



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



## الموضوع

دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة - مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

- اسماعيل مناصرية

- كوثر بورمل

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2016
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء :

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:  
من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه  
وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي .. إلى ينبوع الحنان إلى التي امتلأ قلبي  
بحنانها وعلمتني أبجديات الحياة فكانت خير المدارس إلى من تعجز كل كلمات الشكر والوفاء عن  
شكرها... "أمي الغالية".

إلى سبب وجودي في الحياة .. وقلب الأسرة النابض "والدي الحبيب" لك كل التجلي والاحترام.  
إلى "جدي" و "جدتي" أطال الله في عمرهما.

إلى الأعز لقلبي إخوتي : "هاني" و "زوجته" وبنته "حلا" ، "عقبة" ، "أشرف" ، "محسن".

إلى الغالية إبنت خالتي "أسماء" أدامها الله لي أختا.

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة أخص بذكر عمي "مصطفى" و أخوالي "كمال" ، "صادق" ، "عبد

الوهاب" دون أن أنسي "سليم" و "خالاتي" كل بإسمها.

إلى كل أولاد خالتي وأخوالي وأولاد عمي كبيرا صغيرا.

وإلى حبيباتي ورفيقاتي دربي في هذا المشوار الدراسي.. إلى صاحبت القلب الطيب لهن مني فائق الحب و  
الإحترام والتقدير.

إلى كل الزملاء وكل من يعرفني من قريب أو من بعيد بدون إستثناء.

إلى كل من ساندني في هذا العمل.

إلى كل طلبة السنة "2 ماستر تسيير إستراتيجي" دفعة 2016.

كوثر

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى اله وصحبه أجمعين، وانطلاقاً من حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم "لم يشكر الله من لم يشكر الناس" فإنه لزاماً على بداية أن اشكر الله عز وجل الذي أعانني على إتمام هذا العمل، ثم شكري الجزيل للأستاذ الفاضل "اسماعيل مناصرية" على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى مجهوداته الجبارة وتوجيهاته لي العلمية القيمة التي لم يبخل بها من أجل تتويج هذا العمل.

وكذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذا المذكرة.

وكما لا يفوتني أن أتقدم باشكر كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم تجارية "جامعة محمد خيضر بسكرة"، وجميع الأساتذة والمعلمين الذين تفضلوا بعنايتهم وتدريسهم لي عبر كامل مشواري الدراسي، وكما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة "مطاحن الزيبان - القنطرة- بسكرة".

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة طاقم مكتبة كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية.

واختتم شكري إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة سواء من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

لكم جميعاً كل شكري.

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لله ولا ننزكي على الله عملاً راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال.

الفهرس

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
.I	قائمة المحتويات
أ- ز	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات
03	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وتطورها عبر الزمن
05	المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات
05	المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات
07	المطلب الرابع: أهداف نظم المعلومات
08	المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية
08	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية
09	المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية
10	المطلب الثالث: أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية
12	المبحث الثالث: مقومات نظم المعلومات الإستراتيجية
12	المطلب الأول: مراحل تطور نظم المعلومات الإستراتيجية
12	المطلب الثاني: مبررات ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية
14	المطلب الثالث: اتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الإستراتيجية
14	المطلب الرابع: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية
16	المبحث الرابع: متطلبات ودواعي استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية وتطبيقاتها ومعيقاتها
16	المطلب الأول: متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية
19	المطلب الثاني: دواعي استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية
19	المطلب الثالث: التطبيقات الإستراتيجية وعوامل النجاح الرئيسية في نظم المعلومات الإستراتيجية

24	المطلب الرابع: الصعوبات الي يمكن أن ترافق تطبيقات نظم المعلومات الإستراتيجية
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري للتنافسية</b>	
28	تمهيد
29	المبحث الاول: ماهية المنافسة والتنافسية
29	المطلب الاول: مفهوم المنافسة
30	المطلب الثاني: أنواع المنافسة
32	المطلب الثالث: النشأة التاريخية لمفاهيم التنافسية
35	المطلب الرابع: أهمية وأهداف التنافسية وأنواعها وعواملها
40	المبحث الثاني: التنافسية (محدداتها، مؤشراتها، معوقاتها)
40	المطلب الاول: محددات التنافسية
41	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية ومجالاتها
45	المطلب الثالث: معوقات التنافسية العالمية
46	المبحث الثالث: الميزة التنافسية ونموذج بورتر (Porter)
46	المطلب الاول: ماهية الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية
49	المطلب الثالث: سلسلة القيمة
50	المطلب الرابع: نموذج القوى الخمسة لبورتر (Porter)
53	المبحث الرابع: العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة
53	المطلب الأول: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الميزة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
56	المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإستراتيجية على المنافسة (سلسلة القيمة، نموذج بورتر)
58	المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة
60	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة

62	تمهيد
63	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
63	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم
64	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
65	المطلب الثالث: أهداف وغايات المؤسسة وسياساتها
66	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
75	المطلب الاول: منهجية البحث وحدوده
75	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث
76	المطلب الثالث: أداة البحث
77	المطلب الرابع: أدوات التحليل
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
79	المطلب الاول: خصائص أفراد عينة البحث
82	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
83	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة
89	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات
95	خلاصة الفصل
97	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال والجداول
	قائمة الملاحق
	الملاحق

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموزج الدراسة	01
13	المثلث الإستراتيجي	02
15	الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية	03
18	متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية والتفاعل فيهما بينها	04
40	محددات التنافسية	05
48	الإستراتيجيات التنافسية لبورتر	06
49	سلسلة القيمة	07
51	نموزج بورتر (Porter) للقوى الخمسة المحددة لجاذبية الصناعة	08
56	تحليل سلسلة القيمة	09
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة-	10
79	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة	11
80	التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة	12
81	التمثيل الدائري لمتغير الوضعية الإرتباط لأفراد مجتمع الدراسة	13
82	التمثيل الدائري لمتغير التخصص الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة	14

# قائمة الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	اتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الإستراتيجية	01
20	التأثير التنافسي لنظم المعلومات الإستراتيجية	02
22	تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على قطاع الأعمال	03
55	ثلاث أبعاد رئيسية لتمايز المنظمات	04
77	مقياس ليكارت الخماسي	05
77	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث	06
78	نتائج معامل الثبات والصدق	07
79	خصائص أفراد عينة البحث للمتغيرات الشخصية	08
80	خصائص أفراد عينة البحث لمتغيرات المؤهل العلمي	09
81	خصائص أفراد عينة البحث لمتغيرات وضعية الإرتباط	10
82	خصائص أفراد عينة البحث لمتغيرات التخصص الوظيفي	11
83	اختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كوجروف - سمرنوف)	12
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور نظم المعلومات الإستراتيجية	13
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تنافسية المؤسسة	14
89	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	15
90	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان - بسكرة	16
91	نتائج الانحدار لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين كلفة المؤسسة	17
92	نتائج الانحدار لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين إنتاجية المؤسسة	18
93	نتائج الانحدار لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين ربحية المؤسسة	19
94	نتائج الانحدار لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الحصة السوقية المؤسسة	20

الملاحق

## قائمة الملاحق

---

العنوان	الرقم
الإستبيان	01
قائمة المحكمين	02
الهيكل التنظيمي	03
تشكيلة المنتجات	04

المقدمة

## المقدمة

تواجه المؤسسات تحديات عديدة فرضت عليها منهاجها استراتيجيا في عملها باتجاه تحقيق أهدافها وضمن استمرارتها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة ومليئة بالتحديات، حيث وجب على المؤسسة البحث عن افضل وأجود المعلومات الاستراتيجية لإستغلالها لتحقيق أهدافها، وهو الدور الذي تقوم به نظم المعلومات الاستراتيجية.

إن نظم المعلومات الإستراتيجية تعد سلاحا بيد المؤسسات لمواجهة التحديات وكذا بيان أهميتها في خلق قيمة مضافة من خلال الإسهام في توفير المعلومات كمورد ثمين من موارد المؤسسة كونها وسيلة لا غني عنها لتحسين نوعيتها التي من شأنها أن تساعد المؤسسات في تحقيق الإبداع وتكوين المعرفة، ومن هذه الأنظمة يدور الحديث عن نظم المعلومات الإستراتيجية الذي تحتاجه أية مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أو موقعها، فإنها تستحوذ على أهمية خاصة نابعة من الدور الذي تؤديه في حياة المؤسسة كون ذلك النظام يقوم على إمداد مراكز القرار بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها كمدخلات في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بنشاطاتها وكذا يسهل على الإدارة القيام بالتخطيط الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل التغيرات الراهنة في بيئة دائمة التغير، حيث كان لزاما على المؤسسات الإعتماد على بعض الإستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أصبحت إما فرصة أو تهديد لها خصوصا ما يتعلق منها بالبيئة التنافسية.

بسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر أصبح من الصعب على المؤسسات تحقيق فعالية للمواجهة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد السريع، وهذا ما فرض عليها خلق ميزة تنافسية عالية تسمح لها بتحقيق الأسبقية عن منافسيها ولتحقيق ذلك يجب فهم العلاقة بينها وبين بيئتها المحيطة بها، وكذا معرفة أبعادها ومكوناتها الرئيسية قصد الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب تهديدات التي قد تتعلق بالبيئة التنافسية لذا يفترض على المؤسسة وضع نظم المعلومات الإستراتيجية الفعالة التي تسمح لها بمتابعة ورصد ومراقبة سير العمل وضبط علاقتها بالبيئة التنافسية، وأيضا المساهمة في تسهيل مهمة إنجاز العديد من الأدوار والإستراتيجيات وإتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي الذي يمكنها من تحقيق التفوق الإستراتيجي عن منافسيها ويسمح لها بتحسين تنافسيتها.

وفي هذا البحث سوف نحاول تسليط الضوء على دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين التنافسية بأبعادها (الكلفة، الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية) لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة.

أولاً: إشكالية البحث:

في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة والتي مست مختلف الجوانب الإدارية، والإنتاجية... الخ، ومكنت المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات مما قد يساعدها في تحقيق التفوق، وتحسين مكانتها التنافسية.

ومن هنا فإن موضوع "نظم المعلومات الإستراتيجية" و"التنافسية"، صار محل إهتمام كبير من طرف المسيرين في كافة المستويات، وهذا نظراً لأهميته في تطوير تلك المؤسسة وتعزيز مكانتها وحصتها السوقية.

ومما سبق تبرز إشكالية بحثنا الحالي والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن لنظم المعلومات الإستراتيجية أن تساهم في تحسين تنافسية مؤسسة - مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة؟
2. ما هو مستوى تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة؟
3. هل يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الكلفة لمؤسسة - مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة؟
4. هل يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الإنتاجية لمؤسسة - مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة؟
5. هل يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الربحية لمؤسسة - مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة؟
6. هل يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الحصة السوقية لمؤسسة - مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الموضوع من الأهمية التي تكتسيها نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة، وكذا الأهمية التي توليها المؤسسات لتنافسياتها، لأن هذه الأخرى هي التي تحدد مكانتها واستمرارها في السوق، كما تبرز الدراسة قيمتين الأولى نظرية والثانية عملية حيث القيمة النظرية من خلال التعرف على ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية والدور الذي تلعبه في تحسين تنافسية المؤسسة، أما القيمة العملية فتكون في القدرة على تجسيد واقع الموضوع في المؤسسة محل الدراسة، والإحاطة العملية بكل الجوانب وفقاً لنموذج الدراسة المقترح.

### ثالثا: أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية.
- تهدف الدراسة لإعطاء نظرة ومفهوم لتنافسية للمؤسسة.
- تحديد دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة.
- تقييم فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- عرض المشاكل التي تواجه المؤسسة محل الدراسة في تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية في ظل التغيرات العالمية.

### رابعا: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب الأساسية التي ساهمت في اختيار الموضوع يمكن ذكر ما يلي:

- أصبحت نظم المعلومات الإستراتيجية والتنافسية من أهم انشغالات واهتمامات المؤسسات الجزائرية، خاصة ونحن نتجه إلى إقتصاد حر تكثرت فيه حدة المنافسة.
- الرغبة في التعرف على نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين التنافسية والتعمق فيه.
- إثراء المكتبة بالمراجع حول الموضوع.

### خامسا: المنهج المتبع

للإجابة على إشكالية البحث، وثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، ويمكننا من تحليل البيانات المتحصل عليها من ظاهرة معينة مع محاولة تفسير الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، وقد اعتمدنا أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية حيث سيتم اسقاط ما توصل إليه نظريا إلى الجانب التطبيقي على المؤسسة محل الدراسة للتوصل للنتائج النهائية لهذه الدراسة.

سادسا: فرضيات الدراسة

استنادا لإشكالية الدراسة نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية ( $H_0$ ): "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة - مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة".

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ):

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية ببعديها في تحسين الكلفة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )".

- الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ):

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية ببعديها في تحسين الإنتاجية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )".

- الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ ):

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية ببعديها في تحسين الربحية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )".

- الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{04}$ ):

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية ببعديه في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )".

سابعاً: نموذج البحث:

يمكن الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال إتباع النموذج المنهجي التالي:

1. المتغير المستقل: يتمثل في نظم المعلومات الإستراتيجية ببعديها الفرعيين:

- المتطلبات التنظيمية

- المتطلبات التكنولوجية

2. المتغير التابع: يتمثل في تنافسية المؤسسة وينبثق عنه أربع أبعاد هي:

- الكلفة

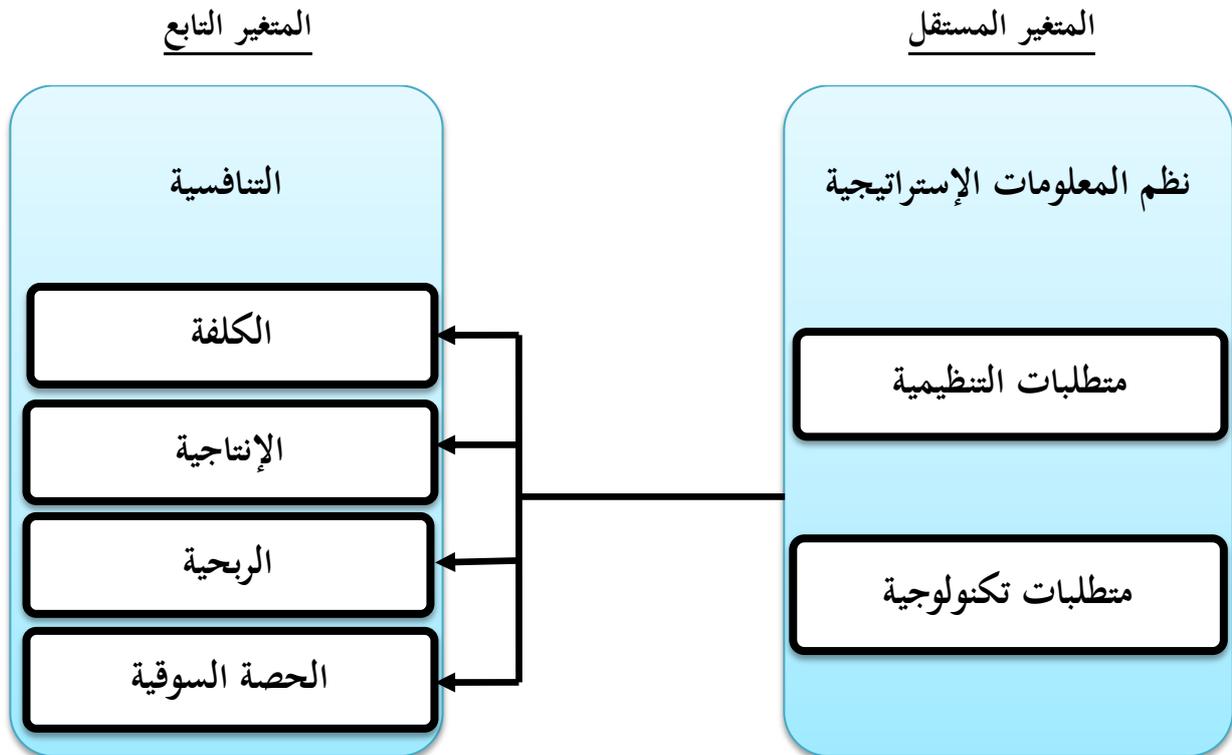
- الإنتاجية

- الربحية

- الحصة السوقية

• نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثامنا: الدراسات السابقة

### 1. دراسات متعلقة بنظم المعلومات الاستراتيجية :

أ. دراسة الشيخ ولد محمد، (استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للالبان **Top Lait**)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، تلمسان، 2011.

تهدف الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية المكونة لنظم المعلومات وكيفية تدفق المعلومات في هذا النظام، وكذا إعطاء صورة واضحة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وتبرز أهميتها في لفت انتباه مديري المؤسسة إلى أهمية نظام المعلومات وأيضاً إلى تسليط الضوء على واقع نظم المعلومات واتخاذ القرارات في المؤسسة الموريتانية للالبان **Top Lait**، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تعميم العلاقات الإنسانية ووجود علاقة قوية بين التنظيم المهيكل وهدف الحصول على المعلومة الاقتصادية ذات القيمة والمصادقية، وأيضاً خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة بحاجة لتطوير نظام معلوماتها بصفة أكثر توسعاً والاستفادة منها.

ب. دراسة صالح أحمد علي الشهري، (تفعيل نظم المعلومات في الإستراتيجية الصحية للمملكة العربية السعودية لتعزيز الامن الانساني دراسة تطبيقية على عينة من مستشفيات مدينة الرياض)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاستراتيجية، 2013.

تهدف الدراسة للوقوف على واقع استخدام نظم المعلومات في الصحة لمستشفيات مدينة الرياض، والتعرف على أثر استخدام نظم المعلومات الصحية على تعزيز الأمن الصحي، واستقراء مواطن الضعف في نظم المعلومات في الإستراتيجية الصحية، وتمثل نتائج الدراسة في أن الواقع الفعلي لاستخدام نظم المعلومات الصحية لم يكن بصورة فعالة خاصة في خدمات تبادل الملفات إلكترونياً، وأن السجل الإلكتروني يسهل التنسيق بين الأقسام الداخلية وقسم السجلات الطبية إلكترونياً ويقوم بربط المعلومات ببعضها.

ج. دراسة عوده احمد بني احمد ووليد مجلي العواوده، (العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الاردنية العاملة في السوق الدولي)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسة العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33)، العدد(4)، 2011.

تهدف الدراسة لتعرف على العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية وشركة مناجم الفوسفات الاردنية، والاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها هي أهمية قيام الشركات بشكل عام والشركة المبحوثة بشكل خاص بتفعيل دور نظم المعلومات الاستراتيجية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية، العمل على ادخال المعلومات الاستراتيجية على البيانات والمعلومات بأقل كلفة وبأسرع وقت لتمكين الشركة من تحقيق المزايا التنافسية.

### 2. دراسات متعلقة بالتنافسية :

أ. دراسة مليكة علالي، (أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004.

تهدف الدراسة لمحاولة الكشف عن أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، وهل تبني المؤسسات لمواصفات الإيزو يعد أمراً ضرورياً في هذه المرحلة، ومحاولة الكشف عن أهم الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تعتمد عليها في مواجهة قوى المنافسة، والنتائج وتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة تمثلت في أن زيادة الكميات الإنتاجية من مختلف أنواع الكوابل: فحصول المؤسسة على شهادة الإيزو سمح لها بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الانتاج نتيجة لزيادة حجم الطلب على منتجاتها، وكذا زيادة حصة المؤسسة في السوق المحلية والدولية، وفتح المجال لمنتجات المؤسسة للدخول لأسواق العالمية بزيادة صادراتها.

ب. دراسة عثمان بودحوش، (تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة اسمنت عين الكبيرة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سكيكدة، 2008.

تهدف الدراسة لإلقاء الضوء على أهم عنصر الذي ظل يشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية في حين لا يزال يمثل شبها يهدد المؤسسات الجزائرية، وتمثل نتائج هذه الدراسة في أنه أصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام ويمكن للمؤسسة تقديم منتج متميز بأقل تكلفة لا تزال تقتصر فيما يخص عنصر الجودة على الإهتمام بنوعية المنتج دون جودة الخدمة، عدم اهتمام الشركة بحساب وتحليل التكاليف الجودة.

ج. خالد محمد على الزبود، (أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية دراسة تطبيقية في بنوك التجارية الاردنية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، 2014.

تهدف الدراسة إلى قياس و تحليل أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الاولويات التنافسية، وتحديد مستوى إدراك الباحثين مدى فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في بنوك التجارية الاردنية وكذا تحديد مستوى الأولويات التجارية الاردنية بالتركيز على تفعيل وتسخير نظم المعلومات الإستراتيجية ليكون فاعلي مع العاملين والعملاء لتلقي التغذية الراجعة، وتمثلت النتائج في أن نظم المعلومات الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية لديه قدرة محدودة من حيث الاستخدام في تحقيق أولوية الجودة في بعض أبعاده، ومن أهم التوصيات قيام البنوك التجارية الأردنية على تفعيل الأبعاد المتعلقة بالقيمة المحدثه للمعلومات الإستراتيجية لتحقيق الأولويات التنافسية، العمل على بناء لنظم المعلومات الإستراتيجية والبنك التجاري الأردني.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات

الإستراتيجية

تمهيد:

تعتبر المعلومات ونظم المعلومات من أهم سمات هذا العصر فالمعلومات تلعب دورا أساسيا في جميع مراحل إدارة الإستراتيجية وتعمل كأداة للتفوق المنظمات على منافسيها، وقد استخدمت نظم المعلومات معينة لتحقيق هذه الغاية أطلقت عليها نظم المعلومات الإستراتيجية حيث أن هذه الأخيرة تصيب جميع منظمات بلا إستثناء كونها تحتاجها أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، ملكيتها، أو موقعها.

إن نظم المعلومات الإستراتيجية يختلف عن باقي نظم المعلومات لتناوله جوانب الإستراتيجية عديدة ويسهم مساهمة جوهرية في تحليل الإستراتيجي، ويقوم بإمداد مراكز القرار بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها كمدخلات في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما تهتم النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من المنتجات والخدمات والإمكانات التي تعطى للمنظمة خبرة إستراتيجية وتنافسية.

إن الدور الذي يؤديه نظم المعلومات الإستراتيجية في حياة المنظمات يوحي بأهمية التعرف على هذا النظام وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى ذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات.
- المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية.
- المبحث الثالث: مقومات نظم المعلومات الإستراتيجية.
- المبحث الرابع: متطلبات ودواعي استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية وتطبيقاتها ومعوقاتهما.

## المبحث الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات

إن عملية إعداد البيانات، واستخدام المعلومات نالت جزءاً كبيراً من الوقت الذي يقضيه الفرد في أداء عمله، وأصبحت بالتالي أحد العوامل المهمة في تحديد أداء المنظمات، فقد أدى التطور التكنولوجي السريع وظهور المنظمات العملاقة إضافة إلى العمل في ظروف بيئية تتصف بالتغير السريع والمستمر، إلى ظهور الحاجة إلى أدوات تساعد المنظمات في أداء عملها والتعامل مع بيئتها من خلال الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وقد بدأ ذلك الأمر بالتشغيل الإلكتروني إلى أن وصل إلى ما نشاهده اليوم من الأنواع المختلفة لنظم المعلومات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وتطورها عبر الزمن

تعد نظم المعلومات واحدة من أهم حقول المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها الحديثة في مختلف منظمات الأعمال، إلا أن هناك اختلاف حول المفهوم العلمي الدقيق لهذه النظم ودورها في إنجاز وظائف وأنشطة الإدارة.

#### أولاً: مفهومها:

- "نظم المعلومات" هو مجموعة من الأفراد، والبيانات، والإجراءات، والماديات، والبرمجيات التي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق هدف إدارة المعلومات<sup>1</sup>.
- أما "نظم المعلومات" فهو إطار يتم في ظله التنسيق بين الموارد (موارد بشرية، وكمبيوتر) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق أهداف المشروع<sup>2</sup>.
- كما يعرف على أنه مجموعة مندمجة لموارد بشرية ومعلوماتية تعمل على البحث والتخزين والحفظ والإتصال والنقل للمعلومات، بغرض إستعمالها في نشاطات المؤسسة اليومية<sup>3</sup>.
- "نظم المعلومات" هو أي توليفة (أو تركيبة) منظمة من الأفراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الإتصالات وموارد البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات وبالتالي توزيعها إلى المستفيدين في المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص122.

<sup>2</sup> ثناء على القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص10.

