

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
جامعة اكلى محند اولحاج-البويرة-  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.  
قسم: علوم التسيير.

الموضوع:

مساهمة نظام المعلومات في دعم الميزة التنافسية.

دراسة حالة المركز التجاري uno بالبويرة.

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.  
تخصص: إدارة اعمال.

تحت اشراف الأستاذة:

حداد نور الهدى.

من اعداد الطالبتين:

قطاف نادية. ❖

غازي زهيرة. ❖

لجنة المناقشة:

د: وهابي كثوم .....رئيسا.

د: شرفاوي عائشة .....عضوا مناقش.

أ: حداد نور الهدى .....مشرفا.

2018/2017





\*\*\*\*\*

# كلمة شكر و عرفان و تقدير

\*\*\*\*\*

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من اصطنع إليكم معروفاً فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم فإن الله يحب الشاكرين".

- بفضل المولى عزّ وجلّ وبتوفيق منه تمكنا من تقديم هذا العمل المتواضع فالحمد والشكر لله.
- نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "حداد نور الهدى" التي لم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها القيّمة طوال مشوار هذا البحث ونتمنى من المولى عز وجلّ أن يوفقها.
- كما ندين بالشكر الخاص والوفاء الجميل للمؤطر خلال التربص الميداني "مليكش فرحات" وكل العاملين في المركز التجاري uno بالبويرة.
- ونوجه مسبقا ألف شكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على سعة صبرهم لقراءة وتقييم هذا العمل.
- وأخيرا نتقدم بالشكر الخالص إلى جميع الأساتذة الذين تعلمنا على أيديهم إلى غاية تخرجنا من الجامعة.

# إهداء

- إلى ذات النبع الصافي من الحب والحنان والتي وهبتني الحياة دون امتنان وأروع من هتف باسمها اللسان، وسبب وجودي سرُّ ابتسامتي في الوجود، صانعة ذاتي، إلى الوجه المضيء الذي يشع بالمحبة والعطف والطيبة، إليكي يا أمي الغالية حفظها الله ورعاها.
- إلى من غمرني بحبه وحنانه وعطفه، إلى من كان لي عينًا تحرسني، إلى الرجل العظيم الذي تحمل مرارة التعب وقساوة الأيام من اجل تربية أبنائه، إلى الذي أوقد مشعل المستقبل أمامي وسار قبلي ليميط الأذى فيؤذي ولا يؤذي، إلى الذي علمني أنّ الحياة أمل يخفيه عمل، يخفيه ألم، إلى من كان سندي المادي والمعنوي لتعليمي ليرى حلمه يتحقق في الحياة أبي "محمد" العزيز حفظه الله ورعاها واطال الله في عمره.
- إلى كل أخواتي الأعزاء: نجاة، الياقوت، فائزة، سمية.
- إلى شعاع النور الذي أخلق بيتنا "الكتاكيث" محمد، زينب اشراق، أيوب، والكنكوتة إسراء.
- إلى أخواتي وزميلاتي وأصدقاء العمر ورفقاء الدرب: رتيبة شريفة مريم عبلة رشيدة نور الهدى .
- إلى أختي في الله والشريكة في العمل والزميلة في الدراسة "زهيرة".
- إلى كل من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكرتي.

نادية

# إهداء

- إلى أعظم هدية وهبها الله إلى عباده إلى من كانت سندًا لي في هذه الحياة , إلى من أضاءت دربي و سددت خطايا و ألهمتني , إلى من غرست فيا معاني العمل والاجتهاد , إلى قرّة عيني , إلى ذات القلب المعطاء إلى من عبدت طريقي بالدعاء إليك يا أعز إنسانة في الوجود والدتي العزيزة حفظك الله و رعاك و أطال الله في عمرك .
- إلى من غمرني بحبه وحنانه وعطفه، إلى من كان لي عينيًا تحرسني، إلى الرجل العظيم الذي تحمل مرارة التعب وقساوة الأيام من اجل تربية أبنائه، إلى الذي أوقد مشعل المستقبل أمامي وسار قبلي ليميط الأذى فيؤذي ولا أؤذي، إلى الذي علمني أنّ الحياة أمل يخفيه عمل، يخفيه ألم، إلى من كان سندي المادي والمعنوي لتعليمي ليرى حلمه يتحقق في الحياة أبي " لوصيف "العزير حفظه الله ورعاه.
- إلى من وراه الله الثرى، إلى قدوتي في هذه الحياة ورمز الرجولة ورمز طموحي إلى من كنت أرى في عيونه نجاحي ومثلي الأعلى إلى روح أخي الغالي "محمد" رحمه الله وجعل مقامه جنة الفردوس بين الأبرار.
- إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة أخواتي الأعزاء: فائزة، نبيلة، نصيرة، ايمان.
- إلى أختي في الله والشريكة في العمل والزميلة في الدراسة والرفيقة في الدرب "نادية".
- إلى كل من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكرتي

زهيرة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم

ورحمة الله

وبركاته





### المخلص

ان التطورات والتغيرات السريعة الحاصلة في البيئة هي من بين الأسباب التي جعلت نظم المعلومات المركز العصبي داخل المنظمات حيث يعتبر حافز مهم يعمل على بقاءها واستمرارها وحيازتها على مزايا تنافسية في ضل المنافسة الشديدة لذا المنظمات تتبنى أنظمة معلوماتية فعالة تساهم في تدعيم الميزة التنافسية بكفاءة عالية وبجودة تمكنها من السيطرة على السوق وتدفعها الى زيادة قدرتها التنافسية من خلال اكتساب المعلومات الملائمة في الوقت المناسب.

