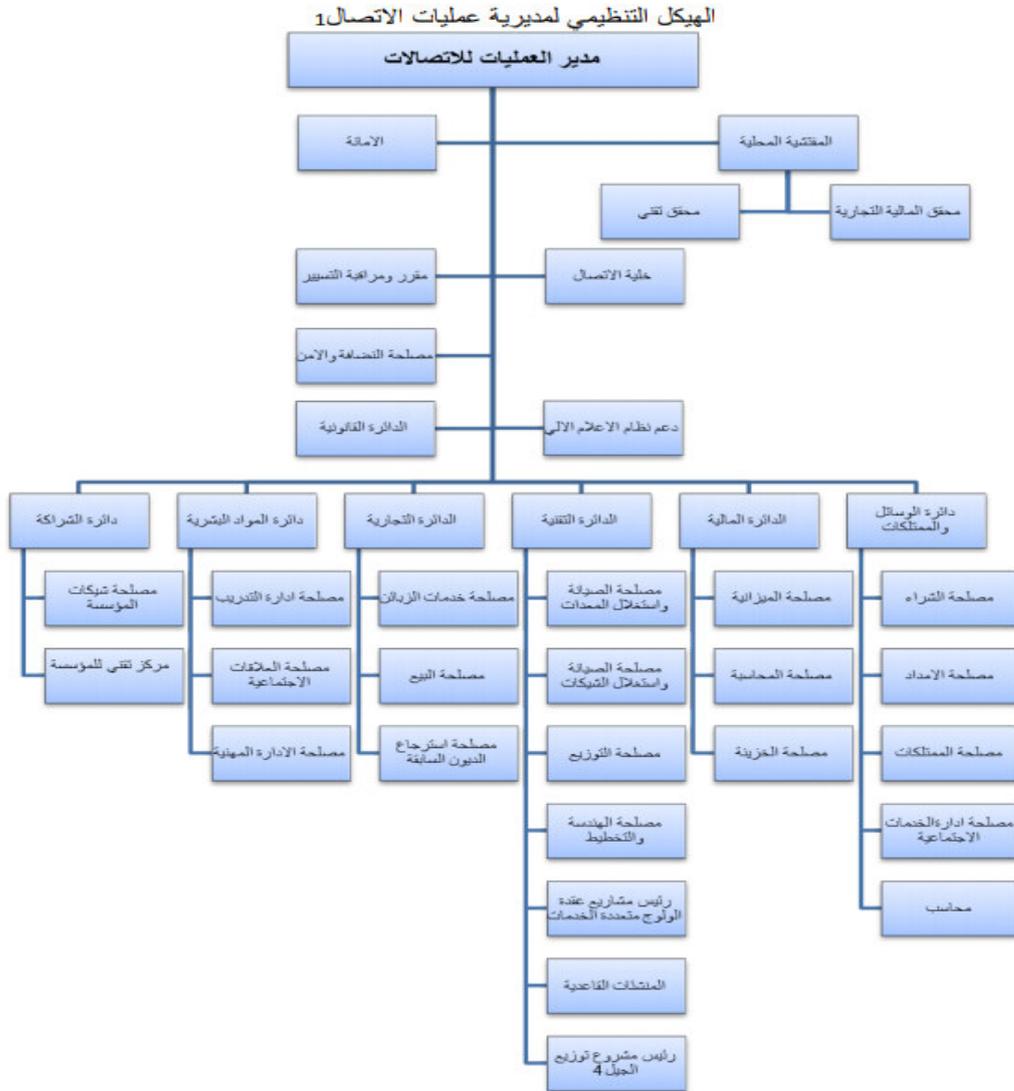
### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

ان المؤسسة محل الدراسة هي مديرية عملية تشرف بنفسها على النشاطات الخاضعة لها تحت حدودها الجغرافية .

نشأت بموجب الاتفاقية الجماعية بين مؤسسة اتصالات الجزائر و فيدرالية البريد و المواصلات للاتحاد العام للعمال الجزائريين في 2003/07/16 مكلفة بتحقيق بقاء تجاري ، اقتصادي و مالي في حدود نطاقها الجغرافي .

ويقوم نشاطها على توفير خدمات ارسال المعلومات او في الحصول عليها ( أصوات ، صور و معطيات ) عن طريق أي واسطة كهربائية ، راديو كهربائية ، بصرية و كهرومغناطيسية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و دور كل مصلحة بها



1 المرسوم التنفيذي رقم 2000/03 المؤرخ في 05/08/2000 المتعلق بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2- دور كل مصلحة بالمؤسسة :

إن المديرية العملية لاتصالات الجزائر هي مديرية عملية مستقلة ماليا تدير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها و هي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات و مهام و مسؤوليات هذه الدوائر .

أ- الدائرة التجارية : و تنقسم إلى ثلاثة مصالح و هي :

● **مصلحة علاقات:** الزبائن و مهامها تتمثل في :

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها .
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة .
- دراسة معالجة الشكاوى و طعون الزبائن و العمل على إرضائهم و إعطاء الحلول لمشاكلهم .
- تكوين المستخدمين في المصلحة .

● **مصلحة البيع :**

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة .
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع .
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية ( وكالة ، قسم ) .
- تكوين المستخدمين في المصلحة .

● **مصلحة استرجاع الديون السابقة :**

- ضمان متابعة الفواتير و التحصيل و المنازعات و تتمثل مهامها في :
- إعداد ميزانية الفواتير و إرسالها إلى المندوبية الجهوية و العمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون .

تكوين المستخدمين في المصلحة .

ب - الدائرة التقنية : و تنقسم هذه الاخيرة الى :

- **مصلحة الصيانة و استغلال الشبكات :** تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة و صيانتها .

● **مصلحة الهندسة و التخطيط :** مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين ، توسيعها و تهيئة المواقع ( الهندسة المدنية ، توصيل الكهرباء ، التهوية ... الخ .

● **مصلحة المنشأة القاعدية :** و مسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات .

ج- **دائرة الموارد البشرية :** و و تندرج تحتها المصالح التالية :

● **مصلحة إدارة التدريب :** و تتمثل مسؤولياتها في :

- تنظيم احتياجات التكوين .

- إعداد مخطط التكوين .

- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسة التكوين .

- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة .

- القيام بتقييم ميزانية التكوين و العمل على تنفيذها .

● **مصلحة الإدارة المهنية :** و تتمثل مهامها في النقاط التالية :

- التسيير الإداري للمستخدمين و متابعة أجورهم .

- تسيير نظام المعلومات الخاصة بالأجور .

● **مصلحة العلاقات الاجتماعية :** و تتمثل في :

- العمل على فض النزاعات .

- العمل على تحديد و تصحيح الأخطاء المرتكبة .

د- **الدائرة المالية :**

و تتكون من ثلاثة مصالح و هي الميزانية ، المحاسبة و الخزينة و مهام مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية و التسيير المالي و المحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية و البريدية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمينات و القضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة و خصومها .