<sup>3</sup> Peaucelle (jean pangatte) "Les systèmes D'information" la représentation GDPEF 1978 p11.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص21.

- يمكن تعريف "نظم المعلومات" بأنه ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والموارد تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط الإتصال<sup>1</sup>.
- "نظم المعلومات" عبارة عن نظام الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء (المعلومات، الأفراد، التجهيزات، الإجراءات) المترابطة والتي تعمل معا بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة، تحليل) وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، مخططات) بحيث تزود النتائج للمستخدمين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المنظمة<sup>2</sup>.

ثانيا: تطور نظم المعلومات عبر الزمن:

الأدوار التوسعية لتطبيقات الأعمال من خلال نظم المعلومات وموقع نظم المعلومات الإستراتيجية فيها نعرضها كمايلي:

1. مرحلة تشغيل البيانات: الخمسينات - الستينات  
نظم تشغيل البيانات إلكترونيا تقوم بتشغيل المعاملات وحفظ السجلات والتطبيقات المحاسبية التقليدية.
2. مرحلة التقارير الإدارية: الستينات - السبعينات  
نظم المعلومات الإدارية، توفر تقارير إدارية ذات طبيعة محددة مسبقا لتدعيم إتخاذ القرارات.
3. مرحلة تدعيم القرارات: السبعينات - الثمانينات  
نظم دعم القرارات، توفر تدعيم تفاعلي محدد الغرض لعملية إتخاذ القرارات
4. مرحلة النظم الإستراتيجية ونظم المستخدم النهائي: الثمانينات - التسعينات  
تطور المستخدم النهائي، وهي توفر تدعيم مباشر لعمل المستخدم النهائي وتتميز بإعتماد المستخدم على نفسه في توفير إحتياجاته المعلوماتية.
- نظم دعم الإدارة العليا، وهي توفر المعلومات الهامة للإدارة العليا.
- النظم الخبيرة، وهي توفر نصيحة الخبراء للمستخدم النهائي.

<sup>1</sup> أحمد حسين على حسين، نظم المعلومات المحاسبية (الإطار الفكري والنظم التطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص21.

<sup>2</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص34.

- نظم المعلومات الإستراتيجية، تساند تقديم سلع وخدمات لتحقيق ميزات تنافسية.
- 5. مرحلة الأعمال والتجارة الإلكترونية: التسعينات وحتى الآن.

نظم الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، وتستند إلى الأنترنت والإنترنت والإكسترنات وغيرها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية:

1. شبكة اتصال: يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلومات إلى الكثير من النقاط وهو ساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع وربما إلى أماكن خارج المشروع.
2. مراحل تحويل وتوظيف البيانات: تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
3. إدخال البيانات وإخراج المخرجات: يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات.
4. مستخدموا المعلومات: يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك ليستخدمه أي من المستخدم الداخلي أو المستخدم الخارجي.
5. الأهداف: أى نظام معلومات بأى مشروع له ثلاث أهداف أساسية هي:
  - التزويد بالمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار.
  - التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني.
  - التزويد بالمعلومات.
6. الموارد: يحتاج نظام المعلومات إلى الموارد لإتمام وظائفه، ويمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، مهمات، معدات، أفراد، وأموال.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات

بالرغم من أن جميع نظم المعلومات متشابهة من حيث عناصرها ومكوناتها، إلا أن هناك أنواعا متعددة منها، وكل نوع له خصائص واستخدامات مميزة، وهي مرتبة حسب الأهمية كما يلي:

<sup>1</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (النظرية-الأدوات-التطبيقات)، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص34.

<sup>2</sup> ثناء على القباني، مرجع سابق، ص ص10-14.

1. نظم المعلومات اليدوية: وهي نظم التي تجري جميع عملياتها من إدخال وإخراج بشكل يدوي، دون استخدام أي أداة تكنولوجية، وتستخدم هذه النظم الأدوات التقليدية في تشغيل بياناتها.
2. نظم المعلومات المحوسبة: وهي النظم التي تعتمد على الأجهزة الإلكترونية في عمليات الإدخال والإخراج ومعالجة بياناتها، وتتم باستخدام المعالجات الإلكترونية، ويتميز الحاسب بقدرة هائلة لمعالج البيانات على معالجة كمية ضخمة من البيانات بسرعة ودقة عاليتين.
3. نظم المعلومات المتكاملة: وهو تطبيق لمجموعة كبيرة من النظم بنفس الوقت داخل منظمة واحدة أو عدة منظمات، لتجنب تكرار استخدام المعلومات عدة مرات في كل نظام، وذلك بهدف زيادة الفعالية وخفض التكاليف<sup>1</sup>.

أيضا هناك أنواع مختلفة من نظم المعلومات التي تتنوع بتنوع المستويات التكنولوجية المختلفة وأيضا الوظائف المختلفة في المنظمة، وعمله يمكن التمييز بين العديد من أنواع نظم المعلومات والتي تتمثل في:

- نظم تشغيل (معالجة) البيانات: يقصد بها تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة إستخدامها، حيث يتولى جمع البيانات التي تصنف مجالات النشاط المختلفة (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) ومعالجتها وتخزينها لحين الحاجة إليها وذلك بعرضها على شكل تقارير تحتوي على معلومات يمكن إستخدامها بواسطة أفراد وجماعات من داخل وخارج المؤسسة.<sup>2</sup>
- نظم تجهيز المكاتب: يعني إستخدام الكمبيوتر لتكملة الواجبات التي تنجز في المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية الإدارية وتحسين فعالية إلى جانب الإتصالات والمعلومات داخل المكتب، وبين البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وكذلك استخدام برامج معالجة الكلمات، البريد الإلكتروني، والتي من خلالها يمكن للأفراد الاتصال بأي شخص له بريد إلكتروني.<sup>3</sup>
- نظم دعم (مساندة) القرارات: هي نظم معلومات حاسوبية تفاعلية تتولى تقديم الدعم للقرارات شبه مهيكلية وغير المهيكلية، وذلك من خلال ربط نمط حوارى بين مستخدم النظام والحاسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إيمان فاضل السامرائي، هشام محمد الزعبي، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية للنشر، الإسكندرية، 1994، ص 33.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية للنشر، الإسكندرية، 1994، ص 33.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار البيزوردي للنشر والتوزيع، 2009، ص 66.

- **نظم المعرفة:** هي نظم التي تدعم الأفراد ذوي المستوى المعرفي المهني والأفراد المتعاملين مع البيانات والتنظيم، ويمكن للنظم المعرفة أن تحسن من إنتاجية المهندسين والمهنيين، والغرض منها هو مساعدة المؤسسة على دمج أي معرفة جديدة في المؤسسة.<sup>1</sup>
- **نظم المعلومات الإدارية:** نظم تخدم قرارات شبه مهيكلة على مستوى الإدارة التكتيكية، خاصة فيما يتعلق بأمور العمل الأسبوعية، الشهرية، والسنوية لتمكينها من القيام بوظائف الإدارية المختلفة، من تخطيط، تنظيم وتوجيه، ورقابة، إذ تمكن المديرين من الوصول المباشر إلى البيانات والمعلومات عن الأداء المؤسسة الحالي والسابق، كما يقوم بإستغلال المعطيات والنتائج من أجل إتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية أيضاً.<sup>2</sup>
- **نظم المعلومات الإستراتيجية ( نظم دعم الإدارة العليا):** هي تلك النظم التي تقدم تصميمها لمساندة الفئة التي تقوم بوظائف الإدارة العليا، تهتم بالمعلومات المطلوبة لوضع الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل والسياسات و إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ككل، حيث يمكن للمستخدم التعرف على مدى فعالية المؤسسة فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة أو جودة ممارستها للأنشطة التي قد تؤثر على نجاح المنظمة وفشلها.<sup>3</sup>

#### المطلب الرابع: أهداف نظم المعلومات

يمكن حصر المهام الأساسية لنظم المعلومات فيما يلي:

1. تحقيق المعرفة حول العناصر الأساسية لها علاقة بالمؤسسة.
2. السماح لقيادات المؤسسة التنبؤ بالأحداث المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها.
3. تبادل المعلومات داخل المنظمة يخلق جواً من التفاهم بين أعضائها ويزيد من فاعليتها.<sup>4</sup>
4. يجب أن يتسم نظم المعلومات بالسرعة في توفير المعلومات لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة عالية.
5. تحسين وتطوير الأداء
6. توفير خطة إستراتيجية بعيدة المدى للمعلوماتية تتسق مع الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة وبما يحقق أهدافها وغاياتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فيصل سايفي، أنظمة المعلومات (إستخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 51.

<sup>2</sup> فايز جمعة النجار، نازم محمود أحمد الملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية جامعة جدارا الأردن، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 263.

<sup>3</sup> زياد محمد الشمران، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2006، ص 82.

<sup>4</sup> نجم عبده، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2008، ص24.

<sup>5</sup> حضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص81.

## المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية

بصفة عامة تعد نظم المعلومات الإستراتيجية من المفاهيم المعاصرة في مجال نظم المعلومات، فقد ظهر هذا المفهوم كنتيجة للتغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي في مجال الحاسبات والاتصالات، إضافة إلى عدم قدرة باقي نظم المعلومات على توفير كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، وبهذا كان من الضرورة التطرق لمفهوم هذه النظم.

### المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية

اختلف الكثير من الباحثين والمختصين في حقل نظم المعلومات الإستراتيجية على وضع مفهوم واحد متفق عليه لمصطلح نظم المعلومات الإستراتيجية ولهذا سنتطرق لعينة من هذه المفاهيم.

- "نظم المعلومات الإستراتيجية" هي نظم معلومات مبنية على استخدام الحاسب الآلى تستخدم كأداة لتطبيق استراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام المعلومات وتشغيل المعلومات واتصال المعلومات، وعادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الإستراتيجية حدود المنظمة ليشمل العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين<sup>1</sup>.
- كما يعرف بأنه نظام محوسب في أي مستوى تنظيمي، يكون قادرا على تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لتمكين المنظمة من الحصول على تقدم تنافسي<sup>2</sup>.
- وأيضاً عرف بأنه النظام الذي يدعم، أو يصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال<sup>3</sup>.
- وتعرف "نظم المعلومات الإستراتيجية" بأنه يكون استراتيجيتنا اذا ما كان متناسقا مع اهداف واستراتيجيات الاعمال، واذا ما كان له أثر في الاداء التنظيمي<sup>4</sup>.
- "نظم المعلومات الإستراتيجية" نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يحاكي إستراتيجية المنظمة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المنظمة للإستجابة السريعة للتغير البيئي ويساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية.

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص204.

<sup>2</sup>Laudon, Kenneth, & Luadon, Jane, Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology, Prentice Hall, Inc, London, 1995, P47.

<sup>3</sup>حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص18.

<sup>4</sup>R.D.Galliers & et.al: Strategic Information Systems Planning: Deriving Comparative Advantage From EDI. Journal Of Information Tecnology, 10 (3) July 1998, PP149-157.

- تمكن "نظم المعلومات الإستراتيجية" المنظمة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية فضلا عن تمكينها من تأمين روابط متينة وكفوءة مع الموردين، والزبائن وشركاء الأعمال الإستراتيجية، وكذلك المشاركة في ميزات الربط بالشبكة العنكبوتية<sup>1</sup>.
- إن "نظم المعلومات الإستراتيجية" تمارس دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية خاصة بصياغة وتنفيذ إستراتيجية الأعمال وذلك من خلال ثلاث مجالات أساسية هي:
  1. تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا نظم المعلومات وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في خفض التكاليف، تحسين جودة المنتجات والخدمات وبناء علاقات قوية مع المجهزين والمستهلكين.
  2. تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال مما يوفر القدرات على تقديم المنتجات وخدمات جديدة واستخدام أساليب وتقنيات حديثة في الإنتاج.
  3. بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات التي تسهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والنشاطات الداخلية للمنظمة، وهذا يعني أيضا امتلاك برمجيات وأجهزة تطوير اتصالات إلكترونية بين وحدات النظام وأصحاب المصالح<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية

رغم قلة الكتابات التي تناولت خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه لخصائص في:

1. أن نظم المعلومات الإستراتيجية 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 نظم المعلومات الإستراتيجية المتكامل يحتوي على معلومات شاملة يكون بعضها ذا 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 نظم المعلومات الإستراتيجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة التنافسية)، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 18-20.

<sup>2</sup> هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 87.

<sup>3</sup> شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مذكرة دكتوراه، تخصص العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر (3)، 2011، ص 57.

4. المساعدة في اختيار الأجهزة والبرمجيات التي تقابل احتياجات المنظمة<sup>1</sup>
5. يحتوي نظام المعلومات الإستراتيجية على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقاً 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>2</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية

تسعى نظم المعلومات الإستراتيجية إلى تحقيق عدة أهداف يتمثل أهمها في:

1. توفير المعلومات لوضع الأهداف الإستراتيجية: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات، المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية.
2. توفير المعلومات لإعداد وتكوين الإستراتيجيات: حيث يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية بالمنظمة ومتابعة خطط تنفيذ الإستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة في السوق.
3. المساهمة في اتخاذ القرارات: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال، مثل فتح أسواق جديدة، وإضافة نشاط جديد، أو ابتكار منتج جديد، أو إضافة خط إنتاجي جديد، أو مصنع قرارات معقدة تؤثر على المنظمة على المدى البعيد، والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض، والذي يتطلب مدخلاً متكاملًا، باستخدام معظم المهارات الوظيفية للتعامل معه.
4. توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الإستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد منظمات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الإستراتيجيات المخططة أو القرارات الإستراتيجية التي اتخذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق الإستراتيجيات أو القرارات الإستراتيجية.

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، ص 89.

<sup>2</sup> شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص 57.

5. تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس أثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للاستفادة منها في الخطة الإستراتيجية المقبلة<sup>1</sup>.

وأيضاً أهم الميزات التنافسية التي تحققها نظم المعلومات الإستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال خمسة طرق هي:

- خلق موانع لدخول المنافسين إلى السوق، ويمكن من خلال الحصول على معلومات استراتيجية يمكن استخدامها لأجل ذلك الهدف.
- خلق تكلفة عالية لتحويل العميل أو المورد إلى منتج منافس من خلال استخدام ربطهم بنظام معلومات المنظمة ومن خلال تقديم منافع مختلفة للعملاء، وبالتالي تثبيطهم عن عملية التحويل.
- تغيير أساس المنافسة بالكامل من خلال تقديم خدمات جديدة أو منتجات جديدة، أو معلومات جديدة لا يوفرها المنافس للعملاء.
- تغيير عمليات التنظيم بالكامل بالطريقة التي تؤدي إلى تغيير طبيعة أو بيئة أعمال المنظمة.
- إسقاط التمسك بأسعار منتجات أو خدمات المنظمة بما يسمح للمنظمة باختيار استراتيجية مثلى لتحديد أسعار منتجاتها أو خدماته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص 56-57.

<sup>2</sup> عمر عوض الغويري، تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004، ص 8-9.

### المبحث الثالث: مقومات نظم المعلومات الإستراتيجية

لنظم المعلومات الإستراتيجية عدة مراحل للتطور و لها في ذلك عدة إتجاهات مترابطة مع بعضها، وكذا لها عدة أدوار تساعدها على تطوير و تنفيذ الإستراتيجية، ولمعرفة مبررات نشوئها فصلنا هذا المبحث لمعرفة كل هذه المقومات.

#### المطلب الأول: مراحل تطور نظم المعلومات الإستراتيجية

إن نظم المعلومات الإستراتيجية قد تطورت بشكل منهجي ومرسوم، إلى أن هناك أربع مراحل مميزة لتطور نظم المعلومات الإستراتيجية وهذه المراحل هي:

1. أن المنظمات تستعمل نظم المعلومات لتحسين كفاءة الأعمال الحالية من خلال ترتيب الزبائن وحصصهم، وهذه المرحلة مكنت المنظمة من توفير الأموال، إلا أنها تكن قابلة للاستخدام في كسب الميزة التنافسية.
2. أن المنظمات تسعى إلى تمييز نفسها عن منافسيها من خلال استخدام المعلومات لتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة، والتي يتم تسليمها إلكترونياً لزيائنها الحاليين.
3. أن المنظمات تحاول بيع منتجات أو خدمات الجديدة المعتمدة على المعلومات الإستراتيجية إلى الزبائن الجدد.
4. أن المنظمات تقوم بتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة المبتكرة المعتمدة على المعلومات الإستراتيجية وبشكل مستمر<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: مبررات ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية

إن ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية، راجع بالدرجة الأولى إلى التطور الذي شهده حقل نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، فطبقاً لهذا التطور يمكن اعتبار نظم المعلومات الإستراتيجية أحد التطبيقات المعاصرة لنظم المعلومات، مما يجعل موضوع (نظم المعلومات الإستراتيجية) من بين أحدث المواضيع المعاصرة ذات حركية عالية والتي مازالت تخضع لوقتنا هذا لجدل واسع بين المتخصصين في حقل نظم المعلومات، وهناك ثلاث تفسيرات لنشوء فكرة نظم المعلومات الإستراتيجية والمبررات هي:

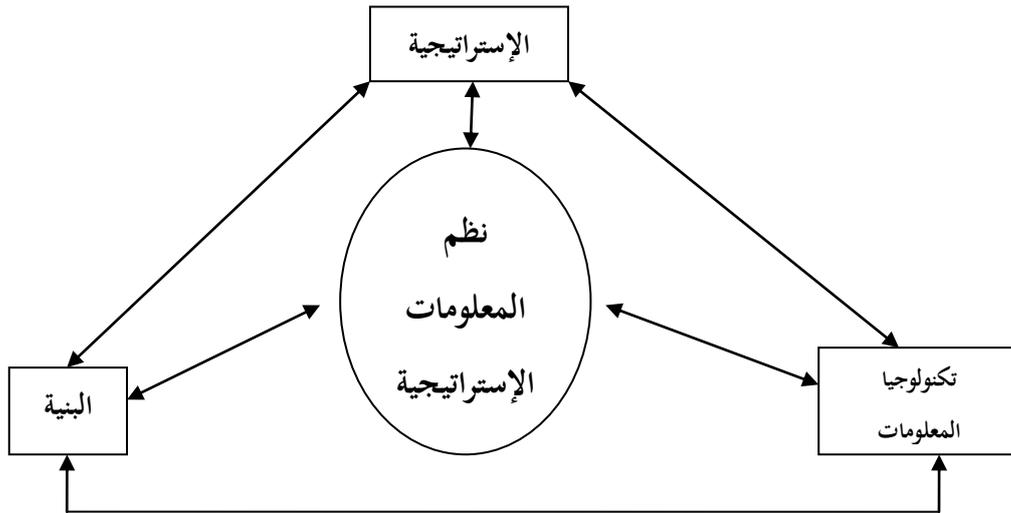
1. نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها منظمات الاعمال في الألفية الثالثة وهو ما يطلق عليه (عصر أ، ستراد المعلومات) وهو عصر يتسم بالتعقيد والحركية والفجائية وخاصة ما يرتبط بالجوانب الآتية:

– التغيير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المنظمة بصورة عامة وفي القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

<sup>1</sup> خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القصيم، المجلد(6)، العدد(2)، 2013، ص ص 212-213.

- التغير الحاصل في أذواق الزبائن في أسواق السلع أو الخدمات العالمية والدولية والإقليمية والمحلية.
  - التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في تطبيقات النظائر المشعة.
  - تزايد حدة المنافسة وتنوعها وانفتاح الأسواق العالمية والدولية.
  - ندرة الموارد المتاحة للمنظمات ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة<sup>1</sup>.
2. ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المنظمات، ومثل هذا النشوء تطور طبيعي لمسار التطور في نظم المعلومات التي ابتدأت بنظم معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظم معلومات إستراتيجية<sup>2</sup>.
3. ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب إتساع مساحة وعي إدارات المنظمات وعمق إدراكها لأهمية دور الريادة لهذه النظم في نجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرص للمديرين والمخططين للتعرف على جوانب القوة، والضعف، وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تؤثر في استمراريتها في بيئة الأعمال بناء على صحة المعلومات الإستراتيجية التي تهيئها<sup>3</sup>.
- وهناك ما يعرف بالمثلث الإستراتيجي، باعتبار نظم المعلومات الإستراتيجية هو ملتقي للأقطاب الثلاثة الفعالة في المؤسسة والتي تشكل المثلث الإستراتيجي، وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل (02): المثلث الإستراتيجي



**Source:** Pascal Vidal et al, Systèmes D'information Organisationnels, Pearson Education France, Paris, 2005, P.127.

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص 88.

<sup>3</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 23-24.

المطلب الثالث: اتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الإستراتيجية

عرضت عدد من الاتجاهات في تطور نظم المعلومات الأخرى إلى نظم المعلومات الإستراتيجية والجدول التالي يوضح هذه الاتجاهات:

الجدول (01): اتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الإستراتيجية

نظم المعلومات الإستراتيجية (SIS)	نظم المعلومات الإدارية (MIS)	نظم معالجة الصفقات (TPS)	الجوانب
الشبكات متكاملة ومحددة بأفراد/ الرؤية	العملية الموزعة ذات اتصال بيني محددة بالبرمجية	الحواسيب مقسمة ومحددة بالأجهزة	طبيعة التكنولوجيا
متاحة للمستخدمين	موجهة بالخدمة الإدارية	بعيدة عن المستخدمين ومسيطر عليها بمعالجة البيانات	طبيعة العمليات
هل ترتبط بإستراتيجية الأعمال	دعم الأعمال وحاجات المستخدمين (إدارة المعلومات)	القضايا الفنية البرمجة/ إدارة المشروع	القضايا في تطوير النظم
تمكين الأعمال (للأعمال)	دعم أعمال المدير (توجه نحو المستخدم)	خفض التكلفة (خاصة الإدارية) (توجه تكنولوجي)	الأسباب وراء استخدام التكنولوجيا
مرن/ إستراتيجي (خارجي)	ملائم/ رقابة	منظم بصرامة تشغيلي (داخلي)	خصائص النظم

Source : John, Ward, & Peppard, Griffiths, Strategic Planning for Information System, John Wiley & Sons Ltd, London, 2002, P24.

المطلب الرابع: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية

تساعد نظم المعلومات المديرين على وضع وتطوير سلاح إستراتيجي يستخدم تكنولوجيا نظم المعلومات للحد من تحديات قوى المنافسة التي تواجه أي منظمة، ومساندة وتطوير وتنفيذ الإستراتيجيات لتحقيق الميزات التنافسية. ومن أهم أدوار نظم المعلومات الإستراتيجية والتي تساعد المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية ما يلي:

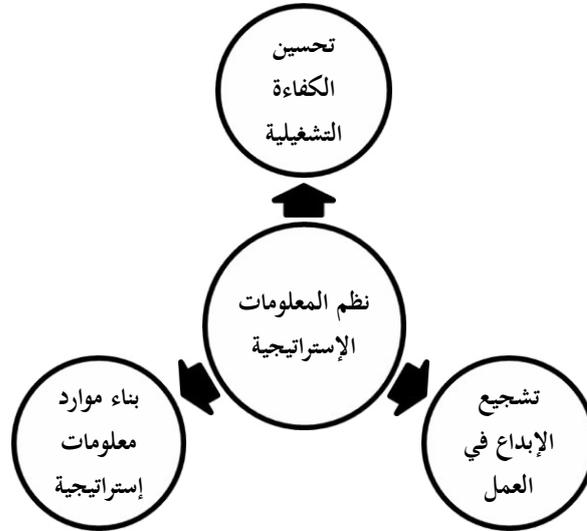
1. تحسين الكفاءة التشغيلية: وهي بادية العمليات داخل المنظمة بأقل كلفة، وبأقصى جودة، ويمكن النظر إلى الكفاءة في إتجاهين: الأول هو الكفاءة الداخلية التي تتجلى داخل المنظمة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة، والثاني هو الكفاءة ما بين المنظمة والموردين والعملاء، حيث ترتبط عملياتهم معا ضمن شبكة من نظم المعلومات بحيث يزداد تأكيد المعلومات ودقتها بينهم، واختصار الوقت، وتقليل الكلفة، وبالتالي تحقق الكفاءة وتعم منافعها كافة الأطراف<sup>1</sup>.
2. تشجيع الإبداع في العمل: وذلك من خلال مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في تقديم الخدمات أو منتجات جديدة وفي تطوير مواصفاتها، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك الى خلق فرص أعمال جديدة من

<sup>1</sup> خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سابق، ص 214.

الأسواق القائمة فعلاً، وهذا بدوره ينعكس بلا شك على قوة المنظمة التفاوضية مع العملاء ويساعد كذلك في إقامة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء والمجهزين<sup>1</sup>.