**الكلمات المفتاحية النظام، نظام المعلومات، التنافسية، المنافسة، الميزة التنافسية.**

العنوان
كلمة شكر.
اهداء.
ملخص.
مقدمة عامة.
فهرس الجداول والاشكال.
الفصل الأول: مدخل الى نظام المعلومات
تمهيد ..... 02
المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات
المطلب الأول: مفاهيم حول النظام والمعلومة ..... 03
المطلب الثاني: مفهوم نظام المعلومات..... 07
المطلب الثالث: وظائف واهداف نظام المعلومات ..... 10
المبحث الثاني: مقومات نظام المعلومات
المطلب الأول: أنواع نظام المعلومات ومبادئه ..... 13
المطلب الثاني: موارد نظام المعلومات ومكوناته ..... 15
المطلب الثالث: مراحل نظام المعلومات ..... 17
المبحث الثالث: عوامل التطور ومزايا نظام المعلومات والتحديات التي تواجهه
المطلب الأول: عوامل تطور نظام المعلومات ..... 19

المطلب الثاني: مزايا وعيوب نظام المعلومات ..... 21

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه نظام المعلومات ..... 23

خلاصة ..... 25

### الفصل الثاني: نظام المعلومات كآلية لدعم الميزة التنافسية.

تمهيد ..... 27

#### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي الميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف التنافسية..... 28

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية..... 30

المطلب الثالث: أهمية واهداف الميزة التنافسية..... 32

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها..... 33

#### المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية..... 36

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية..... 40

المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية وأسس بنائها..... 41

المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية..... 43

#### المبحث الثالث: آليات نظام المعلومات في دعم الميزة التنافسية.

المطلب الأول: نظام المعلومات كمورد للميزة التنافسية..... 46

المطلب الثاني: استخدام نظام المعلومات في دعم الميزة التنافسية..... 52

المطلب الثالث :تأثير نظام المعلومات على الميزة التنافسية.....54

المطلب الرابع :تطبيق نظام المعلومات على استراتيجيات الميزة التنافسية.....56

خلاصة .....58

### الفصل 03: الدراسة الميدانية حول مساهمة نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية للمركز

#### التجاري uno بالبويرة

تمهيد ..... 60

المبحث الاول: تقديم عام للمركز التجاري uno .

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول المركز التجاري uno ..... 61

المطلب الثاني: دوافع تكوين المركز التجاري uno ومهامه ..... 63

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز التجاري uno ..... 65

المبحث الثاني: مكانة نظم المعلومات داخل المركز التجاري uno .

المطلب الاول: استخدام نظم المعلومات في الحصول على الميزة التنافسية..... 67

المطلب الثاني: تأثير نظم المعلومات على قوى المنافسة بالنسبة للمركز التجاري uno ..... 71

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المركز التجاري uno ..... 72

المبحث الاول: الوضعية التنافسية للمركز التجاري uno .

المطلب الاول: حالة المركز التجاري uno في ظل الظروف الاقتصادية الحالية..... 73

المطلب الثاني: عرض وتشخيص بيئة المركز التجاري uno ..... 74

المطلب الثالث: اسقاط القوى التنافسية لبورتر على المركز التجاري uno ..... 75

المبحث الرابع: منهجية الدراسة الميدانية .

78.....	المطلب الأول: منهجية استبيان.....
80 .....	المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان.....
108 .....	المطلب الثالث: تحليل النتائج الاستبيان .....
109.....	خلاصة .....
110.....	خاتمة عامة.....
113.....	قائمة المراجع.....

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين البيانات والمعلومات	05
02	نطاق التنافس او سوق المستهلك	39
03	توزيع افراد العينة حسب الجنس.	80
04	توزيع افراد العينة حسب السن.	81
05	توزيع افراد العينة حسب المنصب.	82
06	توزيع افراد العينة حسب الخبرة.	83
07	توزيع إجابات السؤال رقم (01).	84
08	توزيع إجابات السؤال رقم (02).	85
09	توزيع إجابات السؤال رقم (03).	86
10	توزيع إجابات السؤال رقم (04).	87
11	توزيع إجابات السؤال رقم (05).	88
12	توزيع إجابات السؤال رقم (06).	89
13	توزيع إجابات السؤال رقم (07).	90
14	توزيع إجابات السؤال رقم (08).	90
15	توزيع إجابات السؤال رقم (09).	91
16	توزيع إجابات السؤال رقم (10).	91
17	توزيع إجابات السؤال رقم (11).	92
18	توزيع إجابات السؤال رقم (12).	93
19	توزيع إجابات السؤال رقم (13).	94

## قائمة الجداول

94	توزيع إجابات السؤال رقم (14)	20
95	توزيع إجابات السؤال رقم (15)	21
95	توزيع إجابات السؤال رقم (16)	22
96	توزيع إجابات السؤال رقم (17)	23
97	توزيع إجابات السؤال رقم (18)	24
97	توزيع إجابات السؤال رقم (19)	25
98	توزيع إجابات السؤال رقم (20)	26
98	توزيع إجابات السؤال رقم (21)	27
99	توزيع إجابات السؤال رقم (22)	28
100	توزيع إجابات السؤال رقم (23)	29
100	توزيع إجابات السؤال رقم (24)	30
101	توزيع إجابات السؤال رقم (25)	31
101	توزيع إجابات السؤال رقم (26)	32
102	توزيع إجابات السؤال رقم (27)	33
103	توزيع إجابات السؤال رقم (28)	34
103	توزيع إجابات السؤال رقم (29)	35
104	توزيع إجابات السؤال رقم (30)	36
105	توزيع إجابات السؤال رقم (31)	37
105	توزيع إجابات السؤال رقم (32)	38
106	توزيع إجابات السؤال رقم (33)	39
107	توزيع إجابات السؤال رقم (34)	40