د- **الدائرة التقنية :** مهمتها هي جمع المراكز التقنية ( مراكز انتاج تضخيم ) من أجل الاستغلال الأمثل

لشبكة المشتركين و صيانتها ، كما يقوم بدراسة مشاريع توسيع الشبكة و تقييمها .

## هـ - الخلايا :

وهي خلايا الأمن و الوقاية ، خلية الاتصال و العلاقات الخارجية ، و خلية تسيير النوعية و توجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة و تتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها .

## المطلب الثالث : مهام اتصالات الجزائر و أهدافها

## أولا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والإعلام السمعي البصري.
- تطور وتنمي، كما تستغل الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

## ثانيا : أهداف شركة اتصالات الجزائر:

- شركة اتصالات الجزائر لها اهداف اهمها :
- الزيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، والوصول لعدد أكبر من المستعملين، وبالخصوص المناطق النائية .
- زيادة وتنمية مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.
- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات موصولة بطرق الإعلام.
- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.

## المطلب الرابع : فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

لمواكبة التطورات الحاصلة قامت اتصالات الجزائر بانشاء :

## \*فرع اتصالات الجزائر "موبيليس":

مختص في الهاتف الخليوي ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدي 10 ملايين مشترك.

و ضم فرع اساسي اتصالات الجزائر للانترنت "جواب"

مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث التربوية الوطنية التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... إلخ) مبروطة حاليا شبكات الانترنت Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب"

\* اتصالات الجزائر الفضائية:

وهو فرع مختص في تكنولوجيا الساتل و الاقمار الصناعية<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : تحليل الاسثمار

المطلب الاول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

### 1. منهجية الدراسة الميدانية

نظرا للأهمية العلمية لهذا الموضوع فكان لابد من إتباع منهجية سليمة للوصول للأهداف المتوخاة منه حيث قامت الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يستطيع الباحثين أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها .سوف نتناول في هذا المبحث أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية و أهم الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات.

#### 1.1 \_ تخطيط وتصميم الدراسة

أ. طبيعة ونوعية الدراسة:

إن إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول مدى دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع أهداف البحث وتكون مناسبة للمبحوثين من جهة أخرى اعتمادنا على المنهج التحليلي و الإستنتاجي لتفسير نتائج هذه الإحصائيات المحصل عليها في ضوء الفرضيات الموضوعة سابقا.

ب . مجال وحدود الدراسة

● المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة.

● المجال الزمني: إمتدت الفترة الزمانية لإجراء هذه الدراسة الميدانية المدة منذ الإنتهاء من الجانب النظري مروراً بالوقت ما بين وضع طلب الحصول على الإحصائيات لغاية الحصول عليها، أي جمع كافة المعلومات الأولية للإعتماد عليها في الدراسة الميدانية كل هذه الإجراءات إمتدت في مدة قدرت من 2019/05/30 إلى غاية 2019/06/16.

<sup>1</sup> مؤسسة اتصالات الجزائر - النعامة -

ت. أداة الدراسة

إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دورا كبيرا في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظرا لطبيعة موضوعنا والمتعلق بمدى دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية فإن الأسلوب الأسهل والأداة المثلى لجمع هذه البيانات يتمثل أساسا في الإستبيان و الذي يمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها أخيرا.

• استمارة الاستبيان (ملحق رقم 01) :

و التي تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات و التي يمكن أن تحدد و تقيس اثر عامل نظم المعلومات الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، و قد اعتمدت الباحثين في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة .

و قد تكونت من قسمين رئيسين هما:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هي: (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة و الخبرة الوظيفية).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان و يتكون من ثلاثة محاور تحتوي على ( 24 ) عبارة موزعة على الأبعاد التالية: (المتطلبات التنظيمية و التكنولوجيا لنظم المعلومات ، الميزة التنافسية ، مستوى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ).

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان و المتوسط المرجح المتفق عليه و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	لا أوافق على الاطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق لحد ما	أوافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين الباحثتين.

جدول رقم(02): المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط	منخفضه جدا	منخفضه	متوسطه	عاليه	عاليه جدا
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين الباحثتين.

## ث. مجتمع وعينة الدراسة

## ❖ مجتمع الدراسة:

من اجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة هو عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

## عينة الدراسة:

قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها (30) عامل حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الإستمارة و توضيح الأسئلة و تمكنا من استرجاع جميع الاستبيانات و التي تم الإعتماد عليها في تحليل النتائج.

## هـ. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

## ❖ مصادر جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

أ. المصادر الرئيسية : تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع

البحث و من تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي وباستخدام الاسلوب

الإحصائي المناسب بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع البحث .

ب . المصادر الثانوية : تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة

بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا

البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات و الإحاطة بالموضوع.

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الإستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من الباحثين يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS و هو اختصار لعبارة statistical package for the social sciences "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الإستمارة - (Alpha de Cronbach) .

- التكرارات و النسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات - (Pearson) .

**1- الثبات :** لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة و هذا للتأكد من ثبات الاستمارة ,

حيث قدر المعامل بـ 0.678 كما هو موضح في الجدول التالي و هي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه و الذي يقدر بـ 0.50 .

**جدول رقم 03 :** Alpha de cronbach الخاص بإستبيان العينة المستهدفة:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,678	30

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

المطلب الثاني : نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

2-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

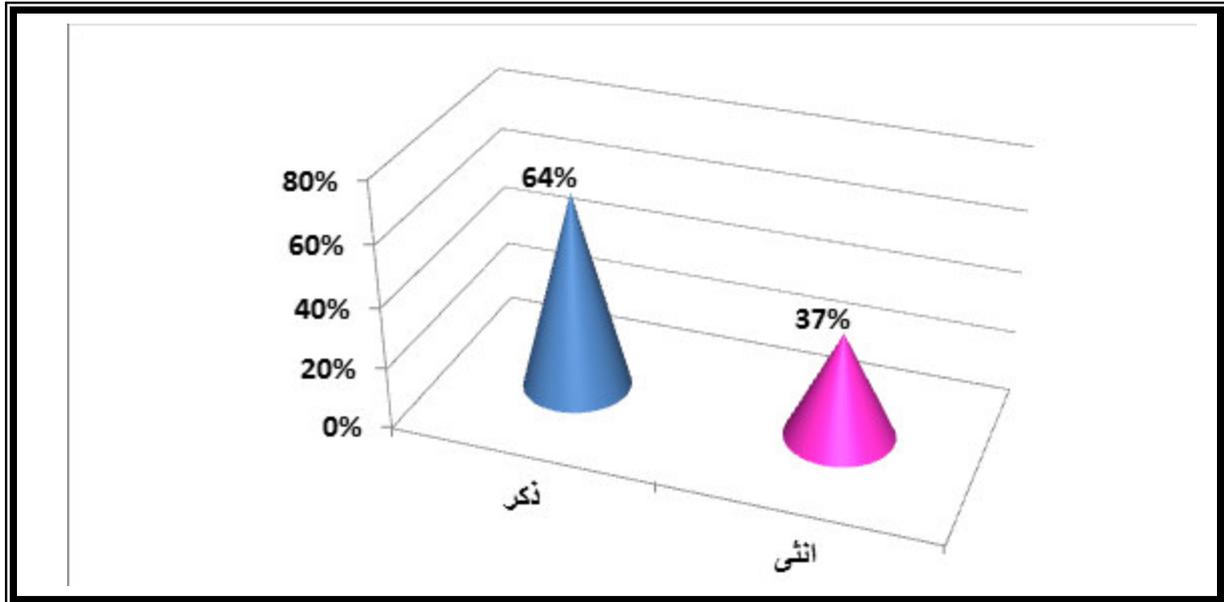
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
64%	19	ذكر
37%	11	انثى
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس يلي:

- أن العينة المدروسة منقسمة بنسب متفاوتة بين الجنسين " ذكور" و "إناث", بحيث أن نسبة العمال في
- المؤسسه " من الرجال " تشكل الأغلبية بما يقارب ثلثي العينة المستهدفة بـ 64%, في حين أن نسبة العمال "من النساء" تمثل تقريبا الثلث المتبقي بـ 37% من مجموع العينة المستهدفة.



الشكل 01 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

2-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

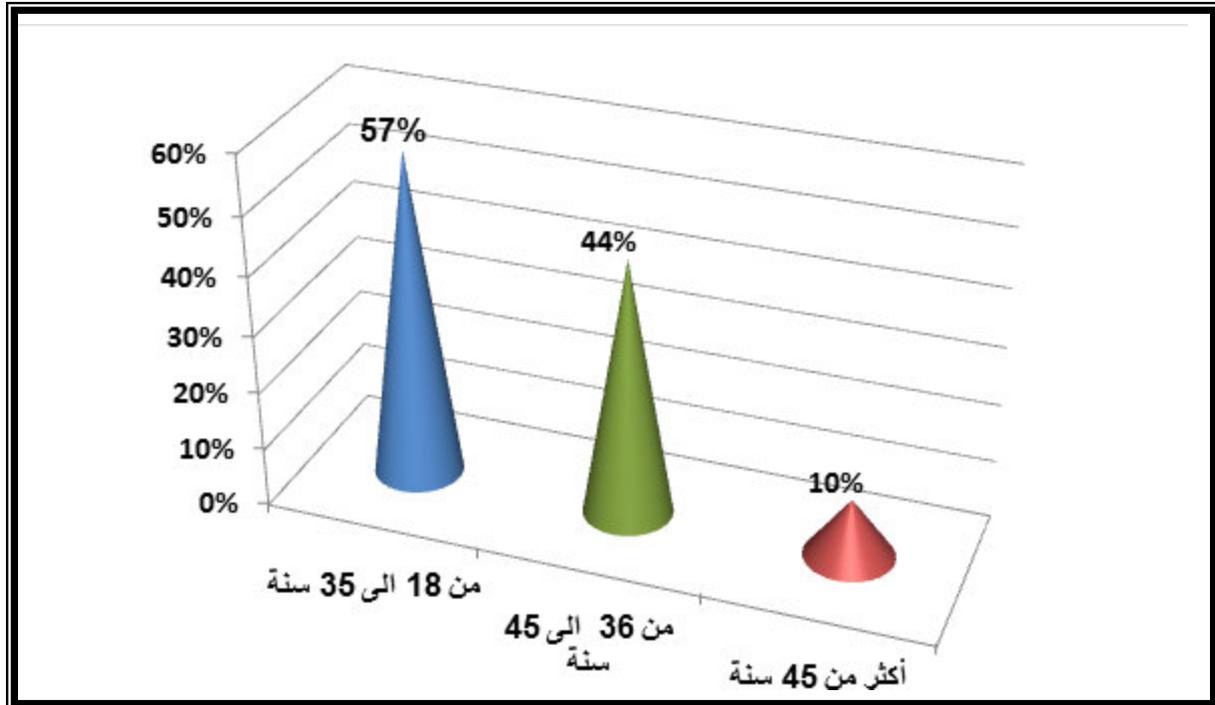
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
57%	17	من 18 الى 30 سنة
34%	10	من 30 الى 45 سنة
10%	3	من 45 الى 60 سنة
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر ما يلي:

- أن الأغلبية بما يفوق نصف أفراد العينة المستهدفة تتراوح أعمارهم "بين 18 سنة و 35 سنة" بـ 57%
- تليها نسبة معتبرة أيضا من العمال العينة المستهدفة تتراوح أعمارهم "بين 3 سنة و 45 سنة" بـ 34 % من المجموع الكلي , في حين كانت أقل نسبة للعمال الذين تفوق أعمارهم " 45 سنة " بـ 10 % .



الشكل 02 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

2-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

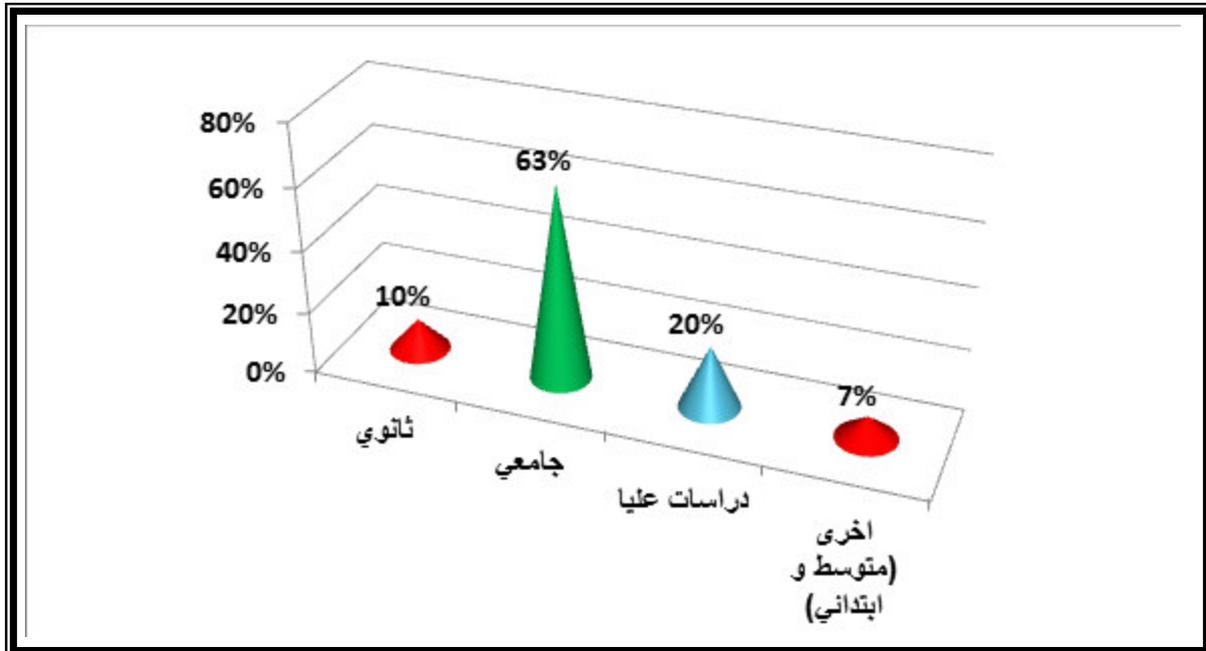
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
10%	03	ثانوي
63%	19	جامعي
20%	06	دراسات عليا
07%	02	اخرى (متوسط و ابتدائي)
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يقارب الثلثين بـ 63% يملكون مستوى تعليمي جامعي , يليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي و شهادات " دراسات عليا " بـ 20% .
- أخيرا نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي " ثانوي و أقل من ثانوي " و هذا بـ 10% و 07% من مجموع أفراد العينة على التوالي .