3. بناء موارد معلومات استراتيجية: والذي يتحقق عندما تتبنى المنظمة الاستثمار في نظم المعلومات الإستراتيجية، إذ يفيد المنظمة في بناء موارد معلوماتية تمكنها من أخذ فرص التقدم الإستراتيجي، وتطوير خدمات و سلع جديدة، لانه يمكنها من توفير معلومات الإسناد للإستراتيجيات التنافسية للمنظمة والمعلومات عن عمليات وزبائن ومجهزي ومنافسي المنظمة، وغير ذلك من البيانات الاقتصادية والسكانية والتي ينظر إليها الآن كمورد استراتيجي، أي أنه يستخدم لإسناد التخطيط الاستراتيجي والتسويق الإستراتيجي، وغير ذلك من الفعاليات الإستراتيجية<sup>2</sup>. ويمكن توضيح هذه الادوار في الشكل الآتي:

الشكل رقم(03): الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية



المصدر: حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص.179.

<sup>1</sup> عمر عوض الغويري، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 2015، ص 485.

## المبحث الرابع: متطلبات ودواعي استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية وتطبيقاتها ومعيقاتها

لا بد من توفير بعض المعطيات للبدء في بناء نظم المعلومات الإستراتيجية وضرورة مراعات تطبيقها بشكل سليم في المنظمة حيث لها عدة تطبيقات ومتطلبات، فتطبيقها بشكل سليم يزيد من إمكانية النجاح وفرصه، كما أن عدم استغلالها بالشكل المطلوب قد يبدى إلى صعوبات في تطبيقها.

### المطلب الأول: متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية

قبل الشروع ببناء نظم المعلومات الإستراتيجية يجب توفير بعض المتطلبات أو المستلزمات لهذه العملية، وقد تم وضع تلك المتطلبات في فئتين هما: المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، ويجب اعتماد تطبيقاتها بشكل سليم في المنظمة، حيث أن غيابها يعيق عملية تطوير هذه النظم.

#### 1. المتطلبات التنظيمية: وهي المتطلبات التي تتعلق بالمنظمة التي تريد تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية

وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والإستراتيجيات والبناء التنظيمي في داخل المنظمة وذلك على النحو التالي:

- مراعات الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، ورسالتها، وأهدافها، وسياستها، وخياراتها الإستراتيجية.
- مشاركة الإدارة العليا في جميع مراحل تصميم هذه النظم وبنائها.
- إدراك أهمية المعلومات الإستراتيجية التي ستوفرها هذه النظم والنظر إلى هذه المعلومات على أنها مورد حيوي مهم<sup>1</sup>.
- أن يشغل قسم أنظمة المعلومات في المنظمة نفس المركز الإداري الذي تشغله الأقسام الإنتاجية الأخرى.
- الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لأنظمة المعلومات في المنظمة.
- يجب دراسة وتحليل المصاريف والتكاليف المترتبة على تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية .
- على المدراء أن يركزوا على الإبداع والتطوير في المنظمة.
- التعاون بين المنظمة ومورديها وعملائها.
- يجب أن تتبنى المنظمة عملية التغيير والتطوير بصفة منتظمة ومستمرة.
- أخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية في عين الاعتبار<sup>2</sup>.

#### 2. المتطلبات التكنولوجية: إن في عالم التسوق والذي يصبح فيه كل زبون جزءا من السوق، اتجاهين في

التعامل مع التطورات التكنولوجية هما: توجه التكنولوجيا نحو السوق وتوجه السوق نحو التكنولوجيا. ومن ثم

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 282-283.

<sup>2</sup> شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص 65.

- ينبغي أن تتكيف التكنولوجيا مع الحاجات المتغيرة للسوق بصورة مستمرة، أما المتطلبات التكنولوجية الإضافية لنظم المعلومات الإستراتيجية الناجحة فهي بشكل عام:
- نماذج مرتكزة على الحاسوب و المكونات المادية الأخرى.
  - توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل القرارات ومن هذه الأنظمة أنظمة دعم القرار (SSD) والأنظمة الخبيرة (SE).
  - توفير قواعد بيانات كبيرة على الحاسوب يتم الوصول إليها في مواقع بعيدة.
  - توفير شبكات الاتصالات التي تسهل عملية الاتصال للمنظمة داخليا وخارجيا.
  - التعاون التكنولوجي والعمل على ربط الأنظمة المختلفة معا<sup>1</sup>.
- إضافة إلى المقومين السابقين هناك من اعطي متطلبين أو مقومين آخرين وهما:

أ. **الميزة التنافسية:** حيث تمثل الميزة التنافسية الركن الثاني لنظم المعلومات الإستراتيجية إذ أن القدرة على تحقيق الميزة التنافسية أو المحافظة عليها هو معيار فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية وان الانخفاض في هذه القدرة يعد مؤشرا نحو ضرورة البدء في التطوير.

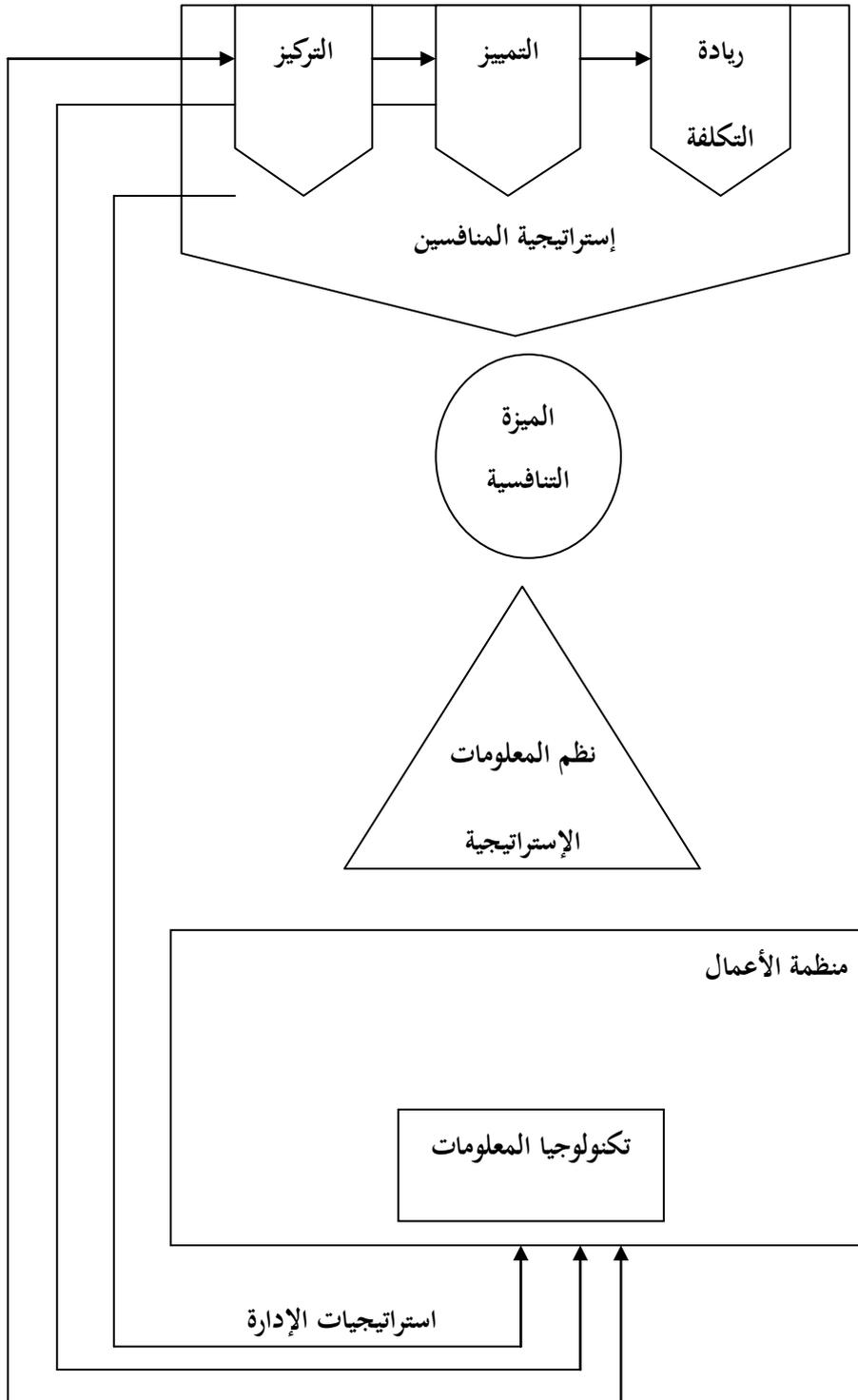
ب. **استراتيجيات المنافسين:** إن معلومة الأستراتيجيات التي يتبعها المنافسون أصبحت منهجا غير تقليدي يمكن نظم المعلومات الإستراتيجية على فهمها وتطبيقها والاستفادة منها، ويسمى هذا المنهج بالذكاء التنافسي ويسمى البعض بالاستخبارات التنافسية وبدون هذا المنهج تعاني نظم المعلومات الإستراتيجية من صعوبة بلوغ أهدافها<sup>2</sup>.

والشكل التالي يوضح هذه المقومات أو المتطلبات الاربع لنظم المعلومات الإستراتيجية والتفاعل بينها، وكما يلي سنوضح لنا التفاعل بين متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية:

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 284-285.

<sup>2</sup> أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، مجلة جامعة الملك سعود، السنة(7)، العدد(28)، 2001، ص 27.

الشكل (04): متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية والتفاعل فيما بينها



المصدر: شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مذكرة دكتوراه، تخصص العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر (3)، 2011، ص 67.

### المطلب الثاني: دواعي إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية

تضيف التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات عدة مزايا للمنظمات، وهذا يقدم المواد اللازمة لبناء نظم المعلومات الإستراتيجية، والتي من أهمها:

1. تحديد التكلفة الصافية عبر الزمن باستخدام الأدوات الكمية، مثل التحليل المالي للتكلفة والعائد على الاستثمار التي تمكن من تقدير تكلفة التطوير والتشغيل وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.
2. الموائمة الإستراتيجية.
3. المميزات التنافسية عن طريق خلق قيمة إضافية من منتجات المؤسسة أو زيادة حصتها السوقية.
4. بناء هيكل نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال تحديد الاستثمارات الضرورية التي تساعد التطبيقات المتابعة أن تحدث.
5. إن تخفيض الأسعار وزيادة المعلومات المتاحة وتكنولوجيا الاتصالات، جعل هناك إمكانية لتطبيقات جديدة . يمكن أن توضع لها تصميمات تساعد على الاختبار والتأكد السريع من الجدوى الإستراتيجية لتلك المعلومات والتي تعد الأساس في عملية التخطيط الإستراتيجي
6. بما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قضت على الحدود الدولية وخلقت الأسواق العالمية فإن المؤسسات أجبرت على استخدام كل مورد متاح، وربط المعلومات ونظم المعلومات بين المؤسسة ومورديها ومستهلكيه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: التطبيقات الإستراتيجية وعوامل النجاح الرئيسية في نظم المعلومات الإستراتيجية

إحدى الطرق لفهم نظم المعلومات الإستراتيجية وتحديد التطبيقات الممكنة يكون عن طريق دراسة التطبيقات الناجحة لها في التنظيمات وكذا معرفة لعوامل الرئيسة في نظم المعلومات الإستراتيجية.

#### أولاً: التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية

من بين الطرق الهامة لفهم نظم المعلومات الإستراتيجية وتحديد تطبيقاتها الممكنة، هاذين الجدولين اللذين يوضحان الطرق المختلفة التي أثرت فيها نظم المعلومات الإستراتيجية سواء التنظيمات الفردية أو الصناعة ككل، وهذه التطبيقات ممكن تصنيفها في قطاعين رئيسيين :

- تطبيقات تؤثر مباشرة في البيئة التنافسية للمنظمة .
- تطبيقات تغير من طبيعة المنتجات أو الأسواق أو الصناعة (قطاع الأعمال) .

<sup>1</sup> منصور ناصر الرجعي، نازم محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد (33)، 2012، ص ص 290-291.

1. التأثير التنافسي :

التأثير التنافسي لنظم المعلومات الإستراتيجية هي تلك القوى التي تؤثر في قدرة المنافسين على استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في خلق تحالف مع العملاء، مثل هذا التحالف يجعل من الصعب على العملاء أو من المكلف بالنسبة للعميل أن يتحول إلى المنافسين أو يرفع التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد للدخول إلى السوق ( مثلا عن طريق إرغام المنافسين على إدخال صفات خاصة و التي تكون من الصعب في وقت قصير تقليدها). والجدول التالي يوضح هذا التأثير.

الجدول (02): التأثير التنافسي لنظم المعلومات الإستراتيجية

طريقة التأثير	التأثير
تخفيض وقت البحوث و التطوير تخفيض وقت الإنتاج تخفيض وقت التوزيع المادي	أ- تطوير دورة حياة المنتج
توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية	ب- تدعيم جودة المنتج
تحديد وتعريف العملاء تدعيم أنشطة المبيعات	ج- تدعيم المبيعات وقوة رجال البيع
تخفيض الجهود والتكلفة في طرح أوامر الشراء وإدارة الأوامر لإمكانية الشراء في أي وقت	د- استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء
تخفيض المخزون وجعل المخزون أكثر استجابة لاحتياجات المستهلك	هـ- إدارة المخزون وقنوات التوزيع
المرونة ومقابلة طلبات المستهلكين الجديدة	و- تدعيم صفات المنتج الخاصة والقضاء على تحديد المنتجات البديلة

المصدر: سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 224.

أ- تطوير دورة حياة المنتج :

إن التصنيع باستخدام الحاسب الآلي (Computer Aided Manufacturing (CAM والتصميم باستخدام الحاسب الآلي (Computer Aided Design (CAD، يجعلوا من الممكن تطوير وتقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات بسرعة و بالتالي يمكن للمنظمات التغلب على المنافسين.

ب- تدعيم جودة المنتجات :

ذلك عن طريق توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية بتوفير نماذج الاستبدال وذلك باستخدام الحاسبات الآلية وأنظمة الذكاء الإصطناعي، فمثلا يمكن استخدام نظم دعم القرار والتي تمكن من تخفيض الوقت المطلوب وتزيد من دقة وصحة القرارات.

ج- تدعيم المبيعات وقوة رجال البيع :

فيمكن للمنظمات أن تستخدم الحاسب الآلي والقارئ الضوئي لكود المنتجات وذلك لمعرفة موقف المخزون من الأصناف المختلفة وتحديد نقطة إعادة الطلب في حالة انخفاض المخزون، كما يمكن لرجال البيع استخدام الحاسب الآلي لنقل الأوامر ونقل المعلومات عن الأسعار ومعلومات عن المنتجات ومساعدة رجال البيع للمشاركين في تطوير خططهم وخلق ولاء المستهلك للمنظمة وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية.

د- استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء :

يمكن استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء، فمثلا يمكن في نظام مصرفي ربط العملاء بنظام معلومات مباشرة لمراجعة منح الائتمان.

هـ- إدارة المخزون وقنوات التوزيع :

يمكن عن طريق إدارة المخزون وقنوات التوزيع إضافة قيمة للمنظمة، فيمكن لنظام مبني على الحاسب الآلي نقل المعلومات أن يحدد مثلا في إحدى المنظمات الخدمية.

و- تدعيم صفات المنتج الخاصة و تجنب تهديد على المنتجات البديلة :

إن استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة، تقلل من مخاطر التهديد الناتجة من تقدم المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جديدة نظراً لتحسين قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمنافسة<sup>1</sup>.

2. التأثير على قطاع الأعمال :

يقصد بتأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة التغيرات المستمرة في طريقة أداء المنظمة في هذا القطاع، وهذا التأثير يشمل القطاع ككل وليس فقط العلاقات بين منافسين معينين أو الموردين أو بعض المستهلكين أو العملاء، كما أن هذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف منظمات الأعمال والناتج عن اندماج تكنولوجيا المعلومات مع المنتج والخدمات. والجدول التالي يوضح هذا التأثير.

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 223-227.

الجدول رقم (03): تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على قطاع الأعمال

طريقة التأثير	التأثير
إيجاد أو تغيير المنتجات / الخدمات عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات	أ- طبيعة المنتجات والخدمات
زيادة الحجم في الإنتاج بدون زيادة ماثلة في التكلفة أو في مزيج المنتجات	ب- اقتصاديات الحجم في الإنتاج
تغير محتوى المنتجات / الخدمات والقيمة بإضافة معلومات مبنية على الأبعاد الجديدة	ج- التغيير في القيمة المضافة
القدرة على التحكم في السوق عن طريق الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتراة أو المكونات المشتراة	د- قوة مساومة الموردين
جعل وجود منظمات جديدة ممكناً تكنولوجياً إيجاد طلب على المنتجات جديدة إيجاد منظمات جديدة بجانب المتواجدة فعلاً	هـ- إيجاد منتجات أو منظمات جديدة

المصدر: وسيم حمدان، محمد سامر العجمي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة دمشق، 2009، ص10.

أ- طبيعة المنتجات و الخدمات :

كثير من المنتجات لها مكونات مادية ومعلوماتية، فالمعلومات قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو إصلاح المنتجات والخدمات، وقد نحصل على هذه المعلومات في عمليات إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، فمثلاً في الخدمة المصرفية تعتبر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات مركزاً محورياً للأعمال.

ب- اقتصاديات الحجم في الإنتاج :

إن نظام الإنتاج المرن يجعل من الممكن اقتصادياً إنتاج منتجات على دفعات صغيرة، و يؤدي هذا بالتالي إلى الاحتفاظ بمخزون أقل، كما يساعد على التحول في الإنتاج من منتج إلى منتج آخر حسب الطلب، وسرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين .

ج- تغيير القيمة المضافة :

يمكن لنظم المعلومات الإستراتيجية أن تساعد المنظمة في إضافة قيمة للمنتجات بالتركيز على موضوعات جديدة وإضافية، فمثلاً يمكن لنظام معلومات استراتيجي مطبق في إحدى منظمات السمسرة المالية أن تساعد في نصح وإرشاد

العملاء في اختيار قروض الإسكان المناسبة ومدى إمكانية استفادتهم من التسهيلات المصرفية، وهذا النظام يساعد على تحويل المستهلك من مجرد الاستثمار في الأوراق المالية إلى مجال نشاط أوسع يتعلق برفاهية المستهلك، وإمكانية حصوله على أراضي أو منازل أو عمارات سكنية.

#### د- قوة مساومة الموردين :

يمكن للمنظمة التي تتعاون مع الموردين أو ما يسمى بسلسلة التوريد، أن تنجح في تحويل ميزان القوى لمصلحتها، كما يمكن للمنظمة التحكم في السوق عن طريق التحكم في الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتراة.

#### هـ- إيجاد منتجات أو منظمات جديدة :

يمكن للمعلومات و تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في نظم المعلومات الإستراتيجية أن تساهم في إيجاد منتجات أو منظمات جديدة، وهذا يمكن أن يحدث عن طريق :

- جعل وجود منظمات جديدة ممكنا (تكنولوجيا)، مثل تكنولوجيا المعلومات في مجال الاتصالات جعلت خدمة الفاكس والإيميل ممكنة.
- إيجاد طلب على المنتجات جديدة، مثل التقدم في مجال الحاسبات الآلية وتقديم الحاسبات الصغيرة أدى إلى خلق طلب على نظم جديدة للبريد الآلي.
- إيجاد منظمات جديدة بجانب المتواجدة فعلا، فالشركة التي تطور شبكة المعلومات لتحويل بياناتها قد تؤدي إلى وجود منظمات أخرى أو مجالات جديدة لعمل منظمات أخرى<sup>1</sup>.

إن جميع التطبيقات السابقة تساعد على دعم الاستراتيجيات التنافسية التي تستطيع المنظمة أن تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية، ومن هذه الإستراتيجيات: استراتيجية السيطرة بالتكلفة ، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية النمو، وإستراتيجية التحالفات، وإستراتيجية الابتكار، وإستراتيجية تحسين الكفاءة الداخلية، وإستراتيجية التوجه بالزبون<sup>2</sup>.

#### ثانيا: عوامل النجاح الرئيسية في نظم المعلومات الإستراتيجية

أكد المختصون أن عوامل النجاح في إطار نظم المعلومات الإستراتيجية يعد خطوة جوهرية في عملية تطوير هذه النظم وعليه اجريت العديد من الدراسات الميدانية التي تهدف لحصر أهم عوامل النجاح لنظم المعلومات الإستراتيجية، ومن أهم هذه العوامل هي:

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 223-232.

<sup>2</sup> وسيم حمدان، محمد سامر العجمي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة دمشق، 2009، ص ص 10-9.

1. الاهتمام بالاعتبارات البيئية المحيطة بالمنظمة: مثل نمو السوق والنمو الاقتصادي والتغيرات في الصناعة أو الخدمة وغيرها التي تسهم في توضيح الموقف التنافسي للمنظمة.
2. إضافة القيمة لا تقليل التكلفة: إن إنجاز الأعمال بكلفة اقل كطريقة لزيادة الكفاءة يعد مهما في أي بيئة للأعمال، إلا أنه ليس الطريق الوحيد لبلوغ النجاح، فالأولى إتمام ذلك العمل بشكل أفضل وليس بأقل كلفة.
3. إبداع المدربين: والذي يتطلب تقويم المخاطر والمنافع والتنفيذ الناجح لنظم المعلومات الإستراتيجية والمحافظة عليها والذي يتأتى من خلال التخطيط الإستراتيجي السليم لامتلاك مثل هذه النظم، وبالتالي يمكن دعم وإسناد الإستراتيجية التنافسية من أجل اكتساب المزايا التنافسية والتي هي جوهر التفوق التنافسي على المنافسين في الصناعة.
4. ترى الدراسة أنه لضمان نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية، لا بد وأن يكون مقبولا: من قبل العاملين في المنظمة(المستخدمين له)، وتوليد القناعة لديهم بأهميته وفوائده وذلك لضمان تعاون الجميع لإنجاحه وتحقيق أهدافه، وكذلك أن يتوفر لدى مستخدمي النظام- وخاصة المديرين - الفهم الجيد لكيفية عمله واستخدامه<sup>1</sup>.
5. استخدام المعلومات المستمدة من النظم لتطوير الأعمال: فهي بحاجة إلي أدوات وأساليب جديدة لكشف الفرص، ومن ثم الطرائق الجديدة لا دارة هذه التطبيقات لضمان تحقيق النجاح. إن هذه النقاط تحتاج إلى دراسة معمقة في تطوير الاستراتيجيات<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: الصعوبات التي يمكن أن ترافق تطبيقات نظم المعلومات الإستراتيجية

إن عملية تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية لا تخلو من العديد من الصعوبات والمخاطر والتي يمكن أن تتمثل في:

1. صعوبة تحديد الفرص الممكن الاستفادة منها في تطبيقات نظم المعلومات الإستراتيجية، خاصة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة التي تعيشها منظمات اليوم.
2. تعقد وصعوبة تطوير نظم المعلومات الإستراتيجية كونها تحتاج غلى تطوير شبكات الاتصالات وتحتاج إلى التنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة.
3. إمكانية تقليد نظم المعلومات الإستراتيجية المطبقة في المنظمة بسهولة من قبل المنافسين، وبالتالي تتكبد المنظمة تكاليف باهظة جراء انتقال هذا التطبيق من كونه ميزة تنافسية ليكون ضرورة تنافسية للمنظمة، لانتشار مثل هذه التطبيق في غيره من المنظمات التي تعل في نفس القطاع.

<sup>1</sup> عمر عوض الغوير، مرجع سابق، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص ص 80-81.

4. صيانة وتبني نظم المعلومات الإستراتيجية تتطلب إدارة فعالة وكفؤة ومستقرة، وكذلك مادية عالية لممارسة نشاطاتها المختلفة، فالبقاء والمحافظة على هذه النظم يحتاج إلى الوعي المستمر من الإدارة العليا وزيادة في التكلفة<sup>1</sup>.

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

أ. **المخاطر المترتبة بإدارة النظم الضخمة:** حيث تتسم هذه النظم بتعدد المستخدمين، فضلا عن انخفاض الرقابة المباشرة الرسمية ويصحبها 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 بالحصر أو التكييف أو المعالجة القانونية الكافية حتى الآن.

ب. **المخاطر المرتبطة بتقليد نظم المعلومات الإستراتيجية للمنظمة:** هذا النوع ينشأ عندما يتم نسخ نظم المعلومات الإستراتيجية 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.

ت. **رضا الإدارة العليا عن وظائف نظم المعلومات التقليدية:** إن مديري بعض الإدارات المختلفة في حوالي خمسمائة منظمة شملتهم دراسة قام بها Mason سنة 1991 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 نجح منها خمس حالات (05) فقط، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفشل يرجع لأسباب تنظيمية وإدارية وليست لأسباب تكنولوجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمر عوض الغويري، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 71-72.