## قائمة الجداول

---

## قائمة الاشكال

### قائمة الاشكال:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ت
02	العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة	06
03	التطور التاريخي لنظم المعلومات	09
04	وضائف نظم المعلومات	11
05	مكونات نظم المعلومات	17
06	مراحل نظم المعلومات	19
07	اهداف التنافسية	29
08	دورة حياة الميزة التنافسية	38
09	أسس بناء الميزة التنافسية	42
10	قوى المنافسة	47
11	سلسلة القيمة لمايكل بورتر	52
12	تقسيمات المركز التجاري uno	67
13	التأثير المتبادل بين قوى المنافسة والمركز التجاري uno	71
14	تطبيق نموذج بورتر في المركز التجاري uno	77
15	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس.	80
16	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن.	81
17	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المنصب.	82
18	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة.	83
19	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (01).	84

## قائمة الاشكال

85	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (02).	20
86	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (03).	21
87	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (04)	22
88	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (05)	23
89	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (06)	24
90	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (07)	25
90	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (08)	26
91	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (09)	27
91	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (10)	28
92	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (11)	29
93	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (12)	30
94	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (13)	31
94	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (14)	32
95	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (15)	33
95	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (16)	34
96	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (17)	35
97	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (18)	36
97	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (19)	37
98	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (20)	38
98	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (21)	39
99	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (22)	40

## قائمة الاشكال

100	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (23)	41
100	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (24)	42
101	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (25)	43
101	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (26)	44
102	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (27)	45
103	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (28)	46
103	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (29)	47
104	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (30)	48
105	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (31)	49
105	التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال رقم (32)	50

يمر العالم بموجة من التغيرات و التطورات المتسارعة، في شتى مجالات الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية، و يعود ذلك الى التقدم الهائل في وسائل الاتصال و تطور التكنولوجيا و تكنولوجيا المعلومات ،التي جعلت من العالم قرية واحدة ،الامر الذي أدى الى تبدل قواعد المنافسة و تغييرها من خلال ما افرزته التحديات العالمية الجديدة، خاصة مع انتشار مفاهيم العولمة و الانفتاح نحو الأسواق العالمية، و كل ذلك عزز من أهمية المعلومات التي أصبحت احد الموارد الأساسية و الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية .

و لقد أدى تنامي القيمة الاقتصادية للمعلومات و شيوع التقنيات الحديثة لجمعها و تصنيفها ،معالجتها و حفظها و نشرها، الى ضرورة توفير نظم و أساليب للتعامل مع هذه المعلومات ،و توفيرها بالتنوع المطلوبة التي يحتاجها متخذ القرار، للقيام بكافة الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة في كافة مجالات العمل في المؤسسة وبالشكل الذي يراعي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة ابتداء من المستوى التشغيلي و انتهاء بمتطلبات الإدارة الاستراتيجية و قد جاءت نظم المعلومات كواحد من تلك النظم القادرة على ذلك من خلال ما تقدمه من منافع للمؤسسة .

وبسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر أصبح من الصعب على المؤسسات التي لا تبني استراتيجيات تنافسية فعالة لمواجهة البقاء في بيئة تتسم بالتعقيد وبتغيير السريع الامر الذي يحتم على المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو بناء و تطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها وتفوقها على منافسيها.

## 1) الإشكالية :

في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتأثير المنظمات وتأثرها ببعضها البعض في بيئة سريعة التطور وهذا يلزم المنظمة التفاعل مع بيئتها إذا ارادت البقاء والاستمرارية بوضع نظم معلومات يمكنها من رصد كل ما يحيط بها ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية :

**كيف يساهم نظام المعلومات في دعم الميزة التنافسية في المركز التجاري uno؟**

وللإجابة على الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم نظام المعلومات؟ وماهي أهدافه وأهميته؟
- ما مفهوم الميزة التنافسية في المنظمة؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في دعم الميزة التنافسية في المركز التجاري Uno؟

## 2) فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية لابد من طرح مجموعة من الفرضيات والمتمثلة فيما يلي :

- المنظمة بحاجة الى العمل على تطوير ميزتها التنافسية من اجل البقاء في بيئة شديدة المنافسة.
- يعتبر نظام المعلومات المصدر الأساسي لتنمية الميزة التنافسية.
- يساهم نظام المعلومات في تنمية الميزة التنافسية للمركز التجاري uno بالبويرة من اجل مواكبة التطورات البيئية السريعة.

### 3) حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية.

❖ **الحدود الزمنية:** إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2018/2017. من 2018/02/05 الى 2018/06/05.

❖ **الحدود المكانية:** المركز التجاري UNO البويرة.

❖ **الحدود البشرية:** شملت الدراسة العاملين بالمركز التجاري UNO من الموظفين ورؤساء أقسام.

### 4) أهمية واهداف الدراسة:

✓ **أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ معرفة ضرورة وجود نظام المعلومات في المنظمات.
- ❖ الالمام مختلف الجوانب المرتبطة بالميزة التنافسية.
- ❖ ابراز العلاقة الموجودة بين نظام المعلومات والميزة التنافسية.
- ❖ معرفة إذا كان نظام المعلومات يؤثر على الميزة التنافسية.
- ❖ معرفة إذا كان نظام المعلومات يوفر كافة المعلومات المطلوبة التي تحتاجها المنظمة في بناء ميزة التنافسية.

✓ اهداف الدراسة :

تتمثل اهداف الدراسة فيما يلي:

❖ إظهار الدور الذي تلعبه نظام المعلومات وضرورة توفره كمطلب أساسي ومورد مهم من موارد

المنظمة، كونه أداة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، ومواكبة التغيرات والتطورات العالمية والإقليمية.

❖ تأتي هذه الدراسة لتبرز العلاقة بين نظام المعلومات والميزة التنافسية في الوقت الذي أصبحت

فيه المعلومات أحد اهم الموارد، التي تستخدمها المؤسسات المختلفة في تتبع منافسيها، وتلمس رغبة عملائها والتسويق مع مورديها ومواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

❖ الحاجة الماسة إلى دراسات ميدانية في هذا الموضوع لمعرفة سلوك المنظمات في ظل الظروف

الاقتصادية الحالية الصعبة.