الشكل رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

2-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة:  
جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

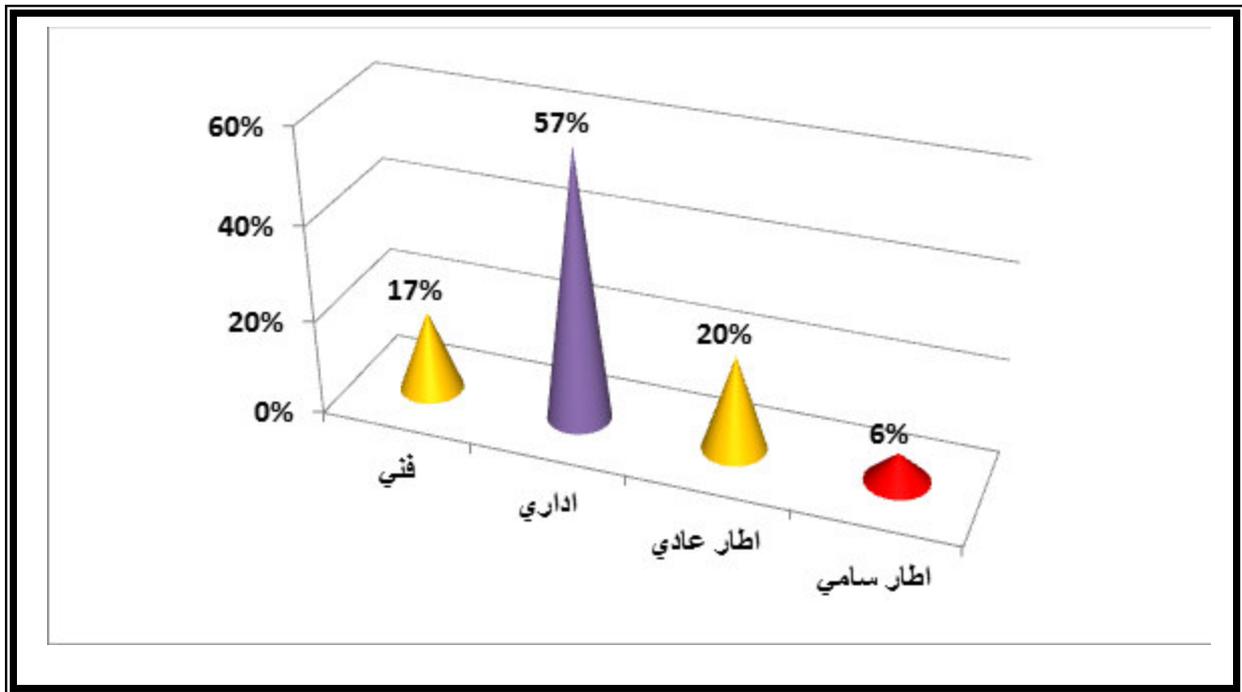
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
17%	05	فني
57%	17	اداري
20%	06	اطار عادي
06%	02	اطار سامي
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

#### تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة ما يلي :

- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يفوق النصف بـ 57% "اداريون" , تليها فئة العمال من " الاطارات العادية " و " الفنيين " بـ 20% و 17% من مجموع أفراد العينة على التوالي, في الأخير فئة العمال من "الاطارات السامية كالمدير و نائبه" بـ 06% من مجموع أفراد العينة.



الشكل 04 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

2-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية:  
جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية.

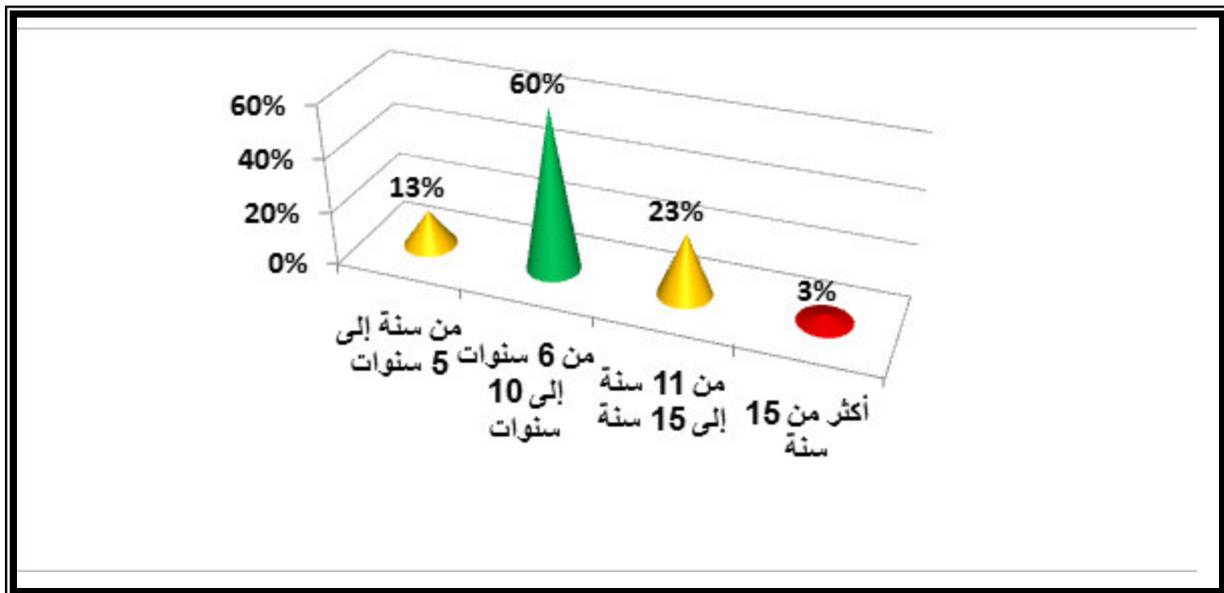
التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
13%	04	من سنة إلى 5 سنوات
60%	18	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
23%	07	من 11 سنة إلى 15 سنة
03%	01	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

#### تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة ما يلي :

- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يقارب الثلثين بـ 60% يمتلكون خبره تتراوح بين "6 سنوات إلى 10 سنوات", تليها فئة العمال ممن تتراوح خبرتهم بين "11 سنة إلى 15 سنة" و "من سنة إلى 5 سنوات" بـ 23% و 13% من مجموع أفراد العينة على التوالي, في الأخير فئة العمال الذين تفوق خبرتهم "15 سنة" بـ 03% من مجموع أفراد العينة.