### خاتمة الفصل:

من خلال ما تم عرضه فيما سبق نلتمس الدور الذي يلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في حياة المنظمات كوسيلة لتحقيق غاياتها التنافسية، فهو نظام مبني على استخدام التكنولوجيا والحاسب الآلي في أي مستوى من المستويات التنظيمية التي تساعد في تغيير أهداف المنظمات والمنتجات والخدمات والعلاقات الداخلية والخارجية بهدف حصولها على مميزات تنافسية.

إن نظم المعلومات الإستراتيجية تمكن من تحقيق الفائدة المرجوة بإعادة المنظمة لأسلوبها في أداء الأعمال والاعتماد على معلومات ذات جودة أعلى والتي تقدم من تلك النظم، كما أنها تنتج من مجرد توسيع نطاق ومدى تغطية نظم المعلومات أو استخدامهم لتدعيم التفاعل مع المستهلكين والعملاء والموردين والشركاء في الأعمال.

وبما أن نظم المعلومات الإستراتيجية تساعد المنظمة في التغلب على المنافسين بعدة طرق يجب عليها وضع إستراتيجيات للعمل بها من أجل تحسين تنافسيتها وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني:

الإطار النظري للتنافسية

## تمهيد:

كثرت الحديث في السنوات القليلة الماضية عن المنافسة، وهذا جراء إنفتاح الأسواق الدولية من خلال رفع القيود عن التجارة الدولية، وقد ساهمت هذه التحولات الإقتصادية العالمية بشكل كبير في تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في الصناعة وقد أصبحت من الأمور الهامة في العالم، فقد أصبح يتسم بزيادة نسبة التبادل في السلع والخدمات، وانتقال رؤوس الأموال وارتفاع سرعة نقل التكنولوجيا.

من جراء هذه البيئة التي تعيش فيها المؤسسات اليوم والتي يغلب عليها التغير وهو المتغير الوحيد الثابت، فرض على المؤسسة التكيف معه من أجل ضمان البقاء وهذا ما يتطلب سلوكا خاصا تنتهجه المؤسسات التي تقوم على أسس تفرضها المنافسة الموجودة في السوق، ونحن من خلال هذا الفصل تطرقنا لدراسة حول تنافسية المؤسسة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث على نحو التالي:

**المبحث الأول:** ماهية المنافسة والتنافسية

**المبحث الثاني:** التنافسية: محدداتها، مؤشراتهما، معوقاتهما

**المبحث الثالث:** الميزة التنافسية ونموذج بورتر (Porter)

**المبحث الرابع:** العلاقة بين دور نظم المعلومات الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة.

## المبحث الأول: ماهية المنافسة والتنافسية

تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين، حيث بات الكل يبحث عن مصادرها وسياسات الاستحواذ عنها، باعتبارها تعد من أهم مقومات التميز والتفوق والبقاء.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة

تعددت تعاريف "المنافسة"، فهي تعتبر حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، ومن أجل التوضيح سنتطرق للمفاهيم التالية:

- "المنافسة" تعرف: "بأنها التنافس بين أعضاء مجموعة اقتصادية واحدة من أجل التعامل مع أعضاء مجموعة اقتصادية أخرى"<sup>1</sup>.
- "المنافسة" تعني: كل الجهود والإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسات لتعليق دخول منتجين جدد في نفس الصناعة، والعمل على منع المنافسين جدد من دخول الساحة التي يرغبون في الإنفراد بها أو على الأقل قصرها على المنافسين الحاليين<sup>2</sup>.
- كما تعرف بأنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك"، بحيث يسعى كل من عارض المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)<sup>3</sup>.
- "المنافسة" هي: "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق"<sup>4</sup>.
- كذلك يقصد "بالمنافسة": "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع... الخ"<sup>5</sup>.
- تعني "المنافسة" كذلك: "التنافس بين البائعين أو بين المشتريين على نفس المنتج"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> منال كباب، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) (العلمة سطيف)، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة لمسيلة، 2007، ص119.

<sup>2</sup> خديجة بلعلاء، الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، الشلف، 2007، ص13.

<sup>3</sup> هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، 2014، ص139.

<sup>4</sup> Jean- Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 2éme édition, 1998,P :33.

<sup>5</sup> Bourachot.H , **Dictionnaire de sciences économique et sociales**,édition Bordas, paris, 1992 .p.39.

<sup>6</sup> Echaude Maison ,**Dictionnaire d'économie et de sciences sociales**,édition Nathan,paris,p.87

- "المنافسة": تتعلق بالشركات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها، ودرجة التنافس تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة وفرصتها في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي<sup>1</sup>.
- تعرف "المنافسة" على أنها: "روح التجارة بل هي محك الحريات الإقتصادية للأفراد والجماعات لأنها كما تكون بين التجار والمنتجين في التجارة و الصناعة وميادين الاستغلال الأخرى من زراعة وغير ذلك فقد تكون أيضا الشعوب والأمم فهي من ناحية تعتبر طبيعية لما تخلقه من أساليب تؤدي الى التقدم الاقتصادي ووفرة الإنتاج وتنوعه ومن ناحية أخرى ضرورة لتقدم الإنتاج في ميادينه المختلفة"<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع المنافسة

تحدد أنواع المنافسة وفق عدة معايير راجعة للمنافسة التي تشهدها المؤسسات، وسنذكر من هذه المعايير ثلاثة تقسيمات رئيسية وهي كما يلي:

1. معيار مجال التنافس: يحوي المنافسة المباشرة والمنافسة غير مباشرة.
  - أ- المنافسة الغير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع.
  - ب- المنافسة المباشرة: فهي التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد<sup>3</sup>.
2. المنافسة حسب السعر: وتنقسم إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية.
  - أ- المنافسة السعرية: وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها البيع بالخصم وتعتبر حرب الأسعار شكل متطرف من هذا النوع من المنافسة.
  - ب- المنافسة الغير سعرية: وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهذا بخلاف السعر مثل: المنتج، الخدمة، التوزيع، الترويج<sup>4</sup>.
3. معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:
  - أ- المنافسة الكاملة: تتميز بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، وتكون السلعة أو الخدمة متماثلة تماما، حرية دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج السلعة، سهولة انتقال عوامل الإنتاج، عدم وجود اتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياساتهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> نجوى حبة، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 7.

<sup>3</sup> هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، مرجع سابق، ص 141.

<sup>4</sup> منال كباب، مرجع سابق، ص 120-121.

<sup>5</sup> توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2001، ص 152.

ب- المنافسة الاحتكارية: تعني وجود عدد كبير نسبيا من البائعين والمشتريين (العارضين والطالبين)، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة)، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية.

فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في:

- افتراض وجود عدد كبير من المنتجين اللذين ينتجون بدائل قريبة.
- حركية الدخول والخروج من السوق.
- هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح.

أما وجه الاختلاف فيتمثل في:

تميز المنتج بقدرة احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة زبائنه، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة<sup>1</sup>.

ج- احتكار القلة: تتميز بسيطرة عدد قليل من منتجي السلعة أو الخدمة على السوق، ولذلك تسمى أيضا احتكار القلة، كما أن أي تصرف لإحدى هذه المؤسسات ينعكس مباشرة على باقي المؤسسات<sup>2</sup>.

د- الاحتكار الكامل: تتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفقيين على توحيد سياستهم الإنتاجية و التسويقية لاستغلال سوق معين، عدم توفر بدائل قريبة للسلعة، وجود عوائق للدخول إلى سوق السلعة لأي منتج جديد<sup>3</sup>.

4. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- منافسة في مجال السلع و الخدمات.
- منافسة ما بين المؤسسات حول المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.
- منافس الشاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

<sup>1</sup> مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة (ENICAB))، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص 79.

<sup>2</sup> نجوى حبة، مرجع سابق، ص 5.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 152.

- مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار: مجال التنافس هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس، ولكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: النشأة التاريخية لمفاهيم التنافسية

في ظل التغيرات المتسارعة ظهر مصطلح التنافسية الذي تباينت التفسيرات حول فترة ظهوره، ومن ثم تباينت الاتجاهات بين وضع تعريف محدد لها، وسنعرض فيما يلي التفسيرات والاتجاهات المتعارضة.

#### أولاً: النشأة التاريخية للتنافسية

تباينت الرؤى والتفسيرات حول متى وأين بدأت فكرة التنافسية في الظهور والبروز على الصعيد العالمي، تلك التفسيرات والتحليلات كان أبرزها ثلاث تفسيرات لنشأة التنافسية.

**التفسير الأول:** يرجع نشوء فكرة التنافسية للسياسات الليبرالية التي عظمت من قدرات القطاع الخاص في الارتقاء بالمؤشرات الاقتصادية الكلية وحدث من مقدرة السياسات الاقتصادية العامة في القيام بهذا الدور.

**التفسير الثاني:** يرجع نشأة التنافسية كرد فعل على ما شهده عقد السبعينات من استمرار معدلات النمو الاقتصادي في الارتفاع الأمر الذي حدا بأنصار التنافسية للارتياح من أن يؤثر استمرار النمو الاقتصادي العالمي وبخاصة في الدول النامية على مستوى الرفاهية الإنسانية وأن تؤدي لكارثة بيئية عالمية ناتجة عن استنزاف المواد والتوازنات البيئية العالمية.. الخ.

**التفسير الثالث:** يرجع نشأة التنافسية للثمانينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة للضعف الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مفهوم التنافسية

إن التنافسية لا تزال غير معروفة بشكل واضح ودقيق، ولقد تباينت الاتجاهات بين الجهات التي حاولت وضع تعريفاً محدداً لمفهوم التنافسية، وأبرز هذه الاتجاهات، اتجاهين هما:

<sup>1</sup> وليد بن تركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص ص 141-142.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية (كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011، ص 18.

### الإتجاه الأول: التنافسية علي مستوى الدولة

- يقسم هذا الإتجاه المفاهيمي الذي يتناول التنافسية وذلك على مستوى الدولة لثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على حالة التجارة الخارجية لدول فقط، أما المجموعة الثانية فارتكزت المفاهيم حول حالة التجارة الخارجية والمستوى المعيشي للأفراد، والمجموعة الثالثة والأخيرة تضمنت المفاهيم المرتكزة على المستوى المعيشي للأفراد فقط<sup>1</sup>.
- الدولة: من خلال بيان قدرتها على توليد نسي لمزيد من الثروة<sup>2</sup>.

### الإتجاه الثاني: التنافسية على مستوى المؤسسة، والقطاع

- المؤسسة أو الشركة: من خلال بيان مدي قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين.
- القطاع: من خلال بيان مدي قدرتها على تحقيق النجاحات في الأسواق الدولية.
- وفيما يلي بيان لمفهوم التنافسية عامة، والتركيز على المستوى المؤسسة (الشركة) خاصتا.

#### 1. مصطلح التنافسية:

- أ- لغويا: حسب القاموس المحيط تعني "نافس - نفاسا - منافسة" أي فاخر وبارى وبالغ وزايد وغالى وتعني أيضا رغب.
- ب- اقتصاديا: هو الرغبة باستهلاك سلعة ما سواء كانت إنتاجية أم خدمية من بين مجموعة من السلع المتشابهة بشرط توافر حرية المبادلات التجارية وحرية المنتجين، أي حرية السوق وقوى العرض والطلب<sup>3</sup>.

#### 2. تعريف التنافسية:

- تعرف "التنافسية" على أنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة أو المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى ممرکز تنافسي ما"<sup>4</sup>.
- كما تعرف "التنافسية" على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتهجات وخدمات مبتكرة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس، براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (دراسة حالة الجزائر)، رسالة ماجستير، تخصص دراسات إقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص5.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص19.

<sup>3</sup> عبد الكريم كاكي، الإستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية، مكتبة حسين العضوية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2013، ص ص 112-113.

<sup>4</sup> عبد الكريم كاكي، المرجع السابق، ص113.

<sup>5</sup> رابوة حسن، الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص8.

- ووفقا لتعريف المجلس الأمريكي لسياسة "التنافسية": فهي القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية مع تحقيق مستوى معيشة يزداد ارتفاعا واستدامة على المدى الطويل<sup>1</sup>.
- يشير Porter في تفسيره "للتنافسية الصناعية" بأنها: " قدرة الاقتصاد علي رفع مستوى المعيشة بالتحسن المستمر في الإنتاجية في الصناعة فيما يتعلق بإنتاج السلع المتقدمة تكنولوجيا Sophisticated وتعتمد القدرة التنافسية للصناعة علي (تعظيم عنصر القيمة المضافة) من خلال الأنشطة الإنتاجية المختلفة وتعظيم الميزة التنافسية في مراحل التصنيع المختلفة<sup>2</sup>.
- وتعرف أيضا: "قدرة المنظمة على خلق القيمة والمحافظة على العملاء"<sup>3</sup>.
- يمكن تعريف "التنافسية" على مستوى المؤسسة أو المنشأة كما يلي:
  - تقرير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا قد عرف "التنافسية" بأنها: "قدرة الدولة أو المنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية"<sup>4</sup>.
  - يعرفها Porter بأنها: "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتتمكن المؤسسة من تحقيق ربحية دائمة مقارنة مع منافسيها"<sup>5</sup>.
  - عرف كلا من شياخيمان واندروستون "القدرة التنافسية" على مستوى المؤسسة (الشركة) على أنها: " قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مربح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو مستمر"<sup>6</sup>.
  - تعريف Mc Fetridge: فقد ربط التنافسية بمؤشراتها، فالتنافسية تتحقق إذا كانت العلاقة طردية بين الإنتاجية و الأرباح من جهة والتكاليف وارتفاع الحصة السوقية من جهة أخرى. فكلما ارتفعت الإنتاجية وازدادت الأرباح فيجب أن يقابلها انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية، هو شرط ضروري لاكتساب ميزة تنافسية حسب<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> عادل رزق، مفهوم التنافسية، ورقة مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي"، القاهرة- جمهورية مصر العربية، يونيو 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص347.

<sup>2</sup> فادية محمد أحمد عبد السلام، بعض مؤشرات القدرة التنافسية لقطاع الأعمال في مصر، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "المزايا التنافسية لشركات الأعمال في فترة ما بعد الأزمة العالمية، الشارقة- دولة الإمارات المتحدة، مارس 2010، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص123.

<sup>3</sup> Ulrike Mayrhofer, **Introduction au Management Stratégique**, Sans édition, Edition Bréal, France, 2007, P 10.

<sup>4</sup> فيصل سايفي، مرجع سابق، ص2.

<sup>5</sup> Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, France, 1999, P 41.

<sup>6</sup> شياخيمان واندروستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا)، 1996، المجلد (3)، العدد (2)، ص7.

<sup>7</sup> عبد الكريم كاكي، مرجع سابق، ص115.

- وأخيرا تجدر الإشارة هنا إلى التمييز بين المنافسة والتنافسية، فالأولى تعنى باظروف التي تنشط ضمنها المؤسسات، أما الثانية فتتعلق بالظروف الذاتية وقدرات المؤسسة التي تتيح لها المنافسة في السوق<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أهمية وأهداف التنافسية وأنواعها وعواملها

تلعب التنافسية دورا هاما في إيجاد مكانة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الاسواق الدولية، وقد تعددت الآراء حول أنواع التنافسية، وتم تحديد العوامل الأساسية للمنافسة، وستتطرق لكل من الأهمية، والعناصر، والعوامل فيما يلي:

#### أولا: أهمية التنافسية

نظرا لما تشهده المؤسسات اليوم من ضغوط في الأسواق، أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات البحث عن مفهوم التنافسية لما لهو أهمية بالغة، وتكمن هذه الأهمية في:

- تعظيم أكبر قدر من الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته<sup>2</sup>.
- تعمل التنافسية على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار<sup>3</sup>.
- ترفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي للاستفادة بكل ما يوفره من مزايا<sup>4</sup>.
- تساعد في القضاء على أبرز عقبات تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، وهي ضيق السوق المحلي وبالتالي زيادة الطلب بزيادة عدد المنافسين وتوسيع دائرة المنافسة، وبالتالي زيادة فرصة الاستفادة من وفورات الحجم الكبير
- تؤثر في المؤسسات التي تحتاج إلى النمو بدفعها إلى السعي نحو تحقيق أحسن تموقع والتطوير بدلا من الاكتفاء بالبقاء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغني بوزناق، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بو عرييج)، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد صناعي، قسم علوم الإقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص49.

<sup>2</sup> رشيد محمدي، بوجمان عادل، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الأول: مساهمة تسيير المهارات وفي تحسين تنافسية المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012، ص8.

<sup>3</sup> هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، مرجع سابق، ص ص 137-138.

<sup>4</sup> عبد الكريم كاكي، مرجع سابق، ص127.

<sup>5</sup> رشيد محمدي، وآخرون، مرجع سابق، ص 9.

- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الاستفادة من<sup>1</sup>.
- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليس الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية، إن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينموان بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي<sup>2</sup>.

### ثانياً: أهداف التنافسية

التنافسية تهدف إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

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

مما ينجم عن هذه الأهداف أهداف أخرى هي: تحسين مستوى المعيشة، وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليفه، زيادة الحصة السوقية، التفوق عن باقي المنافسين، زيادة القدرة على تلبية احتياجات العملاء ووفائهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح سلطان عطيه، التنافسية وأثرها على الإستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص 287.

<sup>2</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعيار الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص 33.

<sup>3</sup> عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، قسم علوم التسيير، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص 15-17.

## ثالثا: أنواع التنافسية

بما أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للتنافسية، فقد عملت عديد من الكتابات لتقسيم التنافسية لعدة أنواع، بحيث يمكن تصنيفها لعدة مجالات، وسنعرضها كما يلي:

## 1. حسب المستوى: يمكن تصنيف أنواع التنافسية كما يلي:

أ- **التنافسية على مستوى المؤسسة:** هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات مبتكرة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج، وهذا الارتقاء بتصميم منتجاتها وتحسين جودتها وخفض تكلفتها، هو ما قد يمكنها في النهاية من الصمود في وجه المنافسة الأجنبية في السوق الوطنية من جهة، ومن النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى، وعند هذا المستوى يمكن التحدث عن تنافسية المؤسسات سواء انتمت إلى القطاع العام أو الخاص<sup>1</sup>.

ب- **التنافسية على مستوى القطاع:** قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة وتنافس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة كمؤشرات هامة في تحديد تنافسية القطاع<sup>2</sup>.

ج- **التنافسية على مستوى الدولة:** تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى دخل أفرادها، وبتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض، ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي والتأجج التجارية للبلد ( تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص8.

<sup>2</sup> شيراز حايف سي حايف، دور ادارة التوزيع في تعزيز التنافسية لمؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص ص 137-138.

<sup>3</sup> كمال رزيق، عمار بوزعرور، ملتي حول: التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، 2001، ص4.

2. حسب الموضوع: تتضمن نوعين من التنافسية هما:

- أ- **تنافسية المنتج**: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافيا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعريف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين<sup>1</sup>.
- ب- **تنافسية المؤسسة**: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الاجمالية من جهة أخرى<sup>2</sup>.

3. حسب تقسيم مايكل بورتر للتنافسية: يرى مايكل بورتر أن التنافسية على صعيد الشركة، أو الميزة التنافسية للشركة تنقسم إلى نوعين:

- أ- **تنافسية عن طريق التميز في التكلفة**: حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.
- ب- **التنافسية عن طريق الاختلاف أو التمييز**: حيث تتميز شركات بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين<sup>3</sup>.

4. حسب الزمن: قسم البعض التنافسية بين الشركات لنوعين وفقا للزمن وهما:

- أ- **التنافسية اللحظية**: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نغفل بأن هذه 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 الرأي 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، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده<sup>4</sup>.

5. حسب السعر: وهي تنقسم إلى نوعين هما:

- أ- **تنافسية سعرية**: تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين، لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها المشتري باقتناء المنتج.

<sup>1</sup> عبد لكرم كافي، مرجع سابق، ص ص 123-124.

<sup>2</sup> مراد محبوب، طيب داودي، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق نجاح استراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007، العدد 12، ص 39.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 32.

<sup>4</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطورها، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 11-12.

ب- تنافسية غير سعرية: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الاستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتج،..الخ)<sup>1</sup>.

#### رابعاً: عوامل التنافسية

هناك ثلاث عوامل أساسية تحد درجة المنافسة وهي:

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس بالعكس صحيح.
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، و العكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغني بوزناق، مرجع سابق، ص50.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1997، ص 26.

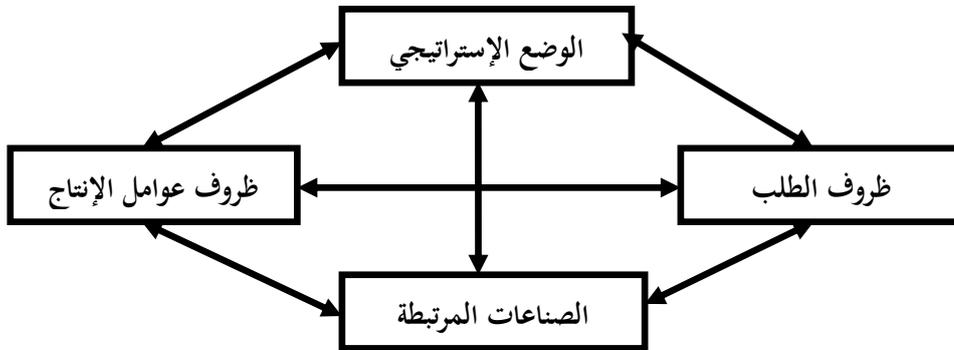
### المبحث الثاني: التنافسية (محدداتها، مؤشراتها، معوقاتها)

تواجه المؤسسات الحديثة منافسة شديدة وحادة في ظل متغيرات السوق الحالية، مما يدفعنا إلى التساؤل عن محددات التنافسية وكذا مؤشراتنا التي تعتمد عليها كل مؤسسة لضمان بقائها في الريادة وأيضا معرفة المعوقات التي تواجهها.

#### المطلب الأول: محددات التنافسية

وضع الاقتصادي مايكل بورتر Porter صاحب الميزة التنافسية نموذجا لقياس القدرة التنافسية على المستوى الوطني (الماسة الوطنية). ويعرف بمحددات الميزة التنافسية، حيث الخاصية الهامة هنا أنه تعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك كل المحددات مع بعضها، وعليه فإن دراسة هذه العوامل وطبيعة العلاقة بينها تحدد القدرة التنافسية لنشاط معين بتحديد نقاط القوة والضعف، والبحث عن الحلول الناجحة للحفاظ على مقدرة النشاط على المنافسة والتغلب على نقاط الضعف أو تجاوزها، والشكل التالي يبين ذلك:

#### الشكل رقم (05): محددات التنافسية.



المصدر: مسعودة بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرات التنافسية للإقتصاد الجزائري في ظل أتفاق الشراكة الأوروبية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، ص5.

وفيما يلي سنشرح آلية العمل هذا النموذج:

1. **ظروف عوامل الإنتاج:** يرى بورتر أن هذه العوامل تتضمن إضافة إلى العوامل الإنتاجية العادية (الرأسمال، الموارد البشري والمواد الطبيعية)، الموارد المختصة المرتبط بحاجات خاصة للصناعات، خاصة الموارد المعرفية من العلوم المعارف الخاصة بالسوق، مراكز البحوث ودراسات السوق، إضافة إلى البنية التحتية والاتصالات، ويضيف أن الإعتماد على اليد العاملة أو مصادر المواد الأولية لا تمثل ميزة كبيرة في الصناعات التي تستعمل العلم بصفة كثيفة.