(5) أسباب ودوافع اختيار الموضوع :

➤ اختيار الموضوع يتماشى مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في بيئة سريعة التغير والتطور.

➤ معرفة مدى امتلاك المنظمات القدرة الكافية لتبنى نظام معلومات يواكب التغيرات البيئية.

➤ البحث في أسباب عدم قدرة المنظمات على مسايرة التطورات التكنولوجية.

6) منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات من مختلف المراجع والمصادر المتعلقة بنظم المعلومات والميزة التنافسية في الجانب النظري، ومنهج دراسة حالة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المركز التجاري UNO بالبويرة لأن الهدف الأساسي معرفة مدى صحة الفرضيات.

7) دراسات سابقة:

❖ دراسة واصل خولة دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة LIND GAS فرع عنابة مذكرة ماجستير أنظمة معلومات جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013.

وتوصلت الى نتائج التالية:

- البيانات هي اهم الموارد في منظمات الاعمال فهي المادة الخام والركيزة الأساسية التي يتم تشغيلها لإنتاج معلومات.
- نظام المعلومات أصبح ضرورة ملحة في المنظمات الحالية حتى تصبح هذه الأخيرة مسايرة للعصر.
- تعتبر المعلومات ركنا أساسيا للمساعدة على إزالة عدم التأكد المحيطة بمتخذي القرار وجعل القرار أقرب للصحة بما يتوافق ونجاح المنظمة وقدرتها على المنافسة والبقاء في السوق.

❖ دراسة شارف عبد القادر دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة

المؤسسات الجزائرية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم اقتصادية 2010-2011.

وتوصلت هذه الدراسة الى ما يلي:

- فيما يخص الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ترى ان هذا المصطلح يعد من المفاهيم الأكثر تداول، على المستويين الاقتصادي والإداري، مع ضرورة إعطاء البعد الاستراتيجي وضرورة وجود برامج وسياسات واستراتيجيات محددة، تضعها الإدارة العليا للمؤسسات الجزائرية لضمان مساهمة مواردها البشرية في تحقيق ميزتها التنافسية، من خلال ما يوفره نظام المعلومات المستخدم وفعالية القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

❖ دراسة حجاج عبد الرؤوف الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي

في تنميتها دراسة حالة لشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي مذكرة لنيل شهادة الماجستير

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات علوم اقتصادية 2006-2007.

وتوصلت هذه الى النتائج التالية:

- ان للميزة التنافسية تمثل للمنظمات مصدرا حاسما لتفوقها عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة او ذات تكلفة اقل.
- ينبغي توفير نظام معلومات فعال في المنظمات باعتبار ان المعلومات تعتبر من المصادر الداخلية للميزة التنافسية.

## تمهيد:

أصبحت المعلومات في عالم اليوم ضرورة لا تستغني عنها المنظمة، بما تقدمه من فرص متاحة لتحقيق ميزة تنافسية،

تتقدم بها على باقي المنظمات الأخرى، وتسمح لها بالبقاء والاستمرار في عالم الاعمال.

وتعد نظم المعلومات مصدرا أساسيا للمنظمة، لتزويدها بالمعلومات المناسبة، لما تعكسه من تفاعل بين بيئة

المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية حيث يساهم بالعمل على زيادة قدرة الإدارة على رسم خطط وسياسات

صحيحة، وإيجاد تناسق متكامل بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية، مع تزايد حجم المعلومات في المنظمات، في

ضل ظروف بيئية تتصف بالتغير المستمر والسريع.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول نظام المعلومات.

تعتبر المعلومات من اهم الموارد بالنسبة للمنظمة الحديثة في عالم اليوم لذا يجب ضمان امتلاكها وتوفيرها بشكل دائم ومن هنا تظهر الحاجة الى نظم المعلومات في المنظمة.

المطلب الأول: مفاهيم حول النظام والمعلومة.

قبل التطرق الى نظام المعلومات سوف نتطرق الى مفهوم كل من النظام والمعلومة على حدة.

### ➤ مفهوم النظام

ان مصطلح النظام لغة (système) مشتق أساسا من الكلمة اليونانية (system)، والتي كانت تعني الكل مركب من عدد من الأجزاء.

**تعريف 1:** " هو مجموعة الأجزاء او العناصر او الأقسام، ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة منطقية، أي انها تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، بغرض أداء اهداف معينة وذلك عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات." <sup>1</sup>

**تعريف 2:** "تجميع تنظيمي وفي متكامل، يعمل بتفاعل داخل هذا النظام لكي يلبي احتياجات المؤسسة." <sup>2</sup>

**تعريف 4:** " هو مجموعة من الأجزاء والمكونات، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين، والنظام مركب من مجموعة من الوحدات لا يمكن عزل أحدهما عن الآخر حسب موضعها في المجموعة." <sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الحسين ال فرج الطائي، مدخل الى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005، ص17.

<sup>2</sup> احمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل وتصميم النظم، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص32.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب محمد جبارا الشمري، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2009 ص41.

وبصفة عامة وكتعريف شامل للنظام "نعرفه على انه مجموعة مترابطة ومتجانسة، من الموارد والعناصر (الافراد، والتجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات .....الخ) التي تتفاعل مع بعضها البعض، داخل إطار معين وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف او مجموعة من الأهداف العامة، في ظل الظروف او القيود البيئية المحيطة.<sup>1</sup>"

قبل التطرق الى المعلومات، نعطي نظرة على البيانات التي تعتبر الأساس للوصول الى المعلومة.

**تعريف البيانات:** "تعرف البيانات بانها مجموعة من الحقائق والأفكار، والمشاهدات والملاحظات، وتكون في صورة كلمات او رموز مكونة من رموز او حروف".

وتعرف أيضا "هي عبارة عن كلمات او ارقام، لا يمكن استعمالها الا إذا كانت منظمة، ليكون لها معنى أي يجب ان تتحول الى معلومات مفهومة ومفيدة حتى يمكن استعمالها".