الشكل 05 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

### 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

بعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة نتقل إلى تحليل بيانات الإجابات المقدمة من طرف الموظفين و ذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيلها في برنامج SPSS.

المحور الأول : وجهة نظركم الشخصية اتجاه المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات.

لمعرفة كيف ينظر العمال في المؤسسة للمتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات تم اعتماد 7 عبارات موضحة كما يلي :

الجدول رقم 09 : تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتميز نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة بالفاعلية	03,33	00,64	متوسطة
2	ينظر للمعلومات كمصدر أساسي يدعم عملية إتخاذ القرار في المؤسسة	04,58	00,43	عالية جدا
3	مشاركة الادارة العليا في عملية التخطيط و التصميم و بناء نظم المعلومات	03,41	00,66	عالية
4	يساعد الهيكل التنظيمي المستخدم على سرعة تبادل المعلومات والاستفادة منها بشكل أفضل	04,35	00,47	عالية جدا
5	تستعمل المؤسسة أجهزة الكمبيوتر وتوابعها و البرمجيات المتطورة التي توفر السرعة في الدخول والخروج و الحصول على المعلومات وتحديثها باستمرار	04,81	00,23	عالية جدا
6	تعتمد المؤسسة فكرة تحديث و تطوير الاجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات بصفة مستمرة	04,74	00,31	عالية جدا
7	ما مدى موافقتكم بشأن مساهمة مكونات نظام المعلومات المطبق بمؤسستكم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة .	04,11	00,52	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات	04,19	00,43	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- العمال في العبارة الخامسة أكدوا بدرجة موافقة عالية جدا ان " المؤسسة تستعمل أجهزة الكمبيوتر وتوابعها و البرمجيات المتطورة التي توفر السرعة في الدخول والخروج و الحصول على المعلومات وتحديثها باستمرار " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) و ذلك ب 04,81 و إنحراف معياري 00,23.
  - العمال في العبارة السادسة أكدوا بدرجة موافقة عالية جدا ان " المؤسسة تعتمد فكرة تحديث و تطوير الاجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات بصفة مستمرة " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) و ذلك ب 04,74 و إنحراف معياري 00,31 .
  - العمال في العبارة الثانية أكدوا بدرجة موافقة عالية انه " ينظر للمعلومات كمصدر أساسي يدعم عملية إتخاذ القرار في المؤسسة " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (3.40 إلى 4.19) و ذلك ب 04,58 و إنحراف معياري 00,43 .
  - العمال في العبارة الرابعة أكدوا بدرجة موافقة عالية جدا ان " الهيكل التنظيمي المستخدم يساعد على سرعة تبادل المعلومات والاستفادة منها بشكل أفضل " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) و ذلك ب 04,35 و إنحراف معياري 00,47
  - العمال في العبارة أكدوا بدرجة موافقة عالية ان " مكونات نظام المعلومات المطبق يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة " لأن متوسطها الحسابي محصور بين(3.40 إلى 4.19) و ذلك ب 04,11 و إنحراف معياري 00,52.
  - العمال في العبارة الثالثة أكدوا بدرجة موافقة عالية على " مشاركة الادارة العليا في عملية التخطيط و التصميم وبناء نظم المعلومات " لأن متوسطها الحسابي محصور بين(3.40 إلى 4.19) و ذلك ب 03,41 و إنحراف معياري 00,66
  - العمال في العبارة الاولى أكدوا بدرجة موافقة متوسطة ان " نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة تتميز حقا بالفاعلية " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (2.60 إلى 3.39) والذي يعبر عن درجات الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي و ذلك بمتوسط حساب 03,33 و إنحراف معياري 00,64 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 03,33
- و بالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون بدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بالمتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات بالمؤسسة و ذلك بمتوسط حساب كلي مرجح يقدر ب 04,19 و إنحراف معياري 0,43 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 04,19.

المحور الثاني : وجهة نظركم الشخصية اتجاه الميزة التنافسية.

لمعرفة كيف ينظر العمال لمحل ثقة المؤسسة بالنسبة للميزة التنافسية ، تم اعتماد 9 عبارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم 10: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه الميزة التنافسية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعتبر المؤسسة مواردها البشرية وكفاءتها السبيل الأنجح لتحقيق الميزة التنافسية	04,13	00,54	عالية
2	تتلائم و تتكيف الموارد البشرية بشكل تفاعلي و ايجابي مع المعيرات للاستفادة من ايجابيتها و الحد من سلبياتها	04,37	00,46	عالية جدا
3	تسير المؤسسة العلاقات التجارية بالاساليب اتسويقية الحديثة	03,12	00,98	عالية
4	تمكن دراسة السوق من معرفة و إدراك المحيط التنافسي للمؤسسة	03,62	00,91	عالية
5	تطبيق المؤسسة مبادئ الافصاح المحاسبي و الشفافية المالية	03,64	00,96	عالية
6	تسعى المؤسسة لبناء شراكات ناجحة مع المتعاملين المميزين	04,68	00,37	عالية جدا
7	الميزة التنافسية المراد تحقيقها من قبل مؤسستكم تتعلق بي : - تحقيق تكاليف انتاج اقل من تكاليف المنافسين - تقديم منتجات ذات جودة عالية تعوض الزيادة في السعر	01,28	00,83	منخفضة
		04,55	00,42	عالية جدا
8	تدرك المؤسسة أن جوهر التفوق بمعنى تكون انشطتها أكثر فعالية يكون في حالة : - توجيه منتجاتها الى قطاع سوقي محدد - توجيه منتجاتها الى السوق ككل	01,14	00,93	منخفضة
		04,46	00,39	عالية جدا
9	- ما تقيمكم لأهمية كل من عناصر الميزة التنافسية في ظل تحديات المنافسة: - التحكم في الجودة - الابداع و الابتكار - التحكم في التكاليف - سرعة الاستجابة لاحتياجات العمال	04,67	00,36	عالية جدا
		04,38	00,44	عالية جدا
		04,58	00,40	عالية جدا
		04,80	00,18	عالية جدا
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال اتجاه محل الميزة التنافسية	04,25	00,49	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- العمال في العبارة السادسة أكدوا بدرجة موافقة عالية جدا ان " المؤسسة تسعى لبناء شركات ناجحة مع المتعاملين المميزين" لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) و ذلك بـ 04,68 و إنحراف 00,37.
- العمال في العبارة التاسعة أكدوا تقييمهم العالي جدا لكل عناصر الميزة التنافسية في المؤسسة في ظل تحديات المنافسة من "تحكم في الجودة و التكاليف, الابداع و الابتكار و سرعة الاستجابة لاحتياجات العمال " لأن متوسطاتهم الحسابية محصوره كلها بين (4.20 إلى 5).
- العمال في العبارة الثانية أكدوا بدرجة موافقة عالية جدا ان " الموارد البشرية تتلائم و تتكيف بشكل تفاعلي و ايجابي مع المعيرات للاستفادة من ايجابيتها و الحد من سلبياتها " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) و ذلك بـ 04,37 و إنحراف معياري 00,46 .
- العمال في العبارة الخامسة أكدوا بدرجة موافقة عالية ان " المؤسسة تطبق مبادئ الافصاح المحاسبي و الشفافية المالية " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (3.40 إلى 4.19) و ذلك بـ 03,64 و إنحراف 00,96.
- العمال في العبارة الرابعة أكدوا بدرجة موافقة عالية ان " دراسة السوق تمكن من معرفة و إدراك المحيط التنافسي للمؤسسة" لأن متوسطها الحسابي محصور بين (3.40 إلى 4.19) و ذلك بـ 03,62 و إنحراف 00,93
- العمال في العبارة الاولى أكدوا بدرجة موافقة عالية ان " المؤسسة تعتبر مواردها البشرية و كفاءتها السبيل الانجح لتحقيق الميزة التنافسية " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (3.40 إلى 4.19) و ذلك بمتوسط حساب 04,13 و إنحراف معياري 00,54.
- العمال في العبارة الثالثة أكدوا بدرجة موافقة متوسطة ان " المؤسسة تسير العلاقات التجارية بالاساليب اتسويقية الحديثة " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (3.40 إلى 4.19) و ذلك بـ 03,12 و إنحراف 00,98
- العمال في العبارة الثامنة أكدوا بدرجة موافقة عالية ان المؤسسة تدرك أن جوهر التفوق بمعنى تكون انشطتها أكثر فعالية يكون في حالة "توجيه منتجاتها الى السوق ككل" و ذلك بـ 04,46 و إنحراف 00,39.