2. **ظروف الطلب:** تستطيع المؤسسة والاقتصاديات الوطنية على حد سواء تحقيق ميزة تنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثره وأمناطه، وهذا يعني المتابعة المتواصلة والمتفهمة للحاجات المتنامية للزبائن في السوق والتي تشكل ضغطا عليها دافعة إياها إلى الإبداع أسرع لتلبيتها، ومنه استخلاص مزايا تنافسية أكثر فعالية وتنظيما من منافسيها الخارجيين خاصة إذا ما ركزت على الجانب النوعي (جودة وتميز منتجاتها) أكثر من الجانب الكمي (الاهتمام بتوفير كميات كبيرة للمستهلكين).
3. **الصناعات المرتبطة:** يعتبر وجود صناعة مرتبطة التي تعمل بها المؤسسة، أي تلك الصناعة التي تستخدم نفس المدخلات أو تنتج مواد مكملة للصناعة، عاملا مساعدا على توفير مدخلات جديدة بتكلفة أقل للمؤسسة، حيث أن حصولها على مكونات وتجهيزات جديدة هو في حد ذاته ميزة تقدمها الصناعات المرتبطة (خصوصا في مجال الإبداع والتحسينات). وترتكز هذه الميزة على فعالية علاقات العمل والتقارب بين مؤسسات الصناعة ومؤسسات الصناعة المرتبطة، بما يسهل الدوران السريع والفوري للمعلومات، والتبادل المستقر للأفكار والإبداعات والتعاون في مجال التوجهات التقنية والتكنولوجيا الجديدة.
4. **الوضع الاستراتيجي:** ويؤكد بورتر أن اختلاف أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، إعادة تنظيم العمل والتركيز على العمال المؤهلين، تلعب كلها دورا هاما في المقدرة التنافسية للمؤسسة، بما أن وجود مزاحمين أقوى في الصناعة يحفز المؤسسة على تطوير قدراتها وكفاءتها، وسعيها نحو التحسين والتطوير والإبداع للزيادة من إنتاجيتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية ومجالاتها

بتعدد الآراء حول مفهوم التنافسية حسب الأنواع المختلفة لها، تنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة، تعددت المؤشرات ومجالات التنافس كل حسب المستوى المدروس، وسنعرض الآن كل من مؤشرات ومجالات التنافس على مستوى المؤسسات كما يلي:

#### أولا: مؤشرات التنافسية

هناك العديد من المؤشرات الاقتصادية والمالية التي تستخدم في التدليل على مستويات التنافسية سواء على مستوى المؤسسات (الشركات) أو القطاعات أو على المستوى الاقتصادي الكلي، والسبب في هذا تشعب مفهوم التنافسية وبالتالي تشعب مؤشراتهما، ومن بين ما سبق سنركز على مؤشرات مستوى المؤسسات، حيث تتضمن أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة مايلي:

<sup>1</sup> مسعودة بن موزة، الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرات التنافسية للإقتصاد الجزائري في ظل أئفاق الشراكة الأوروجزائرية، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات أئفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، ص 5-6.

1. **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيًا عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، ويمكن أن تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، ويمكن حساب ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{الربحية } (\pi) = \text{الإيراد الكلي (RT)} - \text{التكاليف الإجمالية (CT)}$$

2. **تكلفة الصنع:** تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة مقارنة بتكلفة المنافسين مؤشرا كافيًا عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الجمالية لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها<sup>2</sup>.

فتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع منافسيها، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{CM} = \text{CT}/\text{Q}$$

حيث: CM تمثل التكلفة المتوسطة، CT تمثل التكاليف الإجمالية، Q تمثل الكمية المنتجة.<sup>3</sup>

3. **الإنتاجية الكلية للعوامل:** يرى الكثير من الباحثين أن مؤشر الإنتاجية هو من أهم مؤشرات التنافسية بحيث أن ارتفاع الإنتاجية من خلال البحث والتطوير والإدارة الجيدة باستدامة مستويات التنافسية<sup>4</sup>، وتعرف الإنتاجية أنها "العلاقة بين الإنتاج وعوامل الانتاج وحساب الإنتاجية يسمح بقياس فاعلية هذه العوامل"<sup>5</sup>، والإنتاجية تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية

<sup>1</sup> عبد الغاني بوزناق، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> مليكة علالي، مرجع سابق، ص 111.

<sup>3</sup> عبد الغاني بوزناق، مرجع سابق، ص 51.

<sup>4</sup> بلقاسم العباس، السياسات الداعمة لتنافسية شركات القطاع الخاص العربي، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: تنافسية قطاع الأعمال العربي (الفرص والتحديات)، ديسمبر 2010، الكويت، ص 7.

<sup>5</sup> Christophe Degryse, Traduit par Amel Leila Serbis, L'économie moderne en 100 et quelques mots, Ed de Boechepages, bleues internationales, Algérie, 2010, P31.

وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، وتقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية:

$$PTF = Y/K^\alpha .L^\beta$$

حيث: PTF تمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، Y يمثل الإنتاج، L يمثل العمل، K يمثل رأس المال،  $\alpha$  و  $\beta$  المرونات الإنتاجية<sup>1</sup>.

4. الحصة السوقية: وفي هذا الإطار لا بد أن نشير لثلاثة نقاط رئيسية:

أ- الأولى: أنه من الممكن أن تكون المؤسسة مرحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة، ولتقدير الاحتمال لهذا الحد يجب مقارنة تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

ت- الثانية: عندما يكون هناك حالة تعاظم المنافع ضمن قطاع نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوى الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج.

ج- الثالثة: في حالة كون قطاع النشاط الإقتصادي غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة البيان، ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من المنتجات المنافسين بافتراض تساوى الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن<sup>2</sup>. ويمكن قياس الحصة السوقية

$$PM_E = CA_E / CA_I$$

للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

حيث  $PM_E$  تمثل الحصة السوقية للمؤسسة،  $CA_E$  يمثل رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية، يمثل رقم الأعمال بالنسبة للصناعة<sup>3</sup>.

### ثانيا: مجالات التنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد:

<sup>1</sup> عبد الغاني بوزناق، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص ص 47-48.

<sup>3</sup> عبد الغاني بوزناق، مرجع سابق، ص 51.

1. **التنافس بالوقت:** حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعماملا مهما، وأخذ بعدا استراتيجيا مثل ما هو معمول في نظام (Juste a Temps)، (J.A.T)، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الإستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة، ويرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

أ- **الوقت الإستراتيجي:** وهو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عقلانية، من أجل التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط، ويتم ذلك بالاعتماد على حجم كبير من المعلومات، والتقييم السريع للحلول الممكنة، واتخاذ القرار في أسرع وقت والاستعانة بالنصائح في ذلك، والحرص على كون هذه القرارات الإستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والمخططات الأخرى.

ب- **وقت الإمداد:** نعلم أن المؤسسة معبر للعديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين، وتدفقات المنتجات الموجهة للزبائن والمستهلكين، والتدفقات الداخلية، وتدفقات المعلومات، وتسعى المؤسسة لتقليص وتسريع حركة مرور تدفقات الامداد أي تقليص وقت الإمداد، ومن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد: نظام (J.A.T)، (Juste a Temps).

ث- **وقت التجديد(الابتكار):** ففي ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد (الابتكار)، أي تقليص وقت التجديد والابتكار، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة في السوق، والتجديد الدائم لها، أي التقليص في دورة حياة المنتج التي تعبر عن: "دورة ميلاد وحياة وموت المنتج التي تترجم على شكل مراحل متتابعة تتمثل في الانطلاق، النمو، النضج، التدهور".

2. **التنافس بالجودة:** ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر لتميز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية، كما سنرى لاحقا، ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات، وجعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة، اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات، واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين، وتبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.

3. **التنافس بالتكلفة:** وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحودية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى"، حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف.
4. **التنافس التكنولوجي:** بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزيائنها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية.
5. **التنافس بالأسعار:** يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: "امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها"، أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: معوقات التنافسية العالمية

بعض المعوقات التي تعيق المؤسسات عن الارتقاء بتنافسياتها:

- ضعف الهياكل التنظيمية وتدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية، وغياب حرية المديرين والمسيرين.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية، وانخفاض الاستعداد التقني والتكنولوجي.
- غياب الأداء الأفضل للعمليات، وغياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية<sup>2</sup>، وانخفاض مؤشرات الحرية الاقتصادية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مليكة علاي، مرجع سابق، ص 96-103.

<sup>2</sup> فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 89.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 130-131.

## المبحث الثالث: الميزة التنافسية ونموذج بورتير (Porter)

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة ولاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق.

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

هناك عدة مفاهيم للميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

## أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

- الميزة التنافسية: هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عديدة<sup>1</sup>.
- اعتبر مايكل بورتير Porter أن: "الميزة التنافسية" ترتبط بالمؤسسة لا بالدولة، حيث يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة لمستهلكيها<sup>2</sup>.
- يعرف بورتير Porter "الميزة التنافسية" أنها: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً"<sup>3</sup>.
- وتعرف على أنها: "التحكم الجيد والسيطرة التامة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين"<sup>4</sup>.
- كما تعرف أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>5</sup>.
- هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المالية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو

<sup>1</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup> عبد الكريم شوكمال، وآخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص6.

<sup>3</sup> سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2008، ص68.

<sup>4</sup> محمد قريشي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة البحوث والدراسات، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان، ص5.

<sup>5</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص37.

التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة<sup>1</sup>.

### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

حدد بورتر نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم، مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها، ويمكن مؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف، متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين، وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة، ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات<sup>2</sup>.
2. **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة<sup>3</sup>، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دوراً هاماً في التأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا ما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية لتمكين هذه المؤسسة من تحديد الاستراتيجية التي ستتبعها، والتصنيف الشائع بين الباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه بورتر، وسنوضحها من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> وليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة BOBILIS)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 24.

<sup>2</sup> فلة العيهار، مرجع سابق، ص 109.

<sup>3</sup> PORTER Msichael, "L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", op.cit, P 152.

<sup>4</sup> هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، مرجع سابق، ص 128.

الشكل رقم (06): الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

<b>الميزة التنافسية</b>		<b>البطاق التنافسي</b>
إستراتيجية التمييز	إستراتيجية الريادة في التكلفة	
إستراتيجية التركيز		سوق مستهدف ضيق
		سوق مستهدف واسع

المصدر: من إعداد الطالبة

1. إستراتيجية السيطرة على التكاليف: هي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعية، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وبالتالي تسمح للمنظمات بتقديم منتجاتها، وخدماتها بأسعار أرخص من المنظمات المنافسة التي تنتج المنتجات نفسها، وتستطيع المنظمة أن تحقق تلك الميزة إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، وتحقيق قدر كبير من الربح.

تتبع المنظمات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها، أو خدماتها المقدمة في السوق. ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين في السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من الأسعار المنافسة وتحقيق قدر أكبر من الأرباح<sup>1</sup>.

2. إستراتيجية التمييز: وهي إستراتيجية البحث عن التمييز، الانفراد بخصائص استثنائية في المجال الصناعي، وفي ضوء هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة ذهنية محببة حول منتجاتها وخدماتها نظراً لمزاياها الفريدة والصورة الحسنة للمنظمة بين المستهلكين والزبائن<sup>2</sup>.

3. إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى

<sup>1</sup> سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل - الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2011، ص 54.

<sup>2</sup> عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا و الوسطى، مذكرة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة فلسطين، 2011، ص 48.

الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: سلسلة القيمة

قدم بورتر فكرة سلسلة القيمة والتي تعتبر تقنية تهدف إلى تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة بالنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، حيث يساعد هذا النموذج المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات، ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المنظمة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها بورتر أنشطة القيمة، والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما أنشطة القيمة الأولية والأنشطة الداعمة، وكما يلي في الشكل نوضح تقسيم بورتر لأنشطة المؤسسة إلى نوعين:

### الشكل (07): سلسلة القيمة

البنية الأساسية للمؤسسة					دعم	الأنشطة المساعدة - الداعمة-
إدارة الموارد البشرية						
التطوير التكنولوجي						
التمويل						
الخدمة	التسويق والبيع	المخرجات من المنتجات	عمليات التشغيل	الإمدادات الداخلية	رئيسي	الأنشطة الرئيسية - الأولية-

Source: Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, France, 1999, p 53.

1. الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة، وتنقسم هذه المجموعة إلى الأقسام الخمسة التالية:

أ- الإمدادات الداخلية: وتضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

ب- عمليات التشغيل: وهي جملة النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ضمن نظام معين في شكل سلع وخدمات ويدخل في هذا الإطار إلى جانب تشغيل الآلات صيانة التجهيزات، الجمع والتغليف أيضا.

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سابق، ص104.

- ت- الإمدادات الخارجية: (المخرجات من المنتجات) وتشمل كافة النشاطات اللوجستية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث نقلها، تخزينها وتسليمها وفقا لجداول محددة<sup>1</sup>.
- ث- الخدمة: تشمل الخدمات التي تصحب المنتج والمساعدات الفنية التي تقدمها المؤسسة للمستهلك<sup>2</sup>.
- ج- التسويق والمبيعات: وتندرج ضمن هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات، استراتيجيات ووظائف تسويقية وتتكفل بتقديم الوسائل التي تمكن الزبائن من شراء المؤسسة وتحثهم عليها<sup>3</sup>.
2. الأنشطة الداعمة: وتشمل الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية، وتنقسم هذه النشاطات إلى أربعة مجموعات هي:
- أ- البنية الأساسية للمؤسسة: تشمل سمعة المؤسسة ومدى استجابتها لحاجات الزبائن، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وطرق إدارة النشاطات، وكل ما يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية.
- ب- إدارة الموارد البشرية: يلعب العامل البشري دورا هاما في تسيير وإدارة المؤسسة، خاصة من ناحية سياسة التوظيف ونظام التحفيز المعمول به بالمؤسسة، وكذلك التدريب الجيد لإطارات وعمال المؤسسة<sup>4</sup>.
- ت- التطور التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة<sup>5</sup>.
- ث- التموين: وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها من مواد أولية، خدمات، آلات، قوى محركة، قطع غيار وتجهيزات وضمان تدفقات بالكميات والأوقات الملائمة<sup>6</sup>.

### المطلب الرابع: نموذج القوى الخمسة لبورتر (Porter)

إن تحليل القوى التنافسية في قطاع صناعي كما يشير إليه بورتر في معظم مراجعه، تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية الصناعة، إذ جاء بورتر بخمسة قوى وهي ممثلة في الشكل كما يلي:

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء غربي، خديجة بلعلاء، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة عمل قدمت في المنتدى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص5.

<sup>2</sup> عمر لعلاوي، الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، مذكرة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2004، ص 119.

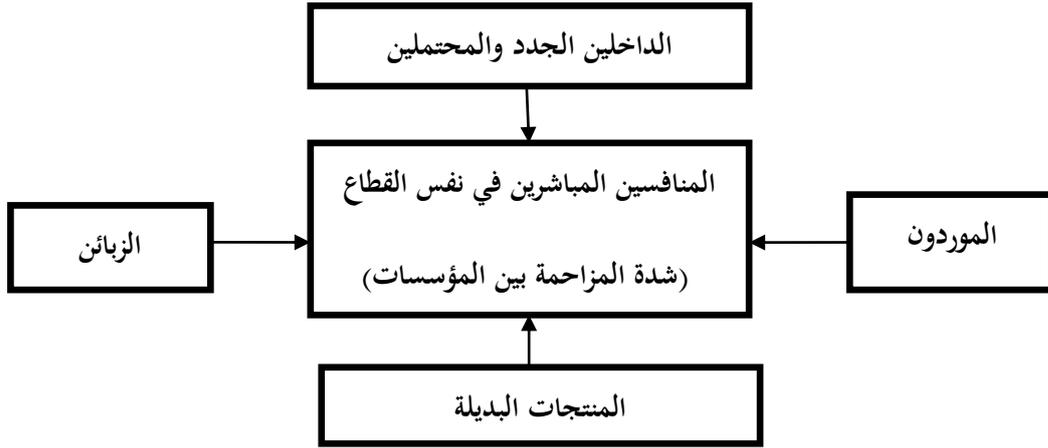
<sup>3</sup> فاطمة الزهراء غربي، خديجة بلعلاء، مرجع سابق، ص6.

<sup>4</sup> صورة معموري، هجيرة الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 6-7 نوفمبر 2012. ص

<sup>5</sup> نبيل محمد مرسى، إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد- تنفيذ- مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2006، ص106.

<sup>6</sup> فيصل سايفي، مرجع سابق، ص17.

الشكل رقم (08): نموذج بورتر (Porter) للقوى الخمسة المحددة لجاذبية الصناعة



Source: M.Porter, Choix Stratéques, Et Concurrence, Paris, ECONOMICA.1986. P 04.

1. المنافسين المباشرين في نفس القطاع (شدة المزاومة بين المؤسسات): تأتي شدة المزاومة ما بين المتنافسين في الصناعة في مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعيتهم التنافسية أو يرون إمكانية لذلك فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، إشهار، خدمات ما بعد البيع، تميز...).

هذه التحركات من شأنها أن تخلق آثارا على بقية المتنافسين تولد ردود أفعال من شأنها إما أن تحسن من وضعية القطاع أو أن تؤدي به إلى تدهور في حالة التصعيد والردود غير المدروسة كما هو الشأن بالنسبة "للحروب السعرية" المتواصلة المفضية إلى تدهور مردودية القطاع خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه عجز بعض المؤسسات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة<sup>1</sup>.

2. الداخليين الجدد والمحتملين: إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات، إن هذا التأثير قد يتمثل في انخفاض هوامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف، وتقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع.

هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخليين الجدد منها الوفرات الاقتصادية، أثر التجربة، مستوى الاستثمارات، امتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل...<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد البناء EPMC تمرست)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003، ص 23.

<sup>2</sup> فيصل سايفي، مرجع سابق، ص 20.

3. **المنتجات البديلة:** هي تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها. حسب بوتر فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر:

- المنتجات التي يتجه فيها السعر والأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.
- المنتجات القطاعات التي تتمتع بربح عالية<sup>1</sup>.

4. **قوة مساومة الموردين:** يمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الاسعار التي يتعين على الشركة دفع ثمن مدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة<sup>2</sup>. ويمكن للقوة التفاوضية للموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار، أو بتدنيه مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف<sup>3</sup>.

5. **قوة مساومة الزبائن:** يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة من المنتجات التي يقدمها القطاع من حيث الأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق وباقي المعلومات التي تمكنهم من التعرف على السعر المناسب، نمطية منتجات القطاع، حجم المشتريات من القطاع...، قد تتغير قوة مساومة الزبائن إما بمرور الزمن أو بمخطط وقرارات إستراتيجية للمؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء الزبائن في حد ذاتها ضمن القرارات الإستراتيجية، لما لها من تأثير على المزايا التنافسية الممكن تحقيقها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2012، ص29.

<sup>2</sup> الوليد هلاي، مرجع سابق، ص23.

<sup>3</sup> رجال سولاف، عناصر تحليل السلوك استراتيجي، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية (غير منشورة)، مقدمة للسنة الرابعة إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص8.

<sup>4</sup> لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة EN.I.CABISKRA)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007، ص106.

## المبحث الرابع: العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث لتوضيح العلاقة الموجودة بين المتغيرين محل البحث المتمثلان في نظم المعلومات الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة، حيث سنوضح دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال المؤشرات (الكلفة، الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية).

## المطلب الأول: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الميزة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

في ظل التقلبات البيئية الحالية والمرتبقة وجب على المؤسسة التفاعل على هذه المتغيرات واستغلال الفرص و محاولة التغلب على التهديدات التي تواجهها وذلك بإتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تمكنها من البقاء والنمو حيث تقوم هذه الاخيرة على تحقيق الكفاءة والفعالية والمقدرة على المنافسة ويتحقق ذلك من خلال تبني المنظمة لآليات مستحدثة تمكنها من تحقيق المزايا التنافسية، وتعد نظم المعلومات الإستراتيجية أحد هذه الآليات.

## أولاً: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية.

كما يعرف Hicks الميزة التنافسية الناتجة عن أنظمة المعلومات بأنها "تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين".

وللحصول على الميزة التنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات يتوجب على المنظمة القيام بما يلي:

1. أن تستخدم المنظمة هذه التكنولوجيا في الأنشطة الروتينية فيها، وهذا الاستخدام لا يعط المنظمة بالضرورة ميزة تنافسية، بل يجعلها قادرة على المنافسة من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية.
2. البدء بربط تكنولوجيا المعلومات بمزايا تريد المنظمة الحصول عليها كتقليل التكلفة أو رفع ولاء العميل، أو توفير خدمات أو منتجات متميزة ومختلفة.
3. محاولة إيجاد وسائل لتغيير أساليب القيام بالعمل في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.

كما انه لا بد من الإشارة إلى انه يجب التمييز بين الميزة التنافسية من جهة والضرورة التنافسية من جهة أخرى، والتي تعني استخدام أنظمة المعلومات بغرض اللحاق بالمنافسين والبقاء في إطار المنافسة

وما يمكن قوله أن الحصول على الميزة التنافسية، والإبقاء عليها ليس بالأمر اليسير، ولعل من أهم التحديات وأكبرها التي تواجه المنظمات هي الإبقاء على ميزتها التنافسية.

<sup>1</sup> عبد القادر شارف، مرجع سابق، ص74.

وتحقق أنظمة المعلومات الإستراتيجية العديد من المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال منها:

1. خلق مواضع لدخول المنافسين إلى السوق.
2. خلق تكلفة عالية لتحويل العميل أو المورد إلى منتج المنافس من خلال ربطهم بنظام معلومات المنظمة.
3. تغيير أساس المنافسة بالكامل من خلال تقديم خدمات جديدة أو منتجات جديدة، أو معلومات جديدة لا يوفرها المنافس للعملاء.
4. تغيير عمليات التنظيم بالكامل بالطريقة التي تؤدي إلى تغيير طبيعة أو بيئة أعمال المنظمة.
5. إسقاط التمسك بأسعار منتجات أو خدمات المنظمة، بما يسمح للمنظمة باختيار إستراتيجية جديدة لتحديد أسعار منتجاتها أو خدماتها<sup>1</sup>.

ثانياً: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الاستراتيجيات التنافسية.

وفقاً لنموذج الاستراتيجيات التنافسية الذي أسفرت عنه دراسات Porter بجامعة هارفارد الأمريكية، توجد ثلاث استراتيجيات يمكنها تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية، أشار إليها النموذج بالاستراتيجيات الحيوية (Strategies générique)، 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:

### 1. نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة:

تمثل إستراتيجية قيادة التكاليف إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها مستوى اقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة ومواد أولية أرخص، ومن الملاحظ أن هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية، وذلك من خلال المعلومات الداخلية والخارجية التي توفرها للمؤسسة، أي تلك المتعلقة بالأداء الداخلي وأوجه الإنفاق، والمتعلقة بالسوق والمنافسين.

<sup>1</sup> فادية محمد حجازي، كمال السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع الفنية للطباعة، مصر، 1999، ص 40.

## 2. نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية التمييز:

هذا النوع من الإستراتيجية موجه لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة وقد يكون هذا التمييز على اساس الجودة، العلامة، الخدمة... الخ<sup>1</sup>.

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

### الجدول رقم(04): ثلاثة أبعاد رئيسية لتمايز المنظمات

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

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

تسعى استراتيجيات التمييز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال التفرد، بمعنى إيجاد وضع متميز للمنظمة، وتستهدف المنظمات من بناء هذا البديل الاستراتيجي زيادة ولاء العملاء للمنظمة، وتقليل اهتمامهم في المقابل بمنتجات المنظمات المنافسة.

وعلى هذا الأساس فإنه لا يمكن نجاح منظمات الأعمال في تطبيق إستراتيجية التمييز أو التمييز السابقة الذكر، دون توفر معلومات كافية في التوقيت اللازم عن التكلفة، الإنتاج، المنافسين، التقنية، الأداء، الموردين، وكافة المتغيرات الأخرى المؤثرة على المركز التنافسي للمنظمة وهو الدور المفترض أن تقوم به نظم المعلومات الإستراتيجية.

## 3. نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز:

وفقا لإستراتيجية التركيز التسويقي تقوم المنظمة بالتركيز على قطاع أو قطاعات تسويقية معينة بدلا من خدمة كافة القطاعات بحيث يمكنها إشباع حاجات ورغبات القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص. وقد يكون هذا القطاع التسويقي فئة معينة من العملاء (الشباب، الأطفال، النساء) أو عملاء منطقة جغرافية معينة، أو عملاء خدمة معينة (مرضى السكري، مرضى السرطان،..... الخ)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين مزهودة، مداخلة بعنوان أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص9.

<sup>2</sup> طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية(من منظور إداري معاصر)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 255-260.

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات الإستراتيجية على المنافسة (سلسلة القيمة، نموذج بورتر)

أولاً: تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على سلسلة القيمة:

تؤثر نظم المعلومات الإستراتيجية على سلسلة القيمة من خلال اندماجها ووجودها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة، وفي بعض الأحيان تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية كأدوات فعالة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المنظمة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى الدعم والتنسيق الإداري، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا ودعم وظيفة الشراء<sup>1</sup>.