وتعرف أيضا "البيانات هي عبارة عن رموز وعلامات ومقاييس وحروف، التي تتطلب المعالجة لتصبح معلومات مفيدة قابلة للاستعمال"<sup>2</sup>.

وكتعريف شامل للبيانات "هي عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري، وهي تعتبر المادة الخام، التي يمكن ان تكون كمية يمكن قياسها وحسابها رياضيا، او ان تكون غير كمية وتتطلب اجراء معالجة معينة، من اجل تحويلها لنتائج (معلومات) يمكن الاستفادة منها بشكل أفضل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عز الدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2005، ص13.

<sup>2</sup> عثمان الكيلان واخرين، مدخل الى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص15.

<sup>3</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، اساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص31.

➤ مفهوم المعلومات :

هناك عدة تعاريف للمعلومة:

**تعريف 1** "هي البيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها، بحيث تكون ذات معنى وقيمة والمعلومة، مورد من موارد المؤسسة يمكن ادارته كما تدار باقي الموارد البشرية والمالية والمادية".<sup>1</sup>

**تعريف 2** "المعلومات هي البيانات المصاغة بطريقة هادفة لتكون قابلة للاستعمال".

**تعريف 3** "المعلومات هي البيانات التي تم اعدادها في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا والتي لها قيمة محرّكة في الاستخدام الحالي او المتوقع".<sup>2</sup>

**تعريف 4** "تعبّر عن حقيقة او ملاحظة إدراك او أي شيء محسوس، يستعمل في التخفيض عدم التأكد بالنسبة لحالة او حدث معين و، يضيف معرفة للفرد او المجموعة".<sup>3</sup>

➤ العلاقة بين البيانات والمعلومات :

من خلال التعاريف السابقة للبيانات والمعلومات، تبين انه توجد علاقة تكاملية بينهما، فالبيانات تعتبر المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، وإذا طبقنا تلك العلاقة فان البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على مخرجات.<sup>4</sup> اما المعرفة فهي حصيلة الامتزاج الخفي، بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على التحكم اذن فالمعلومات هي وسيط لاكتساب المعرفة.

<sup>1</sup>فريد كورتل لحمر حكيمة، نظم المعلومات التسويقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص67.  
<sup>2</sup>علاء سالمى هلال البياتي، اساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص15.  
<sup>3</sup>سعد غالب ياسين، اساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص18.  
<sup>4</sup>محمد عبد العليم صاير، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص37.

وعرفت المعرفة أيضا على انها التفسير الشخصي، للمعلومات استنادا على الخبرات الشخصية والمهارات والقدرات.

وبرغم من العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات، الا انهما يختلفان في مختلف المجالات وفيما يلي يوضح لنا

الجدول ذلك.

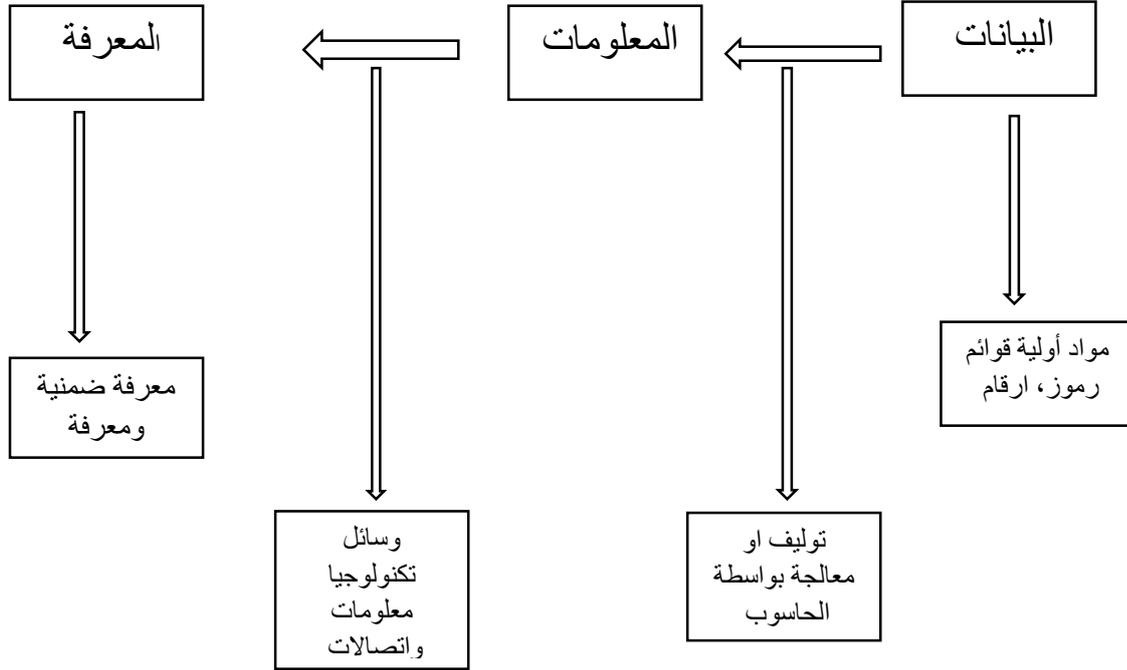
الجدول رقم(01) الفرق بين البيانات والمعلومات

معلومات	البيانات	مجالات الاختلاف
منتظمة ضمن الهيكل التنظيمي	غير منتظمة في الهيكل التنظيمي	الترتيب
محددة القيمة	غير محددة القيمة	القيمة
عالية	منخفضة	الدقة
تستعمل على الصعيد الرسمي والغير رسمي	لا تستعمل على الرسمي	الاستعمال
محددة المصادر	عديدة المصادر	المصدر
مخرجات	مدخلات	الموقع في النظم
صغيرة نسبيا بحجم البيانات	كبيرة جدا	الحجم

المصدر: ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى

2010، ص67.