- العمال في العبارة السابعة أكدوا بدرجة موافقة عالية ان الميزة التنافسية المراد تحقيقها من قبل مؤسستكم تتعلق بـ "تقدم منتجات ذات جودة عالية تعوض الزيادة في السعر" و ذلك بـ 04,55 و إنحراف 00,42.

بالتالي فإن العمال في الشركة يوافقون بدرجة عالية جدا على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بالميزة التنافسية في المؤسسة و ذلك بمتوسط حساب كلي مرجح يقدر بـ 4,25 و إنحراف معياري 0,49 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 4,25.

المحور الثالث : وجهة نظركم الشخصية اتجاه مستوى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

لمعرفة كيف ينظر العمال في المؤسسة لمستوى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، تم 8 عبارات و التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 11: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توفير المشتريات و تخفيض تكلفتها.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يساعد نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة في تحسين جودة المنتجات وكفائتها بما يتوافق و رغبات المستهلكين	04,69	00,35	عالية جدا
2	يعمل نظام المعلومات المستخدم على خفض التكاليف للمنتجات والعمليات	04,12	00,53	عالية
3	يساعد نظام المعلومات المستخدم في تقوية الوضع المالي في الشركة	04,31	00,44	عالية جدا
4	تقوية الوضع المالي في الشركة من خلال تحقيق انتاجية عالية ومن تم زيادة الارباح	04,39	00,46	عالية جدا
5	تراهن الادارة العليا للمؤسسة على الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظم المعلومات	03,87	00,90	عالية
6	يتم الاسترشاد بالخطط استراتيجية للمؤسسات المنافسة فيما يخص طريقة التقييم موارد المؤسسة بالاعتماد على نظم المعلومات	04,66	00,34	عالية جدا
7	تتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة اداء مواردها بالاعتماد على نظم	04,78	00,29	عالية جدا

المعلومات				
8	يقوم نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر في تبني نظم المعلومات الاستراتيجية و تحقيق مزايا تنافسية على امكانياتها التنظيمية و المثلثة في امتلاكها لكفاءات تستطيع خلق قيمة اضافية للمؤسسة	03,94	00,93	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه مستوى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	04,34	00,51	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- العمال في العبارة السابعة أكدوا بدرجة موافقة عالية ان " المؤسسة تهتم بتحديد مقاييس جودة اداء مواردها بالاعتماد على نظم المعلومات " و ذلك بـ 04,78 و إنحراف معياري 00,29.
- العمال في العبارة الاولى أكدوا بدرجة موافقة عالية جدا ان " نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة يساعد في تحسين جودة المنتجات وكفاءتها بما يتوافق و رغبات المستهلكين " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) و ذلك بمتوسط حساب 04,69 و إنحراف معياري 00,35.
- العمال في العبارة السادسة أكدوا بدرجة موافقة عالية جدا ان " الاسترشاد بالخطط استراتيجية للمؤسسات المنافسة يتم فيما يخص طريقة التقييم موارد المؤسسة بالاعتماد على نظم المعلومات " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) و ذلك بـ 04,66 إنحراف 00,34.
- العمال في العبارة الرابعة أكدوا بدرجة موافقة عالية جدا ان " الوضع المالي في الشركة يتقوى من خلال تحقيق انتاجية غاية ومن تم زيادة الارباح " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) و ذلك 04,39 و إنحراف معياري 00,46.
- العمال في العبارة الثالثة أكدوا بدرجة موافقة عالية جدا ان " نظام المعلومات المستخدم يساعد في تقوية الوضع المالي في الشركة " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) و ذلك بـ 04,31 و إنحراف 00,98.
- العمال في العبارة الثانية أكدوا بدرجة موافقة عالية ان " نظام المعلومات المستخدم يعمل على خفض التكاليف للمنتجات والعمليات " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (3.40 إلى 4.19) و ذلك بـ 04,12 و إنحراف معياري 00,53 .

- العمال في العبارة الثامنة أكدوا ووافقوا بدرجة موافقة عالية ان " نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر يكون في تبني نظم المعلومات الاستراتيجية و تحقيق مزايا تنافسية على امكانياتها التنظيمية و المثلثة في امتلاكها لكفاءات تستطيع خلق قيمة اضافية للمؤسسة " و ذلك بـ 03,94 و انحراف 00,93 .
- العمال في العبارة الخامسة أكدوا بدرجة موافقة عالية ان " الادارة العليا للمؤسسة تراهن على الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظم المعلومات " لأن متوسطها الحسابي محصور بين (3.40 إلى 4.19) و ذلك بـ 03,87 و انحراف 00,90.