أما تحليل سلسلة القيمة، فيتعلق بالأنشطة المختلفة التي تؤثر على قيمة المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء في داخل المنظمة، ويقسم هذا التحليل إلى قسمين هما: تحليل الأنشطة الداعمة، والأنشطة الأولية، ويمكن توضيح العلاقة في هذا الشكل:

شكل (09): تحليل سلسلة القيمة

					الأنشطة الداعمة
					البنية التحتية للمنظمة
					إدارة الموارد البشرية
					تطوير التكنولوجيا
					الحصول على المواد الخام
	الخدمات	التسويق والمبيعات	التزويد الخارجي	العمليات	الأنشطة الأولية
				التزويد الداخلي	

المصدر: عبد القادر شارف، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر (3)، 2011، 83.

الأنشطة الداعمة هي التي تدعم عملية إنتاج المنتجات أو الخدمات دون أن تؤثر بشكل مباشر على قيمتها وهي:

1. البنية التحتية للمنظمة: وتشمل النواحي المادية والتخطيط والتي قد تساعد أو تعوق الحصول على ميزة تنافسية.
2. إدارة الموارد البشرية: وتشمل استقطاب وتوظيف وتدريب وتنمية العاملين في المنظمة والمحافظة عليهم.
3. تطوير التكنولوجيا: وتشمل الآلات، الأنظمة المختلفة ومعرفة أساليب وإجراءات الإنتاج المختلفة.
4. الحصول على المواد الخام: وتعني بشراء وتوفير الموارد المختلفة الداخلة في العملية الإنتاجية من الموردين المختصين، وتزويد المنظمة بأفضل المواد من حيث النوعية والتكلفة.

<sup>1</sup> عماد أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 55.

هذا وتستطيع أنظمة المعلومات الإستراتيجية التأثير في الأنشطة الداعمة بحيث تحسن من دعمها وإدارتها، كما تحسن من كفاءة هذه الأنشطة.

أما الأنشطة الأولية أو الرئيسية فهي:

1. **التزويد الداخلي:** وهي الأنشطة المتعلقة باستقبال المواد الخام وتخزينها وتوزيعها على أقسام المنظمة وعملاتها الإنتاجية.
2. **العمليات:** وتشمل جميع الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى منتجات نهائية.
3. **التزويد الخارجي:** وتعني بجمع، وتخزين، وتوزيع المنتجات على العملاء والمشتريين.
4. **التسويق والمبيعات:** وهي الأنشطة التي تحث العملاء على الإقبال على منتجات أو خدمات المنظمة وتسهيل حصولهم عليها.
5. **الخدمات:** وهي الخدمات التي تعزز وتحافظ على قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة كالتدريب والصيانة.

إن أنظمة المعلومات الإستراتيجية يمكنها أن تؤثر وبشكل كبير على هذه الأنشطة لضمان فعالية وسرعة تدفق المعلومات والبيانات بين هذه الأنشطة، ويفيد استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل سلسلة القيمة الداخلية بأنشطتها الداعمة والرئيسية، كما تمكن الإدارة من التركيز على جوانب معينة من هذه الأنشطة من حيث تقليل التكلفة أو الحصول على تميز معين أو أداء ونوعية أفضل للمنظمة.

كما أن عملية تحليل سلسلة القيمة، وخاصة الخارجية، له علاقة وثيقة في التعامل مع زيادة القوة التفاوضية لكل من العملاء أو الموردين أو كليهما وبالتالي فربط أنظمة المعلومات الإستراتيجية لهذه الأطراف معا، يجعل فوائد أنظمة المعلومات تعود عليها جميعا، وكذلك بالنسبة للأرباح المحققة، ويؤدي إلى تخفيض تكلفة التعامل مع بعضهم البعض<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في التعامل مع لقوى الخمسة

تكمن أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في التعامل مع القوى الخمسة ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- خلق العوائق أو الموانع أمام دخول المنافسين إلى الأسواق، ويمكن ذلك من خلال استخدام التجسس الإداري للحصول على معلومات إستراتيجية يمكن استخدامها لأجل ذلك الهدف.
- بناء كلف تبديل للمجهزين و/ أو الاعتمادية الوظيفية لمنع الزبائن من تغيير المجهزين، وذلك من خلال تقديم منافع مختلفة إلى الزبائن.
- التغيير الكامل للمنافسين من خلال تقديم خدمات/ خدمات جديدة أو منتجات استخدام مكائن الصرف الآلي (ATM) وقدمها إلى عملائه.

<sup>1</sup> عبد القادر شارف، مرجع سابق، ص 82-85.

- التغيير الشامل لعمليات المنظمة كما هو الحال بالنسبة لتغير طبيعة أو بيئة الأعمال الخاصة بها.
- تكثيف عمليات المنظمة كالتسعير كي يتيح لها ذلك اختيار استراتيجية تسعير مثلى لخدماتها ومنتجاتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة

سننتقل إلى الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال المؤشرات المعتمدة في نموذج الدراسة وهي ( الكلفة، الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية).

#### أولاً: تخفيض التكاليف

تعمل نظم المعلومات الإستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسة من خلال جعل التكلفة النهائية في الحد الأدنى، وذلك عن طريق خفض من تكلفة الوحدة الواحدة، حيث أن المؤسسات اليوم تتسابق على التغيرات في المنتجات ووضع التحسينات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة، وهذا ما يمكن المؤسسة من تحسين كبير في عملية الإنتاج وتحقيق هامش من الربح أكبر وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

كذلك تعمل التقنيات الجديدة من طرف المؤسسة و المدججة في عملية الإنتاج والغرض منها رفع عدد الوحدات المنتجة أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفها، كما تدعمها في تقديم أسعار منخفضة مقارنة مع أسعار المنافسين.

#### ثانياً: تحسين الإنتاجية

تعمل نظم المعلومات الإستراتيجية على رفع الإنتاجية أو تحسينها إذا تم استعمالها بشكل جيد وفعال حيث أنها تساهم في تطوير بعض وسائل الإنتاجية التي تعطي قفزة نوعية وكمية.

بهذا تكون نظم المعلومات الإستراتيجية قد ساهمت في تنمية وتطوير أفكار جديدة والتي تساهم في نجاح المؤسسة، وقد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظراً لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال كل الوسائل التكنولوجية وكذا نجاحها.

قد تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين كفاءات الأفراد بشكل كبير عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء وكسب التجارب عن كل عملية بحيث تكسبهم مهارات وخبرات اللازمة

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 188-189.

لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك ما يدفع بالمؤسسة للتفوق عن منافسيها من ناحية الكفاءات واستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل عملية إنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.

### ثالثا: زيادة الأرباح

تهدف نظم المعلومات الإستراتيجية إلى اكتساب وإدخال معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل لطرق وعمليات إنتاج جديدة.

تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال ما توفره من معلومات حول ربحية قطاعات سوقية معينة، والمعلومات تساعد المؤسسة على تصميم وتسويق منتجات أو خدمات تتوافق مع حاجات ورغبات زبائنها وأيضا حول الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة وحاجات السوق المستهدف كل هذه يؤدي للحصول على قوة سوقية أو قدرة احتكارية مما يسهم بشكل كبير في زيادة ارباحها

### رابعا: زيادة حصتها السوقية

تعمل المؤسسة من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية على زيادة حصتها السوقية وهذا يتحقق بمساهمتها في زيادة عدد الزبائن وكسب ولائهم لها، وكذا جذب القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، واعتماد السرعة في تسليم المنتجات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبائن نتيجة التكنولوجيات الحديثة وزيادة مبيعات المؤسسة وأرباحها مما يعمل على رفع حصتها السوقية مقارنة مع المنافسين.

## خلاصة الفصل:

المنافسة بين المؤسسات اليوم زادت حدتها وشراستها في العقدين الأخيرين بفعل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي الكبير، حيث وجب على المؤسسات التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة الشديدة.

قد وجدت عدة عوامل تؤثر على شدة المنافسة وهي القوي الخمسة للمنافسة (نموذج بورتر) وكذا سلسلة القيمة، فالأول يستخدم لوصف التداخل بين الفرص والتهديدات التي تؤثر في استراتيجية المؤسسة وقدرتها على المنافسة وقدرتها على المنافسة، أما عن سلسلة القيمة فتساعد في التعرف على أفضل الفرص المتاحة لبناء نظم المعلومات الإستراتيجية.

وهذا ما تطرقنا إليه في هذا المبحث بالإضافة إلى تناول دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال الجوانب التالية: دوره في قوى المنافسة، والإستراتيجيات التنافسية وسلسلة القيمة وأخيرا توصلنا إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجية له دور على المؤسسة من ناحية تخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح للمؤسسة والرفع من حصتها السوقية وكل هذه المتغيرات تعبر عن تنافسية المؤسسة.

# الفصل الثالث:

دور نظم المعلومات الإستراتيجية  
في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن  
الزيبان القنطرة – بسكرة

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة - بسكرة

تمهيد:

على ضوء ما تقدم في الجزء النظري، وبعد استعراض أهم المفاهيم النظرية بالدراسة والتحليل لمتغيري البحث "نظم المعلومات الإستراتيجية" و"التنافسية" والتطرق للعلاقة بينهما في الفصلين النظريين، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في: ماهو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة؟، وسنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين المتغيرين السابقين على أرض الواقع بالمؤسسة محل الدراسة.

وستتطرق إلى كل ذلك من خلال دراسة المباحث الأربعة التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة - بسكرة

#### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة حول مؤسسة رياض سطيف التي تعتبر المؤسسة الأم، والمؤسسة محل الدراسة مؤسسة مطاحن الزيبان وذلك من خلال تعريفها أهدافها وهيكلها في المطالب التالية:

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم

شركة الرياض سطيف للصناعات الغذائية، وهي شركة مساهمة يقدر رأسمالها بـ 5000.000.000 دج ممتلك بنسبة 80% من طرف صندوق تسيير مساهمات الحبوب و 20% من طرف أشخاص طبيعيين ومعنويين، وتعد شركة الرياض سطيف أول شركة تقوم باللجوء للإدخار العلي، وقد نتج عن ذلك رفع رأسمالها الاجتماعي، وتسعيرة سهمها في البورصة يوم 13 سبتمبر 1999 وبذلك فهي أول شركة جزائرية تدخل البورصة.

تختص في صناعة الحبوب ومشتقاتها، يشتغل النشاط التحويلي للرياض باستغلال ستة عشر (16) مسمدة ومطحنة لطحن الحبوب بنوعيتها الصلب واللين وخمس وحدات للعجائن الغذائية والكسكسي.

هذا النشاط مدعوم بأسطول نقل ممثل بـ 207 وحدة متحركة بحمولة إجمالية تقدر بـ 2,360 طن وأسند تسييرها للشركة التابعة "نقل الفوارة" من جهة أخرى، ومن خلال شركته التابعة "صورمي" ينشط مجمع الرياض سطيف في مجال هندسة، دراسة، صناعة، صيانة تجهيزات المطاحن والتركيب الصناعي.

ويهدف الموضوع الاجتماعي للرياض سطيف إلى:

- تحويل الحبوب (القمح الصلب والقمح اللين) وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسي.
- البحث والتنمية الصناعية، الإنتاج، التحويل، التوظيف، الترقية، التسويق والتوزيع على كافة المراحل والتخزين لمواد الصناعات الغذائية.
- التموين، التوزيع على كافة المراحل وصياغة التجهيزات وعتاد الصناعات الغذائية.
- تطبيق إستراتيجية التنمية الصناعية التكنولوجية، التجارية، وترقية منتجات الصناعات الغذائية بما في ذلك الدخول في الشراكة بشركات أخرى.

بصفة عامة فإن ممارسة الأنشطة الصناعية، التجارية والمالية بما فيها نشاط التجارة الخارجية واكتساب إنجاز أو التنازل عن براءات الاختراع، والعلامات التجارية التي تمس صفة مباشرة أو غير مباشرة ميدان منتجات الصناعة الغذائية والقابلة لتسهيل النمو والتنمية بصفة مثلى للمنشأة.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة - بسكرة

حيث كان يهدف هذا النظام إلى إنشاء مناطق صناعية جديدة والتي استفادت منها كل ولايات الوطن بما فيها ولاية بسكرة، فتم إنشاء مؤسسة للصناعات الغذائية ومشتقاتها وهي مؤسسة تابعة للرياض سطيف -مطاحن الزيبان- القنطرة وذلك في : 1983/10/02.

بما أن مؤسسة مطاحن الزيبان إحدى المؤسسات التابعة للمؤسسة الأم مجمع الرياض سطيف، فإن كل التغيرات والتطورات التي تحدث للمجمع تأثر على المؤسسات التابعة لها وهي كالآتي:

- مطاحن الصومام/سيدي عيش/بجاية.
- مطاحن الهضاب العليا /سطيف.
- مطاحن البيان /برج بوعريرج.
- مطاحن الزيبان/ القنطرة / بسكرة.
- مطاحن الحضنة/ مسيلة.
- مطاحن سيدي عيسى / مسيلة.
- مطاحن الواحات/ تقرت.

### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

إن فكرة إنشاء مؤسسة "مطاحن الزيبان القنطرة" ترجع إلى وزارة الصناعات الخفيفة خلال المخطط الرباعي (74-76)، الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية فتقدمت المؤسسة الاسبانية ACEH التي اهتمت بالجانب العمراني، والمؤسسة الايطالية OCERIM التي اهتمت بالتجهيز، أما المخطط فقد درس من قبل مؤسسة فرنسية، أما المؤسسة الجزائرية COOMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الاسبانية، وفي 15 سبتمبر 1978 تمت التجارب الأولى على آلات فارغة وفي 16 أبريل 1983 وهي مملوءة وعند نجاحها شرعت مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في الإنتاج في 02 ماي 1983، كانت الوحدة تسمى SEMPAK، وفي 1994 بدأ توسع الوحدة وفي 01 جانفي 1995 دخول المطحنة الجديدة مرحلة الإنتاج وفي أكتوبر 1995 تم تجديد المطحنة القديمة، أما في 02 أكتوبر 1997 تم إنشاء الشركة التابعة "مطاحن الزيبان القنطرة" على شكل شركة مساهمة تابعة لمجمع الرياض سطيف، وهي أول مؤسسة جزائرية دخلت سوق البورصة.

"مطاحن الزيبان القنطرة" مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل مؤسسة مساهمة ذات رأس مال يقدر ب: 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها)، وهي من بين 8 مؤسسات تابعة لها تتوزع في شرق وسط وجنوب

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

التراب الوطني، والمؤسسة تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين مؤسسات تسيير المساهمات (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة.

1. **طبيعة النشاط:** تقوم المؤسسة بإنتاج وتسويق السميد والفريضة ومشتقاتها.
2. **الموقع:** تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.
3. **المساحة:** تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647 م<sup>2</sup> وهي تنقسم إلى قطعتين:
  - ✓ القطعة الأولى: مساحتها 53000051 م<sup>2</sup> خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م<sup>2</sup> مبنية والباقي غير مبني.
  - ✓ القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642 م<sup>2</sup> تتكون من السكنات الوظيفية.
4. **طاقة الإنتاج:**
  - ✓ 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.
  - ✓ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين.
5. **سعة التخزين:**
  - ✓ 125000 قنطار من القمح.
  - ✓ 39000 قنطار من المنتج النهائي.
6. **احتياجات المؤسسة من الماء:**
  - ✓ 3000 لتر من الماء يوميا.
  - ✓ أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.
7. **الطاقة التشغيلية:** يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 146 عامل.

### المطلب الثالث: أهداف وغايات المؤسسة وسياساتها

للمؤسسة جملة من الأهداف والغايات التي تسعى للوصول إلى تحقيقها من خلال اعتماد سياسة خاصة بها تمكنها من الوصول لما تسعى إليه.

#### أولا: أهداف المؤسسة:

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل أساسا في:

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

- الوصول إلى أكبر مستهلك من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً.
- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموماً وذلك لن يتأتى إلا بتضافر كل الجهود لإدماج المؤسسة التابعة – الرياض سطيف مطاحن الزيبان- في محيطها الاجتماعي وتأمين مفهوم الخدمة المؤداة إلى الزبون وذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم.

#### ثانياً: غاية المؤسسة

تتمثل غايات المؤسسة في ما يلي:

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت إنتباههم لعلاقتنا التجارية.
- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية.
- إدماج مطاحن الزيبان القنطرة في محيطها الاجتماعي لتقريبها من المستهلك وتأمين الخدمة المؤداة إلى الزبون.

#### ثالثاً: سياسة المؤسسة:

إن القدرات الإنتاجية والتوازن المالي "لمطاحن الزيبان القنطرة" عاملان مشجعان لترجمة الأقوال إلى أفعال بـ:

- توضيح الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، والمحيط...).
- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
- تكوين وتحسيس مجموعة العمال.
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج.
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر العمود الفقري الذي تركز عليه المؤسسة هو هيكلها التنظيمي، وتقوم المؤسسة بأداء مختلف وظائفها وفق الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة-

الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

القنطرة - بسكرة

---

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

#### 1. الرئيس المدير العام:

يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من خلال وضع أهدافها ووضع العامل الزمني لتنفيذها لبلوغ الأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى انه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (الناطق الرسمي للمؤسسة)
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة)
- يترأس مجلس الإدارة
- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن

#### 2. أمانة الرئيس المدير العام:

تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مخلف المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- استقبال الضيوف (زيائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

#### 3. هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:

- دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.
- دراسة السوق.
- تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار.
- تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام .

#### 4. المستشار القانوني:

يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية او المعنوية (اغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة)

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
- متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن
- متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT-وكالة بسكرة- وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن..
- هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة:
- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية
- تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
- تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

#### 5. مشروع الإعلام الآلي:

- تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من اجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:
- إنشاء برامج أو أحداث التغييرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور، الفوترة، المحاسبة، تسيير المخزون، الاستثمارات، الإهلاكات...).
- برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
- ادارة شبكة الإعلام الآلي.
- مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.
- المساهمة في الجرد السنوي.

#### 6. مصلحة النظافة والأمن:

تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم الى فرعين:

##### أ. فرع الأمن:

يشرف عليه ريس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن.

##### ب. فرع النظافة:

يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن: التنظيف الدوري ومراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

#### 7. مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:

- تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:
- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية لتمويل، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.
  - تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.
  - إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.
  - إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.
  - إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.
  - تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم
- أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في: جمع المعلومات من مختلف المصالح وتحليلها وإعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السادسة والسنوية.

#### 8. هيئة الاحتساب (المراجع الداخلي):

- تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.
- من جهة أخرى الإحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

#### - دائرة الاستغلال:

- تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من اجل تحقيق أهداف المصلحة.

#### أ. مصلحة الإنتاج:

- تتكون مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل واحدة رئيس مطحنة وتتمثل مهامه في:
- متابعة المادة الأولية (النوعية، الكمية...)
  - متابعة اليد العاملة (توفر الكفاءة المهنية...)

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

- متابعة مراحل الإنتاج

- متابعة الوسائل المسخرة للعمل

- متابعة محيط العمل

إذا فيما يخص الجانب الميداني، أما فيما يخص الجانب الإداري، يقوم رئيس المطحنة بـ:

- تحديد كمية المادة الأولية المطحونة

- تحديد كمية المواد المستخرجة (مواد منتهية)

- تحديد نسبة الاستخراج ومقارنتها بالمقاييس المعمول بها

ب. مصلحة التموين:

تتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار، أدوات مكتب، ووسائل التعبئة كالأكياس بمختلف أحجامها وأنواعها وكذا المواد واللوازم التي تدخل في عمليات الإنتاج.

ج. مصلحة تسيير المخزون:

- فرع الاستقبال:

وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة الأولية، يتكون من رئيس فرع يشرف على مسيري الصومعات الذين بدورهم يشرفون على أعوان رفع المنتج.

يتم فيه إستقبال القمح بنوعية وتحديد الكمية المستقلة وذلك بإستعمال الجسر الوزن، ووضع القمح في الصومعات.

- فرع التسيير المخزون:

وهذا الفرع مخصص لتسيير مخزن قطع الغيار ومخزن الأكياس، يشرف على كل مخزن أمين مخزن، وهو موجود تحت مسؤولية رئيس الفرع، وتمثل مهام هذا الفرع في:

- بعد استقبال طلب التموين من مختلف المصالح وإذا توفر المخزون يتم تقديم المخزون وتسجيل ذلك .
- شاما في حالة عدم توفر المخزون يتم اعداد طلب الشراء وتقديمه الى مصالح التموين.
- وعند استلام المخزون بعد شراؤه، يتم التأكد من مطابقة المخزون مع الطلب المقدم، ثم يتم تسجيله وإعطاءه رقم تسجيل خاص في بطاقة متابعة المخزون، ثم بعد ذلك يتم ترتيبه.
- متابعة المخزون: تسجيل اي دخول او خروج في بطاقة متابعة المخزون.
- تقديم شهريا مجموع المدخلات والمخرجات لمختلف المخزونات وتقديمها لمصلحة المحاسبة والمالية.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

#### - فرع الإرسال:

وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة المنتهية، يتكون من رئيس فرع يشرف أعوان رفع المنتج، وتكمن مهامه في:

- تحديد كمية المواد المنتهية التي نقلت من المطاحن إلى المخازن.
- التأشير على وصل رفع المنتج وتسجيل الكمية، ثم الطلب من الأعوان رفع المنتج في وسائل النقل.
- تقديم شهريا مجموع المخرجات لمختلف المنتجات.

#### د. مصلحة الصيانة:

الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج، يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف مصالح خاصة عند حدوث عطب متعلق بالآلات، مع تحديد نوع العطب (ميكانيكي، كهربائي....)، بعد ذلك يقوم بتوزيع المهام على مشرف أعمال ميكانيكي و مشرف أعمال كهربائي اللذان يقومان بدورهما بتوزيع المهام على الكهربائيين و الميكانيكيين، أو يأمر بتدخل اللحامين إن تطلب الأمر. أما مسؤول الورشة فهو المسؤول عن كل الآلات الموجودة في الورشة، كما انه يشرف على عمال المصلحة عند غياب الرئيس.

علما أن تدخل الأعوان يكون فرديا أو جماعيا عند الضرورة.

#### - المخبر:

يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المؤسسة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان الذين يقومون بإجراء إختبارات وتحليل المادة الأولية والمنتجات تامة الصنع من بين هذه الاختيارات: لتحديد الوزن مقارنة مع الحجم من أجل الإتفاق على السعر المناسب للقمح.

- الرطوبة: وهي قياس نسبة الماء في القمح وهذا من أجل تحديد نسبة الماء التي يجب إضافتها قبل عملية الطحن.
- نسبة الرماد: يجري هذا الاختبار على كل من السميد والدقيق من اجل تحديد كمية الرماد.
- نسبة الغلوتين: من أجل تحديد نسبة العلك في كل من السميد والدقيق وهل هي مناسبة أم يجب تعديلها.
- نسبة الاستخراج: من أجل استخراج كميات السميد الممتاز والعادي وتحديد نسبهما.
- نسبة الحموضة: يجري هذا الاختبار على المنتجات تامة الصنع التي بقيت فترة في المخازن هل يمكن بيعها أم لا.

- نسبة نشاط  $\alpha$  ميلاز: هذا الاختبار يجري على الدقيق هل هو يناسب الخباز أو يجب تغيير النسبة.

#### 9. دائرة التقنية التجارية :

وتندرج ضمنها مصلحة المبيعات و مصلحة النقل والوسائل العامة

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

#### أ. مصلحة المبيعات :

تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن, يدرج تحت مهامه رئيس للمصلحة وتكمن مهامه في :  
تقصي السوق، ومتابعة نوعية المنتجات ووضع الإشهار لها، والعمل على إرضاء الزبائن، استقبال ملفات الزبائن الجدد. التي تتكون من :

#### ب. مصلحة النقل والوسائل العامة:

تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وتمثل مهام الفرعين في :

#### - فرع النقل:

يسهر على الوثائق الإدارية الخاصة بالسائقين، وإعطائهم بطاقات من اجل إعادة تعبئة خزانات الوقود الخاصة بشاحنات وسيارات المؤسسة، وطلب قطع الغيار الخاصة بشاحنات وسيارات عند الحاجة، ويختص بتوزيع المهام على السائقين من اجل نقل السلع إلى الزبائن، أو نقل خاص لصالح المؤسسة كالمهام.

#### - فرع الوسائل العامة:

يسهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة، وتسديد فواتير الكهرباء، الماء....، وكذا تحضير الوجبات والإقامة للزوار وكذلك لأفراد المؤسسة عند القيام بمهام.

#### 10. مصلحة الموارد البشرية:

تحرص هذه المصلحة على حفظ ملفات العمال وتطبيق القانون وتراقب كل عمليات الفروع التي تحت مسؤوليتها، وبالتالي فإن هذه المصلحة مختصة بشؤون العمال من ملفات التشغيل والتسريح وكذا ملفات عقود التشغيل ومراقبة العمال من حيث الغيابات.