الشكل رقم (02) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

➤ خصائص المعلومات:

وتتميز المعلومات بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- ✓ الملائمة: يجب ان تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من اجله.
- ✓ الوقتية: يجب توفير المعلومة في الوقت المناسب.
- ✓ السهولة والوضوح: يجب ان تكون المعلومة سهلة ومفهومة وواضحة بالنسبة لمستخدمها.
- ✓ الصحة والدقة: يجب ان تكون حقيقية خالية من الأخطاء.
- ✓ الشمول: يجب ان تكون كاملة تغطي اهتمامات مستخدميها.

<sup>1</sup>زبيري رايح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب، البلدة، 23/22 أفريل 2003.

## المطلب الثاني: مفهوم نظام المعلومات.

انطلاقا من مفهوم المعلومات التي يتسم لها العصر الحديث، والحاجة الملحة للحصول على المعلومات سواء للفرد أو المؤسسة، وفي إطار مدخل النظام المستخدم في إدارة المنشآت المعاصرة، ارتبطت هذه النظم بالمعلومات وكونت ما أتفق عليه الحديث " بنظم المعلومات " .

تعددت واختلفت تعاريف نظم المعلومات ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

نظم المعلومات هي عبارة عن " مجموعة من العناصر (وسائل، برمجيات أو أفراد) تسمح بحيازة، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات "

ويمكن تعريفه أيضا: " من جهة هو مجموعة من الإجراءات والوثائق، التي تعطي المعلومات المفيدة وتساعد في وظائف التسيير، ومن جهة ثانية الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة، تخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح "

يعرفه بأنه " مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات، التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز. <sup>2</sup>

ويعرف "على أنه مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع أو استخراج، تشغيل، تخزين ونشر المعلومات، بغرض دعم عمليات وضع القرار وتحقيق الرقابة داخل المؤسسة".

<sup>1</sup>كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر 2000-2001، ص74.  
<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص 75.

ونستنتج مما سبق ان نظام المعلومات " عبارة عن كل الأشخاص الذين يستقبلون، يستعملون ويرسلون المعلومات من خلال مختلف الآلات الكاتبة والناسخة والحاسبة، تعمل على تسجيل وتخزين وترتيب وإرسال المعلومات للأطراف المعنية."

### المطلب الثالث: وظائف واهداف نظام المعلومات.

في هذا المطلب سوف نبرز اهم وظائف نظام المعلومات وله اهداف عديدة لذلك اعتبرته المنظمة وسيلة أساسية لسير نشاطها.

#### أولاً: وظائف نظام المعلومات

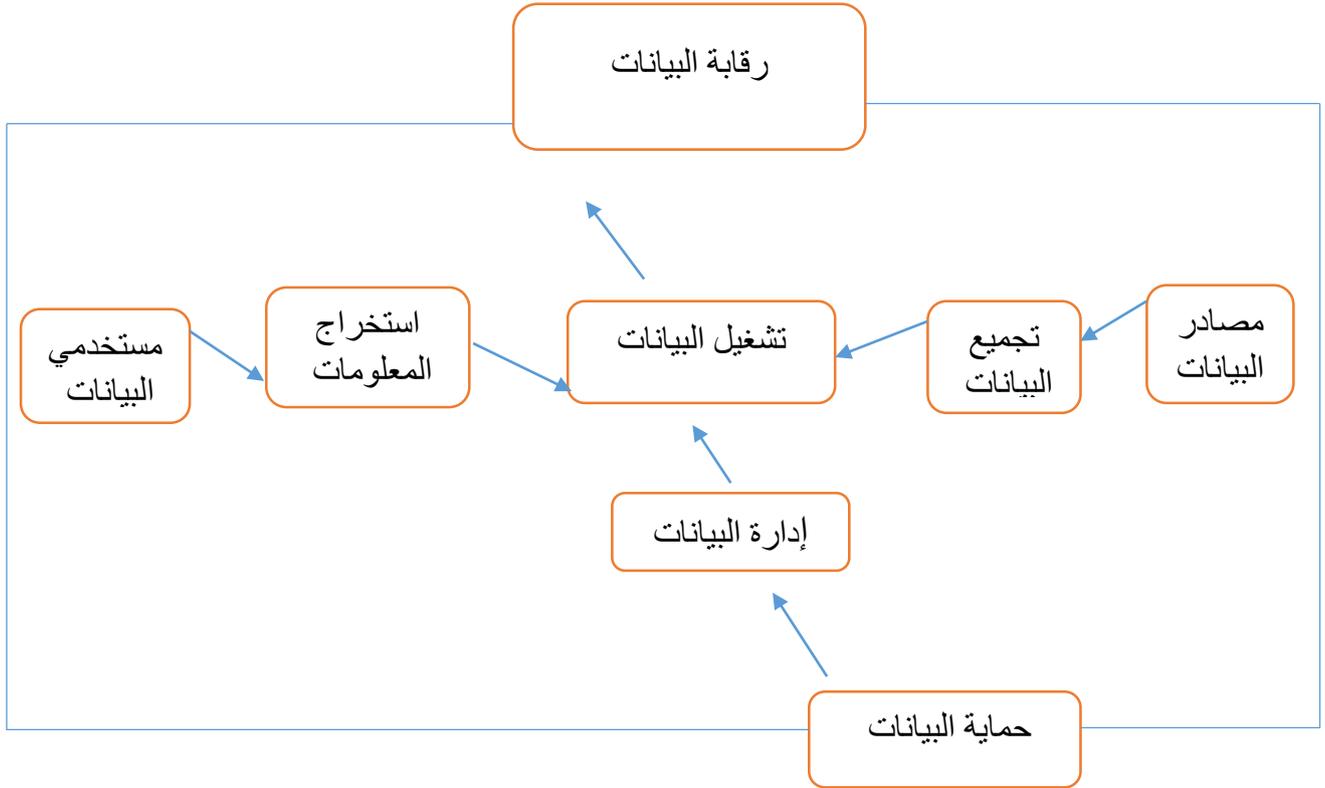
لنظام المعلومات مجموعة من الوظائف أهمها:<sup>1</sup>