و بالتالي فإن العمال في الشركة يوافقون بدرجة عالية جدا على الأسئلة الخاصة باستخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك بمتوسط حساب كلي مرجح يقدر بـ 4,34 و انحراف معياري 0,51 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 4,34.

المطلب الثاني : إختبار صحة الفرضيات الفرعية

معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson) :

بعد تحليل درجات الموافقة للعينة ننتقل إلى إختبار الفرضية وذلك للكشف عن نوعية العلاقة و درجة الارتباط بين محور المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجية) مع محور المتغير التابع (الميزة التنافسية) و سنستعمل في ذلك بمعامل الارتباط Pearson بيرسون الذي يقيس اتجاه وحجم العلاقة بين المتغيرات .

الفرضية: نظم المعلومات الاستراتيجية و تحقيق ميزة تنافسية :

- H0: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية ( نظم المعلومات الاستراتيجية لا تؤدي دورها الفعال في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة )
- H1: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية ( نظم المعلومات الاستراتيجية لا تؤدي دورها الفعال في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ) .

الجدول رقم 12: يوضح علاقة الارتباط بين نظم المعلومات الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية.

## Correlations

	نظم المعلومات الاستراتيجية	الميزة التنافسية
Pearson Correlation	1	,663
نظم المعلومات الاستراتيجية Sig. (2-tailed)		,000
N	30	30
Pearson Correlation	,663	1
الميزة التنافسية Sig. (2-tailed)	,000	
N	30	30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.663 يعني ارتباط قوي و طردي بين نظم المعلومات الاستراتيجية و الميزة التنافسية.

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05 اذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة على أنه يوجد علاقة ارتباط بين نظم المعلومات الاستراتيجية و الميزة التنافسية , أي أن نظم المعلومات الاستراتيجية تؤدي دورا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة و هو ما تجلى في نتيجة النهائية للمحور الثالث المتعلق بـ (مستوى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية) .

## خلاصة الفصل :

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصول السابقة للتعرف على جوانب البحث، و ذلك من خلال عرض أهم المفاهيم التي تطرقنا إليها في الجانب التطبيقي لإبراز دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية و مطابقتها على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة، و من خلال الدراسة الإحصائية للفرضيات و تحليلها توصلنا إلى الأثر الإيجابي الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية على الميزة التنافسية ، حيث أصبح من الضروري على مؤسسات الاتصال الجزائرية في ظل التطورات التي تشهدها التكنولوجيا وضع استراتيجيات تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية .

خاتمة

### الخاتمة :

علينا أن ندرك أن نظم المعلومات الاستراتيجية ماهي إلا وسيلة لاستقطاب المعلومات بصورة منتظمة ولنجاح هذا النظام يجب أن تصل المعلومات في الوقت و الشكل المناسب مما يمكنه من فهمها بسهولة حتى تتمكن من الإعتماد عليها بالفعل في إتخاذ القرار للرفع من أدائها و لخلق ميزة تنافسية في ظل المنافسة .

كما تعتبر الميزة التنافسية من أهم العوامل التي تؤذي تنميتها إلى تطوير قدرات المؤسسات الخدمية و تمكنها من تحقيق رضا الزبون و تلبية حاجاتهم و رغباتهم من خلال تقديم الخدمة الأفضل و المتميزة دائما .

نظرا للتطورات التكنولوجية أصبح من الضروري تطبيق إستراتيجيات تتماشى مع الأهداف التي يتم السعي لتحقيقها في إطار المنافسة الحادة ، و ذلك من خلال تنويع نشاطات مؤسسات الاتصال و مراكز جودتها .

نستخلص من دراستنا لمؤسسة إتصالات الجزائر أن غرضها هو تحقيق الأهداف المسطرة من خلال قرارات صائبة و رشيدة و إتباع سياسات هادفة للتسيير و الاستخدام الامثل لنظم المعلومات الإستراتيجية من أجل الوصول الى أهداف المؤسسة و على رأسها كسب ميزة تنافسية .



قائمة المصادر  
والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

الكتب :

1. الزعبي حسن علي ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2005 .
2. العمري غسان عيسى ، و السامرائي ، سلوى أمين ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي معاصر ، الطبعة الأولى دار المسير للنشر و الطباعة و التوزيع ، عمان الاردن ، 2008.
3. الطائي محمد عبد الحسين و الخفاجي ، نعمة عباس خضير ، نظم المعلومات الاستراتيجية : منظور الميزة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى دار النشر و التوزيع ، عمان، 2009.
4. أكرم محمد الياسري ، احمد عيد الله امانه الشامري ،الباحثة نوره علي مردان الاسدي ، " مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال "الدار المنتهجة للنشر و التوزيع - عمان ، شارع الملك حسين ،مجمع الفحيص التجاري.
5. محمد السعيد حشية ، نظم المعلومات - المفاهيم - التحليل - التصاميم ، مطابع الوليد القاهرة -سنة 1992 .
6. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية مصر .2000.
7. سلطان ابراهيم - نظم المعلومات الادارية ، مدخل اداري ، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع - الاسكندرية سنة 2000 .
8. التركي : نظم المعلومات و الحاسب الالي ، دار المريخ ، بيروت ، 1985.
9. عبد الرزاق محمد قاسم - نظم المعلومات المحاسبية المحسوبة - الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع - دار الثقافة للنشر و التوزيع - عمان الاردن -2003.
10. صقر عمر ،العولمة وقضايا معاصرة ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2001و2000.
11. عز الدين علي السويسي ونكهة عباس الخفاجي ،الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ،دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن،2014.
12. محي الدين قطب ،الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان،2012.
13. -فهد عبود،دار العمليات ،النظم والأساليب والإتجاهات الحديثة الجزء الأول ،معهد الإدارة العامة ،الأردن ،2001،

14. السيد غراب كامل، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعار، الإسكندرية 1999.
  15. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، مصر، 2002.
  16. زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار الجرير، عمان 2001.
  17. خليل محمد حسن الشماع و الآخرون: **مبادئ إدارة الأعمال**، مؤسسة، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون سنة نشر،
  18. -شارل هيل، جارثبوتر، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد لبيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- المراجع باللغة الأجنبية :

1. Willie Pieterssen, Strategiclearning, John Wiley and sons .a  
Inc, 2010
2. Gordon. B. Davis et Autres: **Système d'information pour le management** ،Volume1 Ed:  
Economica. Paris. 1986.
3. Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie: **50 Thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**, Ed :Breald ,Paris, 1998
4. Implementation efforts zt three firmse intergrating lessous from the sisp and enabled chang literature international journalle of operation production management , vol iss
5. Kotler et Dubois, « **Marketing Management** », 11<sup>e</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France, 2004..
6. Twban E.M clean and wetherbej ,information , technology management, jhon willy and sons .inc -1999
7. Stanford optimer analysis for busines management ,2 end printice- hall , 1968
8. Porter M.E ;how competitive adventage -creating and sustaining superiorperformance ;op cite