#### 11. مصلحة المحاسبة والمالية:

المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط المؤسسة, مهما كانت طبيعتها, ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليتها.  
وتتمثل تقنية المحاسبة في مجموعة من الإجراءات والطرق الفنية الموجهة لمتابعة نشاط المؤسسة، ومدى تأثيره على هيكله أموالها أو ذمتها المالية خلال مدة معينة والتي هي السنة المالية، وعليه فيمكن القول أن المحاسبة عبارة عن أداة لكشف وتصوير المركز المالي للمؤسسة وتحديد نتائج نشاطها من حين لآخر، وإظهار مكونات حساباتها (ذمتها) إن هذه النتائج، لاسيما بين دورة مالية وأخرى، فهي بصورة أشمل، نظام متكامل لتنظيم ومسايرة التدفقات

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

المتوجهة لحركية الأموال أو التزامات المؤسسة، عبر نشاطاتها أو حتى أنشطتها سواء مع نفسها (التصرف في التقنية، الإنتاج أو التشغيل...)، أو مع بقية المتعاملين الاقتصاديين (زبائن، موردين، مصارف، مصالح جبائية...)، وتتفرع عنها ثلاث فروع هي:

#### - فرع الاستغلال:

يختص هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات، وتمثل مهامه في:

- مسك مسودة البنك: تقيّد به كل العمليات البنكية (إصدار صكوك وكذا التحويلات).
- مسك مسودة الصندوق: تقيّد به كل العمليات التي تتم نقداً.
- استقبال والتأكد من صحة ملفات المشتريات والخدمات المؤداة المتكونة من ملف المشتريات: طلب الشراء، الفاتورة، وصل استلام، طلب تليخيص.
- ملفات الخدمات: نفس الوثائق باستثناء وصل استلام يقابله إقرار بالخدمة المؤداة
- التأشير على طلب التليخيص
- تحرير الشيك أو إصدار التحويلات لصالح الموردين.
- التسجيلات المحاسبية في اليومية المناسبة.

#### - فرع الإيرادات:

يختص هذا الفرع بجانب الإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مصالح المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التليخيص، تتمثل مهامه في:

- التأكد من صحة اليوميات و مطابقتها للفواتير وقيمة التحويل.
- فوترة التحويلات أو الصكوك المؤشر عليها.
- فوترة يوميات المبيعات (الفوترة, كيفية التسديد).
- متابعة المبيعات بالآجال.

#### - فرع متابعة الاستثمارات:

هذا الفرع مسؤول عن التحركات الخاصة بالاستثمارات من:

- الشراء لأول مرة مع إعطائه رمز خاص.
  - تغيير مكان الاستثمار
  - القيام بعملية الجرد والإهلاك الخاص بالاستثمار
- يكون هذا بتسجيل كل من التحركات في الحاسوب والمتابعة اليومية.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا البحث تناول منهج الدراسة المتبع، وحدود البحث المختلفة، كما سيتم عرض مجتمع وعينة البحث وسنعرض فيه الأداة المستخدمة في الدراسة وأداة التحليل.

#### المطلب الأول: منهجية البحث وحدوده

##### أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الكمية المتعلقة بأبعاد تنافسية المؤسسة ونظم المعلومات الإستراتيجية حيث تم تحليل الدراسات السابقة لتطوير أداة الدراسة ومن ثم تحليل الخصائص لأداة الدراسة للتأكيد على صدق الأداة وثباتها، وبعد جمع المعلومات بالأسلوب المسحي، تم تحليلها باستخدام التحليلات الإحصائية وإجراء المقارنة بين المتوسطات على متغيرات الدراسة.

##### ثانياً: حدود البحث

يتحدد البحث بمايلي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصر بحثنا الحالي على دراسة دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة.
2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود مؤسسة "مطاحن الزيبان القنطرة" – بسكرة.
3. الحدود البشرية: تم إجراء البحث على "عدد من العاملين" بمؤسسة مطاحن الزيبان – القنطرة – بسكرة.
4. الحدود الزمانية: قامت الطالبة بتطبيق الدراسة المسحية على أفراد عينة البحث خلال الفترة الممتدة من بداية شهر مارس إلى غاية بداية شهر أفريل من سنة 2016.

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي في مجموعة من العاملين من مختلف المستويات الإدارية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة، وقد تم إختيار العينة من مسؤولي مختلف الأقسام والوحدات الإدارية فيها، كونهم يستخدمون نظم المعلومات الإستراتيجية بشكل مباشر، ويدركون مدى مساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، حيث تم توزيع (63) استبانة عليهم استرجع منها (53) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي لاكتمال المعلومات الضرورية فيها.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة - بسكرة

#### المطلب الثالث: أداة البحث

بعد مراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قامت الطالبة بتطوير استبانة لتحقيق الاهداف المرجوة من هذا البحث، حيث قسمت إلى قسمين:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، وضعية الإرتباط، التخصص الوظيفي.

**القسم الثاني:** يحتوي على محاور الاستبانة، وهو بدوره يشمل محورين، المحور الأول خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "نظم المعلومات الإستراتيجية"، ويتضمن (16) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة "مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة"، موزعة على ابعاد نظم المعلومات الإستراتيجية التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كمايلي:

- المتطلبات التنظيمية: وتقيسها العبارات من (1-8).

- المتطلبات التكنولوجية: وتقيسها العبارات من (9-16).

أما المحور الثاني فخصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في "تنافسية المؤسسة" ويتضمن (18) عبارة تهدف إلى التعرف على مدى تحسين تنافسية في مؤسسة "مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة"، موزعة على ابعاد التنافسية التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:

- الكلفة: وتقيسه العبارات من (17-20).

- الإنتاجية: وتقيسه العبارات من (21-25).

- الربحية: وتقيسه العبارات من (26-30).

- الحصة السوقية: وتقيسه العبارات من (31-34).

وقد تم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي وكما هو مبين في

الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة - بسكرة

#### الجدول رقم (05): مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول التالي لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل من عبارات الاداة، وايضا على كل بعد من أبعادها وذلك كاتالي:

#### الجدول رقم (06): تقسيم متوسطات جابات أفراد عينة البحث

المتوسط الحسابي	مستوى القبول
من 1.00 إلى أقل من 2.49	منخفض
من 2.50 إلى أقل من 3.49	متوسط
من 3.50 إلى 5.00	مرتفع

المصدر: محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة)، مذكرة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 17.

#### المطلب الرابع: أدوات التحليل

بعد توزيع الإستبانات وفرزها وتحديد الإستبانات الصحيحة، والتي سيتم الإعتماد على الإجابات الواردة فيها في التحليل، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss.v17) لتحليل نتائج البحث الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية.
- الإنحراف المعياري.
- معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين "نظم المعلومات الإستراتيجية" و"تنافسية المؤسسة".

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

يجب إجراء إختبار ثبات الإستمارة من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (07): نتائج معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.913	0.833	08	المتطلبات التنظيمية	نظم المعلومات الإستراتيجية
0.948	0.898	08	المتطلبات التكنولوجية	
<b>0.960</b>	<b>0.921</b>	<b>16</b>	<b>المجموع</b>	
0.885	0.783	04	الكلفة	تنافسية المؤسسة
0.917	0.841	05	الإنتاجية	
0.858	0.736	05	الربحية	
0.896	0.803	04	الحصة السوقية	
<b>0.961</b>	<b>0.924</b>	<b>18</b>	<b>المجموع</b>	
<b>0.978</b>	<b>0.956</b>	<b>34</b>	<b>الإستبانة ككل</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة بلغ (0.978) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

سيتم في هذا البحث تناول عرض وتحليل النتائج المعتمدة في الدراسة والمتمثلة في خصائص أفراد العينة، واختبار التوزيع الطبيعي، والقيام بتحليل محمول الإستبانة، ثم اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

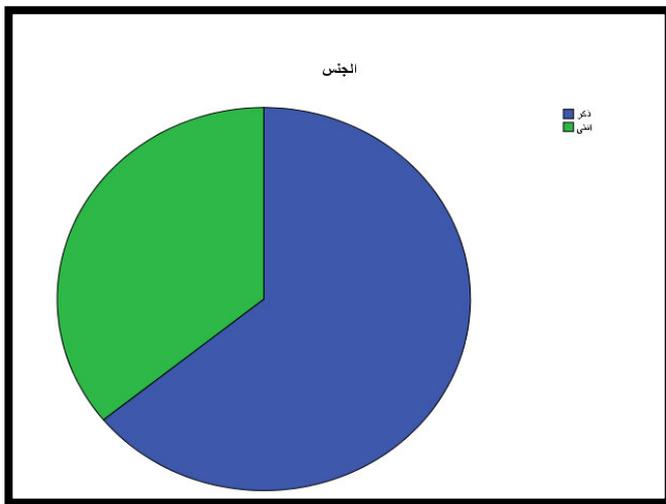
فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الشكل رقم(11): التمثيل الدائري لمتغير الجنس

الجدول رقم (08): خصائص أفراد عينة

لأفراد مجتمع الدراسة

البحث لمتغير الجنس



المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	64.2%
	أنثى	19	35.8%
	المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

بين الجدول السابق أن (64.2%) من أفراد عينة البحث من الذكور، وبالنسبة (35.8%) من الإناث.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

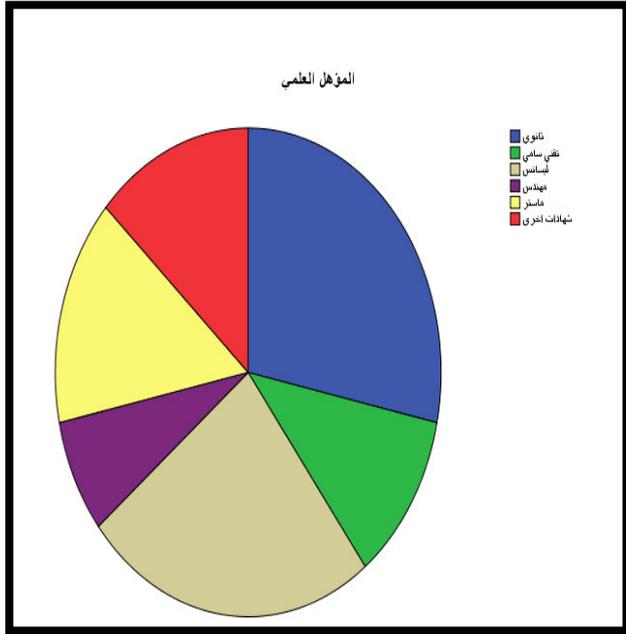
### القنطرة – بسكرة

الشكل رقم(12): التمثيل الدائري لمتغير المؤهل

الجدول رقم (09): خصائص أفراد عينة

العلمي لأفراد مجتمع الدراسة

البحث لمتغيرات المؤهل العلمي



المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	15	28.3%
	تقني سامي	06	11.3%
	ليسانس	13	24.5%
	مهندس	04	7.5%
	ماستر	08	15.1%
	دكتوراه	00	0%
	أخرى	07	13.2%
	المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

يتضح من الجدول السابق لمتغير المؤهل العلمي أن نسبة (28.3%) هم من حملة الشهادة الثانوية، ونسبة (11.3%) هم حملة شهادة تقني سامي، ونسبة (24.5%) هم من حملة شهادة ليسانس، ونسبة (7.5%) هم من حملة شهادة مهندس، ونسبة (15.1%) هم من حملة شهادة ماستر، في حين أنه لا يوجد منهم من حامل لشهادة دكتوراه، وأما بالنسبة لمن يحملون شهادات أخرى فنسبة (13.2%).

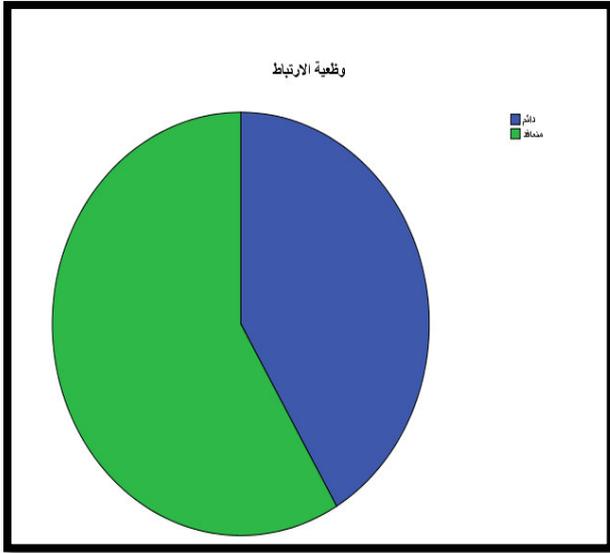
## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

الشكل رقم(13): التمثيل الدائري لمتغير وضعية

الجدول رقم (10): خصائص أفراد عينة

الارتباط لأفراد مجتمع الدراسة

البحث لمتغيرات وضعية الإرتباط



المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
وضعية الإرتباط	دائم	22	41.5%
	متعاقد	31	58.5%
	المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

يتضح من الجدول السابق لمتغير وضعية إرتباط العاملين بالمؤسسة أن نسبة العمال الدائمين في المؤسسة (41.5%)، أما المتعاقدين بنسبة (58.5%).

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

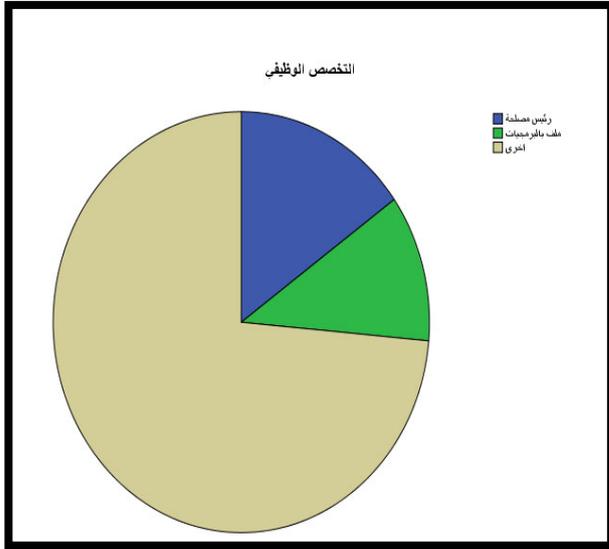
### القنطرة – بسكرة

الجدول رقم (11): خصائص أفراد عينة

الشكل رقم(14): التمثيل الدائري لمتغير التخصص

البحث لمتغيرات التخصص الوظيفي

الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة



النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير
00%	00	مدير مؤسسة	التخصص الوظيفي
15.1%	08	رئيس مصلحة	
11.3%	06	مكلف بالبرمجيات	
73.6%	39	أخرى	
100%	53	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

اعتمادا على الجدول السابق لمتغير التخصص الوظيفي فقد أشارت نتائج التحليل أن نسبة (51.1%) منهم يعملون رؤساء مصالح، أما نسبة (11.3%) فيعملون في مجال البرمجيات، ونسبة (73.6%) منهم يعملون في وظائف أخرى.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

إختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجوروف-سمرنوف)

سنعرض اختبار كولجوروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أولا، وهو اختبار ضروري في حالة اختيار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي ( $\text{sig} > 0.05$ )، وهذا يدل على أن البيانات

تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية، وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجراف- سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة (Z)	مستوى الدلالة (القيمة الإحتمالية Sig.)
1	المتطلبات التنظيمية	1.21	0.1
2	المتطلبات التكنولوجية	1.21	0.11
3	الكلفة	1.37	0.05
4	الإنتاجية	1.77	0
5	الربحية	1.13	0.16
6	الحصة السوقية	0.88	0.42

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

### المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي بالاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت ("1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين: نظم المعلومات الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-2.49) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-3.49) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع"، ويظهر الجدولان (12) و(13) تلك النتائج كما يلي:

1. السؤال الأول: ماهو مستوى نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور نظم المعلومات الإستراتيجية

الرقم العبارة	أبعاد متغير نظم المعلومات الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أولا : المتطلبات التنظيمية</b>	<b>3.485</b>	<b>0.636</b>	<b>1</b>	متوسط
01	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بالمؤسسة معلومات تتفق مع احتياجات المستخدم.	3.38	0.882	7	متوسط
02	يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد على سرعة تبادل المعلومات والإستفادة منها بشكل أفضل.	3.42	0.989	6	متوسط
03	ينظر للمعلومات كمصدر أساسي يدعم عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة.	3.64	0.942	1	مرتفع
04	يقوم موظفو المؤسسة بعملية تصميم وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.	3.49	0.953	5	متوسط
05	توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بالمؤسسة المعلومات الفعالة لصناعة القرار المناسب.	3.62	0.837	2	مرتفع
06	تعمل نظم المعلومات الإستراتيجية على جعل المؤسسة تتكيف مع بيئتها الخارجية.	3.53	0.696	4	مرتفع
07	المؤسسة تنظم برامج تدريبية في مجال نظم المعلومات الإستراتيجية لزيادة فاعلية الموظفين.	3.21	1.116	8	متوسط
08	يساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في توفير معلومات دقيقة تقلل من أخطاء العمل.	3.60	1.025	3	مرتفع
	<b>ثانيا : المتطلبات التكنولوجية</b>	<b>3.316</b>	<b>0.821</b>	<b>2</b>	متوسط
09	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة لمختلف الأقسام.	3.19	1.020	6	متوسط
10	تمتلك المؤسسة شبكة حواسيب حديثة ومتطورة.	3.72	1.133	1	مرتفع
11	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تساعدها في الحصول على المعلومات للوصول لأفضل القرارات.	3.25	1.090	5	متوسط
12	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصالات حديثة وفعالة تسمح بسرعة تبادل المعلومات.	3.32	1.070	4	متوسط
13	تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة بصفة مستمرة.	3.38	1.130	2	متوسط
14	تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات بصفة مستمرة.	3.19	1.075	7	متوسط
15	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة تساعدها في تسيير علاقاتها مع متعاملها.	3.13	1.020	8	متوسط
16	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات تسهل عملية انتقال المعلومات بين الوحدات داخلها.	3.36	1.058	3	متوسط
	المجموع	3.400	0.683		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة - بسكرة

أ. المتطلبات التنظيمية: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "المتطلبات التنظيمية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.485) بانحراف معياري قدره (0.636)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من المتوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متساوياً بين متوسط ومرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.21-3.64)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.942-1.116)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة- تعتمد على المتطلبات التنظيمية حيث توفير للمسيرين ومتخذي القرار بالمؤسسة كافة المعلومات الضرورية بشكل دقيق ومرتب.

ب. المتطلبات التكنولوجية: يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن بعد "المتطلبات التكنولوجية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.316) بالانحراف معياري قدره (0.821)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.13-3.72)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.020-1.133)، وهذا ما يؤكد على أن مؤسسة مطاحن الزيبان قنطرة -بسكرة- تعتمد المتطلبات التكنولوجية من مختلف الحواسيب وأفضلها وكذا لواحقها، وأيضاً البرمجيات الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية، ولديها شبكات اتصال وشبكات الأنترنت التي تساعدها من الربط الالكتروني بين المؤسسة وشركائها وزبائنها ومورديها.

2. السؤال الثاني: ما هو مستوى تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور تنافسية المؤسسة

رقم العبارة	أبعاد متغير تنافسية المؤسسة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أولاً: الكلفة</b>					
		<b>3.462</b>	<b>0.794</b>	<b>1</b>	متوسط
17	تعمل المؤسسة على خفض تكاليف المنتجات والخدمات باستمرار.	3.09	0.986	4	متوسط
18	تقوم المؤسسة بإدخال معدات وآلات متطورة على مستوى وحداتها.	3.55	1.066	2	مرتفع
19	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها من خلال دورات تكوينية للتحكم في التقنيات الجديدة.	3.45	1.170	3	متوسط
20	تعد أسعار المنتجات المقدمة في المؤسسة منخفضة مقارنة مع أسعار المنافسين.	3.75	0.830	1	مرتفع
<b>ثانياً: الإنتاجية</b>					
		<b>3.456</b>	<b>0.748</b>	<b>2</b>	متوسط
21	تقوم المؤسسة بالإستثمار في المعدات الحديثة والمتطورة.	3.28	1.007	5	متوسط
22	تمتاز منتجات المؤسسة بالتجديد والتطوير من أجل زيادة إنتاجيتها.	3.62	0.790	1	مرتفع
23	تعمل المؤسسة على زيادة خبرة ومهارات العاملين وكفاءتهم.	3.55	1.011	2	مرتفع
24	تتبع المؤسسة سياسة تحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم.	3.28	0.928	4	متوسط
25	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار الكميات الإنتاجية بما يتماشى مع متطلبات عملائها.	3.55	1.030	3	مرتفع
<b>ثالثاً: الربحية</b>					
		<b>3.071</b>	<b>0.676</b>	<b>4</b>	متوسط
26	تقوم المؤسسة بإدخال منتجات جديدة على مستوى وحداتها.	3.49	1.012	2	متوسط
27	تعمل المؤسسة على تكتيف جهود خدمات ما بعد البيع.	3.19	0.982	4	متوسط
28	تتميز المؤسسة بكون حجم مبيعاتها.	3.21	0.968	3	متوسط
29	منتجات المؤسسة تلقى إقبالاً من طرف الزبائن لمواكبتها لتطور أذواقهم.	3.58	0.887	1	مرتفع
30	تقوم المؤسسة بتصدير بعض منتجاتها إلى الخارج.	1.89	0.993	5	منخفض
<b>رابعاً: الحصة السوقية</b>					
		<b>3.424</b>	<b>0.844</b>	<b>3</b>	متوسط
31	زيادة ولاء زبائن المؤسسة ساعد في زيادة حصتها السوقية.	3.53	0.973	2	مرتفع
32	تعمل المؤسسة على فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.	3.47	0.992	1	متوسط
33	تتوزع شبكة الممثلين المعتمدين للمؤسسة عبر ولايات الوطن.	3.43	1.201	3	متوسط
34	تعمل المؤسسة على رفع كفاءة خدمات البيع وما بعد البيع.	3.26	1.077	4	متوسط
<b>المجموع</b>		<b>3.343</b>	<b>0.660</b>		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

أ. **الكلفة:** من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن بعد "الكلفة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العدد بلغ (3.462) بانحراف معياري قدره (0.794)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من المتوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً ما بين متوسط ومرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.09-3.75)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.830-1.170)، وكان أعلى متوسط للعبارة عشرون (3.75) بانحراف معياري قدره (0.830) التي تشير إلى أن أسعار المنتجات المقدمة في المؤسسة منخفضة مقارنة مع أسعار المنافسين وهذا ما مكنها من تقليل تكاليفها، بينما كان أقل متوسط للعبارة السابعة عشر (3.09) بانحراف معياري قدره (0.986)، ورغم ذلك فهي تشير إلى أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة – تتحكم في مختلف التكاليف بشكل متوسط، وعلى العموم واستناداً لإجابات المبحوثين فإن المؤسسة تتحكم في منتجاتها وأيضاً في تكاليفها مما يجعلها تخفض من تكاليفها.

ب. **الإنتاجية:** من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن بعد "الإنتاجية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العدد بلغ (3.456) بانحراف معياري قدره (0.748)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من المتوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً ما بين متوسط ومرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26-3.28)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.790-1.030)، وكان أعلى متوسط للعبارة الثانية والعشرون (3.26) بانحراف معياري قدره (0.790) التي تشير إلى أن منتجات المؤسسة تمتاز بالتطوير والتجديد من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة، بينما كان أقل متوسط للعبارة الواحدة والعشرون (3.28) بانحراف معياري قدره (1.007) ورغم ذلك فهي تشير إلى أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة – رغم أنها لا تستثمر في المعدات الجديدة إلا أن إنتاجية العاملين في تزايد مستمر، ويقومون دائماً بمجهودات بخصوص تطوير العمل، وبما أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الكميات الإنتاجية بما يتمشى مع متطلبات العملاء وتقوم بسياسة التحفيز فإن الطاقة الإنتاجية في تزايد مستمر.

ت. **الحصة السوقية:** من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن بعد "الحصة السوقية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العدد بلغ (3.124) بانحراف معياري قدره (0.844)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من المتوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26-3.47)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.973-1.201)، وكان أعلى متوسط للعبارة الثاني والثلاثين (3.47) بانحراف معياري قدره (0.992) التي تشير إلى أن

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

المؤسسة تعمل على تعزيز الأسواق الحالية وفتح أسواق جديدة، بينما كان أقل متوسط للعبارة الرابعة والثلاثين (3.26) بانحراف معياري قدره (1.077)، ورغم ذلك فهي تشير إلى أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة- تعمل على زيادة كسب ولاء الزبائن وذلك من أجل زيادة حصتها السوقية.