- **تجميع البيانات:** وتشمل على عدة خطوات، منها استخلاص البيانات لإدخالها الى النظام، ثم يتم قيد البيانات على مستند ويتم التحقق من صحة هذه البيانات، ثم يتم تبويبها في مجموعات كما قد يتم تحويل البيانات او تحريكها من نقطة الحصول عليها الى نقطة تشغيلها.
- **تشغيل البيانات:** لتحويل البيانات الى معلومات يتم المصادقة وتصنيف البيانات، كما قد يتم تلخيصها عن طريق تجميع كميات العمليات الفردية، ويمكن تجميعها في دفعات متشابهة ثم يتم ترتيب كل دفعة حسب خاصية معينة بالبيانات.
- **تخزين واسترجاع المعلومات:** ان الغرض من تخزين بعض المعلومات، هو الاعتقاد بانها سوف تكون ذات فائدة، واهمية في القرارات المستقبلية ويتم حفظها بطريقة يسهل الرجوع اليها عند الحاجة.

<sup>1</sup>شريف كمال شاهين، نظم المعلومات الإدارية، لمكتبة مراكز المعلومات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص96.

- رقابة وحماية البيانات والمعلومات: أي مراجعة وعدم التلاعب والاختراق للنظام والعبث بالبيانات والمعلومات وقد تكون الرقابة من خلال كلمات السر للمستخدمين.
- انتاج المعلومة: الخلاصة النهائية لعملية معالجة البيانات، والوصول الى المعلومات المطلوبة من قبل المستخدم من النظم.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04) وظائف نظام المعلومات.



المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي مرجع سبق ذكره ص 20

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق ص 97.

ثانيا: اهداف نظام المعلومات

تتمثل اهداف نظام المعلومات فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تحديد المعلومات التي يحتاج اليها مستخدمو النظام.
- ✓ اختيار البيانات الازمة وجمعها من مصادر داخلية وخارجية للمنظمة والقيام بمعالجتها.
- ✓ توفير المعلومات الضرورية والمطلوبة.
- ✓ تسهيل عملية الرقابة على مختلف الأنشطة داخل المنظمة.
- ❖ يمكن القيام بعدة دورات تدريبية للعاملين ورفع أدائهم وهذا من اجل مواكبتهم مع التطورات الحديثة.
- ❖ التكفل بسهولة إجراءات تناول المعلومات لتسهيل عملية الاتصال بين النظام ومستعمليه، ويتكفل بتلبية احتياجات ومتطلبات المستخدمين.
- ❖ يمكن ضمان استمرارية النظم والتكفل بوضع الخطط، وذلك من اجل مواكبة التطورات الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قاشى خالد، نظام المعلومات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص75

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق ص37.

## المبحث الثاني: مقومات نظام المعلومات

سوف نتناول في هذا المبحث كل من أنواع ومبادئ نظام المعلومات وموارده ومكوناته وكذا مراحلها.

### المطلب الأول: أنواع نظام المعلومات ومبادئه.

في هذا المطلب سوف نبرز أنواع نظام المعلومات ومبادئه وتتمثل فيما يلي:

#### أولاً: أنواع نظام المعلومات:<sup>1</sup>

تصنف أنواع نظم المعلومات، وفق العديد من المعايير فقد تصنف وفق المستويات الادارية او وفق الأنشطة التنظيمية للمنظمة.

#### 1- التصنيف حسب المستويات الإدارية (التصنيف الوظيفي): تصنف وفق هذا التقسيم على أساس

المجال الوظيفي الذي تعمل فيه مثل (المجال التسويقي، المالي، المحاسبي الإنتاجي .... الخ)

✓ **نظم المعلومات التسويقية:** هي نظم محوسبة يتم تصميمها لتوفير تدفق نظم المعلومات وتمكن من

رفع كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمات في الأسواق ذات قدرة تنافسية عالية.

✓ **نظم معلومات الموارد البشرية:** هي أسلوب تنظيم، جمع وتخزين المعلومات وتقديمها للمدراء وذلك

من اجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري.

✓ **نظم معلومات المحاسبية المالية:** هي منظومة معلومات حاسوبية، تستند على برمجيات متنوعة

ومتكاملة لتحسين كفاءة الإدارة المحاسبية والمالية في المنظمة.

<sup>1</sup>الوافي الطيب، دور واهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع الاسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص 47.

✓ نظم معلومات الإنتاج: يختص بالتدفق المادي، للسلع والسلع والخدمات، يميل الى ان يكون اليا بدرجة كبيرة.

2-التصنيف حسب المستويات التنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

✓ نظم المعلومات الاستراتيجية: تسمح بتحديد الأهداف على المدى البعيد، واختيار الوسائل لتحقيقها حيث تسيطر المنظمة أهدافها على أساس التغيير في البيئة الخارجية، التي يمكن توقعها والإمكانيات الحالية والمستقبلية التي تحوزها.

✓ نظم المعلومات الإدارية: تهدف الى توجيه ورقابة أنشطة المنظمة، حيث توفر مؤشرات محددة وتقارير دورية تحمل معلومات مفصلة عن الأنشطة داخل المنظمة.

✓ نظم المعلومات التشغيلية: تساعد في ضمان سير الأنشطة والمعاملات الأساسية في المنظمة (المبيعات، الطلبات، القيود المحاسبية). حيث يقوم بتصنيف العمليات الحسابية ترتيب، تلخيص، التخزين للبيانات مما يؤدي الى زيادة المنافع الشكلية الزمنية المكانية والحيازة للبيانات.<sup>1</sup>

### ثانيا: مبادئ نظام المعلومات

إن العصر الذي نشهده الآن هو عصر المعلومات، وبالتالي فإنه مما لا شك فيه أن تكون المعلومات أساس كل قرار، لذلك لا بد من أن تتوفر في نظم المعلومات الحديثة المبادئ التالية:<sup>2</sup>

1 . الخدمة: ينبغي أن يصمم نظام المعلومات، وأن يدار بالطريقة التي تضمن أعلى كفاءة في تقديم الخدمات للمستفيدين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.48

<sup>2</sup> محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996، ص 52.