9. Ahmed bounfour ,le management de ressources immaterielle ,Dunod Paris,1998,P217.-
- 10.D'avent Richard, "Hyper competition",op.cite.
11. Thomas Fritz,the competitive advantage period and the industry Advantage period :Assessing the Sustainabilityand the determinantsof superior economic performances.Gabler Edition Wissenschaft.1er ed.2008.
- 12.Porter ME ,competitive advantage,creating and sustaining superior performance,newyork, The Free Press,1985.-

#### المذكرات :

1. أحمد بن بريح ، مروان لحفاير ، مذكرة تحت عنوان "نظم المعلومات ودوره في تدعيم الميزة التنافسية " لنيل شهادة الليسانس في قسم علوم التسيير تخصص ادارة أعمال 2006/2007 .
2. لالوش غنية ، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2002/200 .
3. محمد برهان باستخدام الحاسبات الاليكترونية في الادارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية ،سلسلة البحوث ، بحث في القاهرة ، 1984
4. الاستاذة المحاضرة مسان كرومية -قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة سعيدة - 2014/2015
5. عبود ، محمد معتوق ، تقييم واقع اداري الموارد البشرية افاق تطويرها دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط " رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة و الاقتصاد 2005
6. إميل يوثيل عقيل، استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية: دراسة حالة)رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
7. فلة العيهار ،دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال الجزائر، 2005
8. مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم ،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -عمار بوشناق 2002 الاقتصادية ،جامعة الجزائر، 2002

الملتقيات :

- 1 - عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، طرق بناء المزايا التنافسية، مدخل حلقة القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

الملاحق

## استبيان

أختي الكريمة أخي الكريم :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إنتاج و تمويل بعنوان " دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية " نضع بين أيديكم هذا الإستبيان إلى موظفي مؤسسة إتصال الجزائر - النعامة - لمعرفة مدى دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق اميزة التنافسية بالمؤسسة ، ونتمنى منكم التفضل بالاجابة على جميع الاسئلة بدقة و موضوعية و ذلك لاغراض علمية بحتة .

الطالبين :

عقون مليكة

بن كرفة اكرام

شكرا على مساعدتكم .

الجزء الأول من الاستبيان :

أ- بيانات خاصة بالموظف

1- الجنس :

أنثى

ذكر

2- العمر :

أكثر من 45

من 36 إلى 45 سنة

من 18-35 سنة

3- المستوى التعليمي :

دراسات أخرى

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

4- الوظيفة :

إطار سامي

إطار عادي

إداري

فني

5- الخبرة الوظيفية :

أكثر من 15

من 11 إلى 15 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

القسم الثاني : محار الاستبيانة

## المحور الاول :

يهدف هذا المحور للتعرف على واقع المعلومات الاستراتيجية ومختلف الجوانب المتعلقة بما لذلك نرجو منك وضع علامة X أمام كل عبارة تعبر عن مدى موافقتكم عليها .

### أولاً : المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	البيان	
					1- تتميز نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة بالفاعلية	
					2- ينظر للمعلومات كمصدر أساسي يدعم عملية إتخاذ القرار في المؤسسة	
					3- مشاركة الادارة العليا في عملية التخطيط و التصميم و بناء نظم المعومات	
					4- يساعد الهيكل التنظيمي المستخدم على سرعة تبادل المعلومات والاستفادة منها بشكل أفضل	
					5- تستعمل المؤسسة أجهزة الكمبيوتر وتوابعها و البرمجيات المتطورة التي توفر السرعة في الدخول والخروج و الحصول على المعلومات وتحديثها باستمرار	
					6- تعتمد المؤسسة فكرة تحديث و تطوير الاجهزه والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات بصفة مستمرة	
					7- ما مدى موافقتكم بشأن مساهمة مكونات نظام المعلومات المطبق بمؤسستكم في اتخاذ قرارات	

					استراتيجية فعالة .
--	--	--	--	--	--------------------

المحور اثنائي : الميزة التنافسية :

يهدف هذا المحور إلى معرفة القدرات التنافسية للمؤسسة ، ارجاء وضع علامة x أمام المكان المناسب

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تعتبر المؤسسة مواردها البشرية وكفاءتها السبيل الانجح لتحقيق الميزة التنافسية					
2-	تلائم و تنكيف الموارد البشرية بشكل تفاعلي و ايجابي مع المغيرات للاستفادة من ايجابيتها و الحد من سلبياتها					
3-	تسير المؤسسة العلاقات التجارية بالاساليب اتسويقية الحديثة					
4-	تمكن دراسة السوق من معرفة و إدراك المحيط التنافسي لمؤسسة					
5-	تطبيق المؤسسة مبادئ الافصاح المحاسبي و الشفافية المالية					
6-	تسعى المؤسسة لبناء شراكات ناجحة مع المتعاملين المميزين					
7-	الميزة التنافسية المراد تحقيقها من قبل مؤسستكم تتعلق بي :-  تحقيق تكاليف انتاج اقل من تكاليف انتاج المنافسين  - تقديم منتجات ذات جودة عالية تعوض الزيادة في					

					السعر	
					تدرك المؤسسة أن جوهر التفوق بمعنى تكون انشطتها أكثر فعالية يكون في حالة : - توجيه منتجاتها الى قطاع سوقي محدد - توجيه منتجاتها الى السوق ككل	-8
					ماتقييمكم لأهمية كل من عناصر الميزة التنافسية : - في ظل تحديات المنافسة - التحكم في الجودة - الابداع و الابتكار - التحكم في التكاليف - سرعة الاستجابة احتياجات الزبائن	-9

المحور الثالث : مستوى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

يهدف هذا المحور للتعرف على الجوانب المتعلقة باعتبار الميزة التنافسية هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقها باعتماد على

نظم المعلومات الاستراتيجية يرحي وضع علامة X امام العبارة التي تعكس رأيكم

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساعد نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة في تحسين جودة المنتجات وكفائتها بما يتوافق و رغبات المستهلكين					

					يعمل نظام المعلومات المستخدم على خفض التكاليف للمنتجات والعمليات	2
					يساعد نظام المعلومات المستخدم في تقوية الوضع المالي في الشركة	3
					تقوية الوضع المالي في الشركة من خلال تحقيق انتاجية غاية ومن تم زيادة الارباح	4
					تراهن الادارة العليا للمؤسسة على الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظم المعلومات	5
					يتم الاسترشاد بالخطط الاستراتيجية للمؤسسات المنافسة فيما يخص طريقة التقييم موارد المؤسسة بالاعتماد على نظم المعلومات	6
					تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة اداء مواردها بالاعتماد على نظم المعلومات	7
					يقوم نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر في تبني نظم المعلومات الاستراتيجية و تحقيق مزايا تنافسية على امكانياتها التنظيمية و المثلثة في امتلاكها لكفاءات تستطيعه خلق قيمة اضافة للمؤسسة	8