ث. **الربحية:** من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن بعد "الربحية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العدد بلغ (3.071) بانحراف معياري قدره (0.676)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من المتوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا ما بين متوسط ومرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.89-3.58)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.887-1.012)، وكان أعلى متوسط للعبارة التاسعة والعشرون (3.58) بانحراف معياري قدره (0.887) التي تشير إلى أن منتجات المؤسسة تلقى إقبالا من طرف الزبائن لمواكبتها لتطور أذواقهم، بينما كان أقل متوسط للعبارة الثلاثون (1.89) بانحراف معياري قدره (0.993)، ورغم ذلك فهي تشير إلى أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة- تعمل على إدخال وحدات جديدة على مستوى وحداتها، حيث تزيد من حجم مبيعاتها مما يضمن لها تحقيق ربحية عالية.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية ببعديه على تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة"

تم استخدام نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يبين ذلك

الجدول رقم(15): نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15.835	1	15.835	117.771	0.000
الخطأ	6.857	51	0.134		
المجموع الكلي	22.692	52			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

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

- معامل التحديد ( $R^2=0.698$ )

- معامل الارتباط ( $R=0.835$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة (117.771) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "نظم المعلومات الإستراتيجية" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (69.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "تنافسية المؤسسة" وهي قوة تفسيرية كبيرة، مما يدل أن هناك دور كبير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية مجتمعة على مستوى تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية وذلك كما هو مبين في الجدول (15) التالي:

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة.

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
نظم المعلومات الإستراتيجية	0.808	10.852	0.000	117.771	0.835	0.698

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.V17.

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

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول (16) مايلي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل والمتمثل في "نظم المعلومات الإستراتيجية" ببعديه على مستوى تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.852) بمستوى (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.835$ ) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما فسر متغير نظم المعلومات الإستراتيجية (69.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تنافسية المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية ببعديه على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى  $H_{01}$ : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين كلفة المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )"

جدول رقم (17): نتائج الانحدار لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين كلفة المؤسسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
نظم المعلومات الإستراتيجية	0.720	5.635	0.000	31.752	0.619	0.384

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.V17.

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول (17) يتضح أن هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين "نظم المعلومات الإستراتيجية" و"تحسين كلفة" المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.635)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى، إضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين المتغيرين "نظم المعلومات الإستراتيجية" و"الكلفة" بلغت (0.619).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تحسين الكلفة يعتمد بشكل كبير على إدخال معدات وآلات متطورة على مستوى الوحدات، وهذا ينجر عنه القيام بدورات تدريبية لتحكم في التقنيات الجديدة، وهذا من شأنه تخفيض منتجات والخدمات المقدمة، وبالتالي أسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة - بسكرة

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية  $H_{02}$ : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين إنتاجية المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )"

جدول رقم (18): نتائج الانحدار لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين إنتاجية المؤسسة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
نظم المعلومات الإستراتيجية	0.752	8.353	0.000	69.761	0.760	0.578

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.V17.

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول (18) يتضح أن هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين "نظم المعلومات الإستراتيجية" و"تحسين إنتاجية" المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.353)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية، إضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين المتغيرين نظم المعلومات الإستراتيجية و"الإنتاجية" بلغت (0.760).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تزيد من إنتاجيتها بالإعتماد على التجديد والاستثمار في المعدات الحديثة والعمل على زيادة خبرة العاملين وتحفيزهم، وأيضاً الأخذ بعين الاعتبار الكميات الإنتاجية بما يتمشى مع متطلبات عملائها من شأنه أن يزيد من إنتاجية المؤسسة.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة - بسكرة

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{03}$ : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين ربحية المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )"

جدول رقم (19): نتائج الانحدار لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين ربحية المؤسسة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
نظم المعلومات الإستراتيجية	0.900	10.289	0.000	105.873	0.822	0.675

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.V17.

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول (19) يتضح أن هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين "نظم المعلومات الإستراتيجية" و"تحسين ربحية" المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.289)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة، إضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين المتغيرين "نظم المعلومات الإستراتيجية" و"الربحية" بلغت (0.822).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تسعى لتحقيق ربحية عالية من خلال التركيز على مواكبة أذواق الزبائن ومنها ادخال منتجات جديدة حيث من شأنه أن يحقق ربحية عالية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{04}$ : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحسين الحصة السوقية للمؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )"

جدول رقم (20): نتائج الانحدار لاختبار دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
نظم المعلومات الإستراتيجية	0.849	6.752	0.000	45.587	0.687	0.472

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17.

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول (20) يتضح أن هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين "نظم المعلومات الإستراتيجية" و"تحسين الحصة السوقية" للمؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.752)، وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الرابعة، إضافة إلى ذلك فإن العلاقة بين المتغيرين "نظم المعلومات الإستراتيجية" و"الحصة السوقية" بلغت (0.687).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة ولزيادة حصتها السوقية تركز على زيادة ولاء الزبائن حيث تعمل على تعزيز مكانتها في الأسواق الحالية، وكذا فتح أسواق جديدة، وعتماها على شبكة موزعين معتمدين عبر ولايات الوطن، هذا من شأنه أن يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الزيبان

### القنطرة – بسكرة

#### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين التنافسية بأبعادها (الكلفة، الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية) لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة، وتوصلنا إلى عدة نتائج وهي كما يلي:

- تصورات المبحوثين حول مستوى نظم المعلومات الإستراتيجية الحاصل في المؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأول "المتطلبات التنظيمية" (3.485) بانحراف معياري (0.636)، وبلغ متوسط إجاباتهم عن البعد الثاني "المتطلبات التكنولوجية" (3.316) بانحراف معياري (0.821)، وقد بلغ متوسط إجاباتهم عن "نظم المعلومات الإستراتيجية" مجتمعة (3.400) بانحراف معياري (0.683).
- تصورات المبحوثين حول مستوى تنافسية المؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد "التنافسية" مجتمعة (3.343) بانحراف معياري (0.660).
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0.835)، فيما فسر نظم المعلومات الإستراتيجية (69.8%) من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

الخلاصة

## الخاتمة

تواجه المؤسسة تحديات كبيرة نظرا للتحويلات الكبيرة والسريعة التي يشهدها العالم، خاصة ما تعلق بالتكنولوجية، ذلك ما جعل المؤسسات تبحث عن أفضل الطرق لتحسين أدائها ومواكبة هذه التغيرات المتسارعة في المحيط من أجل البقاء والإستمرار، خاصة وأن المؤسسات أمام منافسة شديدة المنطق فيها البقاء للأقوى، ومن أهم التدفقات الناتجة عن المحيط نجد تدفق المعلومات والذي يعد المورد الضروري في المحيط التنافسي الذي تعيش ضمنه المؤسسة، حيث أصبحت المعلومة سلاحا في يد المؤسسة تستعمله في تسييرها والتحسين من تنافسيتها، ما يلزم على المؤسسة جمع وترتيب ومعالجة وتخزين بغرض استغلال مجموعة كبيرة من المعلومات المختلفة النوع والأهمية، حيث لا يتسنى للمؤسسة ذلك إلا بامتلاكها لنظم معلومات إستراتيجية فعالة، تسمح لها بتسيير الحجم الكبير لتدفقات المعلومات.

كما يوفر نظم المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة كل المعلومات الضرورية واللازمة في كل المستويات، فهي تقدم أداء من شأنه التأثير على وجهة المؤسسة لاسيما على تنافسيتها من خلال التنبؤ بأذواق المستهلكين، والإستجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة والسريعة، وتوفيرها بالجودة اللازمة في الوقت والمكان المناسبين، وذلك بأدنى التكاليف مقارنة مع المنافسين، وهذا بتركيز المؤسسة على إنتاجيتها ومرونتها والرفع من مهارات أفرادها وتحفيزهم، للتحسين من الإنتاجية الكلية للمؤسسة، حيث أن هذا التحسين في المنتجات والخدمات ينتج عنه مستويات مرتفعة من المردودية، وبالتالي تحسين وضعيتها التنافسية والحصول على حصص أكبر في السوق.

ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والإقتراحات حول دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، وشملت النتائج والإقتراحات الجانبين النظري والتطبيقي، وأهمها ما يلي:

### 1. النتائج:

- مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة تمتلك قواعد بيانات هامة توفر للمسيرين ومتخذي القرار كافة المعلومات الضرورية بشكل دقيق.
- مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة تمتلك شبكة حواسيب تصل جميع الوحدات والمكاتب وهي مبروطة بشبكة الانترنت.
- مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة تمتلك مختلف البرمجيات الحاسوبية اللازمة لها في التطبيقات والأعمال الإدارية.
- مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة توفر أحدث أجهزة الحاسوب، وتؤمن العدد الكافي من الطابعات والمساحات الضوئية لمختلف المصالح.
- تقوم مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة بتحسين عملياتها الإنتاجية الحالية، وابتكار عمليات وإنتاج منتجات جديدة.

## الخاتمة

- نظم المعلومات الإستراتيجية نظام مهم جدا في المؤسسة، حيث يتمثل دوره في تقديم المعلومات اللازمة والتي تخص البيئة التي تزاوّل فيها المؤسسة نشاطاتها.
- نظم المعلومات الإستراتيجية يساعد المؤسسة على دراسة وتحليل المنافسة، ويسمح لها بوضع استراتيجية فعالة مبنية على أساس التكلفة المنخفضة وبالتالي ضمان حصولها على موقع فعال خاص بها في وجه منافسيها.
- تساهم المعلومات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أن المعلومات القيمة من شأنها رفع درجة ثقة الزبون بالمؤسسة، وكذا زيادة حصتها السوقية، وتعظيم أرباحها وتحسين تنافسياتها.
- تصورات المبحوثين لمستوى نظم المعلومات الإستراتيجية الحاصل في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية مجتمعة (3.400) بانحراف معياري قدره (0.683).
- تصورات المبحوثين لمستوى التنافسية الحاصل في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التنافسية مجتمعة (3.343) بانحراف معياري قدره (0.660).
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0.835)، فيما فسر نظم المعلومات الإستراتيجية (69.8%) من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة محل الدراسة.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الكلفة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة، إذ بلغت (T) المحسوبة (5.635)، وهذا أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهي أحر نسبة إتباط ب (0.619).
- تحسين الكلفة يعتمد بشكل كبير على إدخال معدات وآلات حديثة ومتطورة، هذا من شأنه تخفيض منتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وبالتالي أسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين .
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين إنتاجية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة، إذ بلغت (T) المحسوبة (8.353)، وهذا أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهي ثاني نسبة إتباط ب (0.760).
- تزيد إنتاجية المؤسسة بالإعتمادها على التجديد والاستثمار في المعدات الحديثة والعمل على زيادة خبرة العاملين وتحفيزهم.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين ربحية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة، إذ بلغت (T) المحسوبة (10.289)، وهذا أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث أنها تمثل أعلى نسبة إرتباط ب (0.822).
- تحقق المؤسسة ربحية عالية من خلال التركيز على مواكبة أذواق الزبائن، وأدخال منتجات جديدة.

## الخاتمة

- وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الحصة السوقية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة، إذ بلغت (T) المحسوبة (6.752)، وهذا أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهي ثالث نسبة إرتباط ب (0.687).

تزيد الحصة السوقية للمؤسسة بزيادة ولاء الزبائن، حيث تعمل على تعزيز مكانتها في الأسواق الحالية، وكذا فتح أسواق جديدة، وتمادها على شبكة موزعين معتمدين عبر ولايات الوطن، هذا من شأنه أن يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة.

### 2. الإقتراحات:

- بناء على النتائج السابقة، وواقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم التوصل للإقتراحات التالية :
- الاهتمام أكثر بنظم المعلومات الإستراتيجية والعمل على تطويرها وتحسين أدائها.
- تكثيف نظم متخصصة لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءا من ميزانيتها للتطوير وتحسين أداء نظم المعلومات بشكلها العام.
- يجب على المؤسسة تتبع سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والترقيات والتدريب ....
- يجب على المؤسسة التحكم في التكاليف بالشكل الجيد.
- أخذ مقترحات الزبائن المتعلقة بتطوير المنتجات على محمل الجد.
- على المؤسسة أن تستثمر بإستمرار في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات.
- الاستخدام الأمثل لشبكات الاتصال الحديثة.
- الاهتمام بمستوى أداء نظم المعلومات الإستراتيجية للمؤسسات المنافسة، لما لذلك من تأثير على أداء نظم المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة.

- ضرورة توظيف المورد البشري المؤهل، لأنها وحدها كفيلة لضمان أحسن أداء لنظم المعلومات الإستراتيجية.

### 3. آفاق البحث:

- أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق اليقظة التنافسية للمؤسسة.
- أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق مواصفات الإيزو لتنافسية المؤسسة.
- أثر نظام المعلومات الإستراتيجي ومساهمته في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

### I. الكتب:

1. أبو قحف، عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1997.
2. البكري، سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
3. بلالي، أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد البناء EPMC تمرناست، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003.
4. حجازي، فادية محمد، كمال السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع الفنية للطباعة، مصر، 1999.
5. حريز، هشام، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، 2014.
6. حسن، راوية، الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
7. خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.
8. رضوان، مصطفى أحمد حامد، التنافسية (كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011.
9. الزعبي، حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
10. السامرائي، ايمان فاضل، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
11. الشрман، زياد محمد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2006.
12. الصباغ، عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
13. صلاح سلطان عطيه، التنافسية وأثرها على الإستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.
14. الطائي، محمد عبد حسين، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة التنافسية)، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 18-20.
15. الطائي، محمد عبد حسين، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

## قائمة المراجع

16. طه، طارق، نظم المعلومات والحاسبات الآلية (من منظور غداري معاصر)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
17. الطيطي، خضر مصباح إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
18. العبادي، هاشم فوزي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
19. عبد المحسن، توفيق محمد، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2001.
20. عبده، نجم نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2008.
21. العمري، غسان عيسى، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان.
22. غالب ياسين، سعد، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
23. غالب ياسين، سعد، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، 2009.
24. غالب ياسين، سعد، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية للنشر، الإسكندرية، 1994.
25. القباني، ثناء على، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص10.
26. كاكي، عبد الكريم، الإستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية، مكتبة حسين العضوية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2013.
27. الكردي، منال محمد، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (النظرية-الادوات-التطبيقات)، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية.
28. مرسى، نبيل محمد، إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد- تنفيذ- مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2006.
29. مسلم، علي عبد الهادي، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية للنشر، الإسكندرية، 1994.

II. الأطرحات:

1. إسماعيل، عماد أحمد، خصائص نظم المعلومات وأثرها في خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2011.
2. برني، لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة EN.I.CABISKRA)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007.
3. بوزايد، وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2012.
4. بوزناق، عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بو عريريج)، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد صناعي، قسم علوم الإقتصاد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
5. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطورها، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
6. تركي، وليد بن، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.
7. حاييف سي حاييف، شيراز، دور ادارة التوزيع في تعزيز التنافسية لمؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
8. حبة، نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
9. حمدان، وسيم، محمد سامر العجمي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة دمشق، 2009.

## قائمة المراجع

10. دويس، محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (دراسة حالة الجزائر)، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
11. سايني فيصل، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.
12. سايني فيصل، أنظمة المعلومات (إستخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008-2009.
13. الشرفا، سلوى محمد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008.
14. علالى، مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة (ENICAB)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.
15. الغويري، عمر عوض، تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004.
16. القادر، شارف عبد، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مذكرة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر (3)، 2011.
17. القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعيار الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
18. قريشي، محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة)، مذكرة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

## قائمة المراجع

19. كباب، منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العلمة سطيف)، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة لمسيلة، 2007.
20. لعلاوي، عمر، الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، مذكرة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2004.
21. الناظر، سيرين عبد المجيد، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل - الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2011.
22. هاللي، وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة BOBILIS)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009.

### III. المجالات:

1. أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القصيم، المجلد(6)، العدد(2)، 2013.
2. الرجى، منصور ناصر، نازم محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد (33)، 2012.
3. شيام خيمان، أندروستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (نشرة منتدى البحوث الإقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا)، 1996، المجلد (3)، العدد 2.
4. عبد الصادق، أسامة سعيد، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، مجلة جامعة الملك سعود، السنة(7)، العدد(28)، 2001.
5. العيهار، فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
6. قريشي، محمد، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة البحوث والدراسات، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان.

## قائمة المراجع

7. المبيضين، هشام عثمان، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 2015.
8. محبوب، مراد، طيب داودي، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق نجاح استراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007، العدد(12).
9. النجار، فايز جمعة، نازم محمود أحمد الملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية جامعة جدارا الأردن ، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

### IV. الملتقيات والمؤتمرات:

1. بلعلاء، خديجة، الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الإقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، الشلف، 2007.
2. بن مويزة، مسعودة، الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرات التنافسية للإقتصاد الجزائري في ظل أتفاق الشراكة الأورو جزائرية، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006.
3. دراجي، عيسى، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، قسم علوم التسيير، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010.
4. رحال سولاف، عناصر تحليل السلوك استراتيجي، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية (غير منشورة)، مقدمة للسنة الرابعة إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.
5. رزق، عادل، مفهوم التنافسية، ورقة مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي"، القاهرة- جمهورية مصر العربية، يونيو 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
6. رزيق، كمال، عمار ابوزعرور، ملتقى حول: التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2001.

## قائمة المراجع

7. شوكال، عبد الكريم، وآخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
8. العباس، بلقاسم، السياسات الداعمة للتنافسية لشركات القطاع الخاص العربي، ورقة عمل مقدمة في ملتقى: تنافسية قطاع الأعمال العربي (الفرص والتحديات)، ديسمبر، الكويت، 2010.
9. عبد السلام، فادية محمد أحمد، بعض مؤشرات القدرة التنافسية لقطاع الأعمال في مصر، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "المزايا التنافسية لشركات الأعمال في فترة ما بعد الأزمة العالمية، الشارقة- دولة الإمارات المتحدة، مارس 2010، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
10. غربي، فاطمة الزهراء، خديجة بلعلياء، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة عمل قدمت في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، 27-28 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.
11. محمدي، رشيد، بوجان عادل، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول: مساهمة تسيير المهارات وفي تحسين تنافسية المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012.
12. مزهودة، نور الدين، مداخلة بعنوان أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.
13. معموري، صورية، هجيرة الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 6-7 نوفمبر 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Bourachot.H , **Dictionnaire de sciences économique et sociales**,édition **Bordas**, paris, 1992.
2. Christophe Degryse, **Traduit par Amel Leila Serbis, L'économie moderne en 100 et quelque mots**, Ed de Boech-pages, bleues internationales, Algérie, 2010.
3. Echaude Maison ,**Dictionnaire d'économie et de sciences sociales**,édition **Nathan** ,paris.
4. Jean- Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 2ème édition, 1998.
5. Laudon,Kenneth,& Luadon,Jane,**Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology**, Prentice Hall, Inc,London, 1995.
6. Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, France, 1999.
7. Msichael PORTER, "**L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**", op.cit.
8. Peaucelle (jean pangatte) "**Les systèmes D'information**" la représentation GDPEF 1978.
9. R.D.Galliers & et.al: **Strategic Information Systems Planning: Deriving Comparative Advantage From EDI**.Journal Of Information Tecnology,10 (3) July 1998.
10. Ulrike Mayrhofer, **Introduction au Management Stratégique**, Sans édition, Edition Bréal, France, 2007.

الملاحق

## الملحق رقم (01): إستبانة البحث



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



### إستبانة البحث

السيد الفاضل، السيدة الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات"، بعنوان "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مطاحن الزيبان - القنطرة".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو من سيادتكم بأن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي في نجاحها، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

الطالبة: كوثر بورمل

إشراف الأستاذ: إسماعيل مناصرية

### الجزء الأول: البيانات الشخصية.

تهدف بيانات هذا القسم للإطلاع على بعض المميزات المهنية لإطارات المؤسسة تمكن من تفسير وتحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بوضع العلامة (x) في المربع الملائم لإختياركم.

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى			الجنس
<input type="checkbox"/> شهادة ثانوي	<input type="checkbox"/> شهادة تقني سامي	<input type="checkbox"/> شهادة ليسانس	<input type="checkbox"/> شهادة مهندس	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/> شهادة ماستر	<input type="checkbox"/> شهادة دكتوراه	<input type="checkbox"/> أخرى		
<input type="checkbox"/> دائم	<input type="checkbox"/> متعاقد			وضعية الإرتباط
<input type="checkbox"/> مدير مؤسسة	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/> مكلف ببرمجيات	<input type="checkbox"/> أخرى	التخصص الوظيفي

## الملحق رقم (01): إستبانة البحث

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

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

سلم القياس					نظم المعلومات الإستراتيجية	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
<b>أولا : المتطلبات التنظيمية</b>						
					توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بالمؤسسة معلومات تتفق مع احتياجات المستخدم.	01
					يساعد الهيكل التنظيمي المعتمد على سرعة تبادل المعلومات والإستفادة منها بشكل أفضل.	02
					ينظر للمعلومات كمصدر أساسي يدعم عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة.	03
					يقوم موظفو المؤسسة بعملية تصميم وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.	04
					توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بالمؤسسة المعلومات الفعالة لصناعة القرار المناسب.	05
					تعمل نظم المعلومات الإستراتيجية على جعل المؤسسة تتكيف مع بيئتها الخارجية.	06
					المؤسسة تنظم برامج تدريبية في مجال نظم المعلومات الإستراتيجية لزيادة فاعلية الموظفين.	07
					يساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في توفير معلومات دقيقة تقلل من أخطاء العمل.	08

<b>ثانيا: المتطلبات التكنولوجية</b>						
					لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة لمختلف الأقسام.	09
					تمتلك المؤسسة شبكة حواسيب حديثة ومتطورة.	10
					لدى المؤسسة برمجيات متطورة تساعدها في الحصول على المعلومات للوصول لأفضل القرارات.	11
					تتوفر المؤسسة على شبكة اتصالات حديثة وفعالة تسمح بسرعة تبادل المعلومات.	12
					تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة بصفة مستمرة.	13
					تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات بصفة مستمرة.	14
					تعتمد المؤسسة على برامج تسيير جد متطورة تساعدها في تسيير علاقاتها مع متعاملها.	15
					تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات تسهل عملية انتقال المعلومات بين الوحدات داخلها.	16

## الملحق رقم (01): إستبانة البحث

التنافسية					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>أولا : الكلفة</b>										
									17	تعلم المؤسسة على خفض تكاليف المنتجات والخدمات باستمرار.
									18	تقوم المؤسسة بإدخال معدات وآلات متطورة على مستوى وحداتها.
									19	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها من خلال دورات تكوينية للتحكم في التقنيات الجديدة.
									20	تعد أسعار المنتجات المقدمة في المؤسسة منخفضة مقارنة مع أسعار المنافسين.

<b>ثانيا : الإنتاجية</b>										
									21	تقوم المؤسسة بالإستثمار في المعدات الحديثة والمتطورة.
									22	تمتاز منتجات المؤسسة بالتحديد والتطوير من أجل زيادة إنتاجيتها.
									23	تعلم المؤسسة على زيادة خبرة ومهارات العاملين وكفاءتهم.
									24	تتبع المؤسسة سياسة تحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم.
									25	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار الكميات الإنتاجية بما يتماشى مع متطلبات عملائها.

<b>ثالثا: الربحية</b>										
									26	تقوم المؤسسة بإدخال منتجات جديدة على مستوى وحداتها.
									27	تعلم المؤسسة على تكثيف جهود خدمات ما بعد البيع.
									28	تتميز المؤسسة بكبر حجم مبيعاتها.
									29	منتجات المؤسسة تلقى إقبالا من طرف الزبائن لمواكبتها لتطور أذواقهم.
									30	تقوم المؤسسة بتصدير بعض منتجاتها إلى الخارج.

<b>رابعا: الحصة السوقية</b>										
									31	زيادة ولاء زبائن المؤسسة ساعد في زيادة حصتها السوقية.
									32	تعلم المؤسسة على فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
									33	تنوع شبكة الممثلين المعتمدين للمؤسسة عبر ولايات الوطن.
									34	تعلم المؤسسة على رفع كفاءة خدمات البيع وما بعد البيع.

الملحق رقم(02): قائمة محكمي الاستمارة

إسم الأستاذ	الوظيفة
أقطي جوهرة	أستاذة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
دالي علي لمياء	أستاذة مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
غربي وهيبة	أستاذة مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
علالي مليكة	أستاذة محاضر بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.