2. التوقيت: ينبغي أن يعمل نظام المعلومات على تقديم المعلومات لطالبيها حين يحتاجها، وليس عندما يستطيع النظام أن يحصل عليها.

3. التوحيد: تتطلب سهولة تداول المعلومات بين أجزاء النظام ذاته وبين غيره من النظم، ضرورة اتباع طرق التوحيد القياسي في معالجة المعلومات.

4. التطوير: وهو أساس المحافظة على استمرار كفاءة النظام في مواجهة التغيرات المتعددة، لتحسين طرق المعالجة وزيادة سرعة توصيل المعلومات.

#### المطلب الثاني: موارد نظام المعلومات ومكوناته.

سوف نتناول في هذا المبحث كل من موارد ومكونات نظام المعلومات.

#### أولاً: موارد نظام المعلومات.

ان أي نظام يعتمد على مجموعة من الموارد التي ينبغي ان تتوفر لأداء عمله وتحقيق أهدافه وتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

✓ الموارد البشرية: ان وجود الافراد امر ضروري، لتشغيل أنظمة المعلومات وهذا المورد يتكون من المختصين

في أنظمة المعلومات والمستخدمين النهائيين، فالمختصين في أنظمة المعلومات هم الافراد الذين يملكون

ويصممون ويشغلون نظام المعلومات استنادا الى احتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين.

اما فيما يتعلق بالمستخدمين النهائيين للمعلومات، هم الافراد الذين يستخدمون نظام المعلومات بطريقة مباشرة

او مخرجاته المجهزة بواسطة اخرين وقد يكونوا مدراء مهندسين موردين.

<sup>1</sup> عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الدوحة، السعودية، 2000، ص24.

✓ **الموارد المادية:** تتمثل في جميع الأجهزة والمعدات والموارد المستخدمة في تشغيل البيانات، بهدف تحويلها الى معلومات مثل الحاسوب، الآلات الحاسبة، السجلات.

✓ **البرمجيات:** تتمثل في جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات والتي من بينها نجد:

1. **برمجيات المنظومة:** مثل نظام التشغيل الذي يدعم عمليات منظومة الحاسوب.

2. **البرمجيات التطبيقية:** وهي برامج توجه عملية المعالجة لاستخدام معين للحاسوب من طرف

المستخدم النهائي، كنظام الرواتب ونظام معالجة النصوص.

3. **الإجراءات:** وهي التوجيهات التشغيلية للأفراد الذين يستخدمون نظم المعلومات كتوجيهات

خاصة بملاء الاستثمارات او استخدام خدمة معينة.

4. **التنظيمات الإجرائية:** أي شيء مخطط ومحدد ومرتب، ففي غياب النظام تكون هناك فوضى

وعشوائية، والمؤسسة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل

الحالية.

5. **السيطرة على الموارد المتاحة:** الموارد المتاحة قد تكون مادية كالأجهزة والمعدات وقطع الغيار

والأموال، او بشرية كالعاملين او العملاء او معنوية كبيانات موجودة، والعالم اليوم ملئ بمثل هذه

الموارد التي تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها.

✓ **موارد البيانات:** تعتبر موردا تنظيميا هاما، ينبغي ادارته بفعالية لصالح جميع المستخدمين النهائيين في

المنظمة، وعادة ما يتم الاحتفاظ بها في قاعدة البيانات.

✓ **موارد شبكة الاتصال:** وتتمثل في كل الأجهزة المتصلة بوسائط الاتصالات، وذلك من خلال

التحكم فيها بواسطة برامج الاتصالات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق، ص25.

ثانيا: مكونات نظام المعلومات: <sup>1</sup>

ان مكونات نظام المعلومات، تتمثل في مدخلات عمليات تحويلية ومخرجات والتغذية العكسية.

**1) المدخلات** تعتبر قوة الدفع الأساسية، التي تزود النظم باحتياجاته التشغيلية، وتشمل على عدة عناصر

للموارد الخام المستعملة في العمليات التصنيعية والمعلومات المستخدمة وبدورها تنقسم الى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

➤ **المدخلات التابعة:** وهي مثل علاقة نظم المشتريات بعملية الإنتاج.

➤ **المدخلات العشوائية:** هي مدخلات محتملة لنظم معينة وعادة ما يكون تأثيرها على كفاءة عمليات النظم

وليس على العمليات ذاتها.

➤ **المدخلات عن طريق التغذية العكسية:** تتمثل في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظم كمدخلات له مرة

ثانية.

**2) العمليات التحويلية:** تتحول المدخلات الى مخرجات، عن طريق العمليات التحويلية وقد تكون هذه العمليات

في شكل الة او انسان او حاسب او مهام، تؤدي بواسطة أعضاء المنظمة.

**3) المخرجات:** وقد تكون في شكل منتجات او خدمات او معلومات او طاقة او غيرها، وهي ناتج للعمليات

التحويلية ومخرجات النظم مرتبطة ارتباطا قويا بالهدف، كما انها النتائج الفعلية والأهداف المحققة لنظم، نما ويمكن

تصنيف مخرجات النظم الى ثلاثة أنواع وهي:

➤ **المخرجات التي يتم استهلاكها مباشرة** بواسطة أنظمة أخرى، كمخرجات منظمة صناعية التي يتم بيعها

للعلاء لاستهلاكها او اجراء المزيد من العمليات التحويلية عليها.

<sup>1</sup>محمد فاتح محمد البشير، نظم المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، السودان، 2011، ص11.

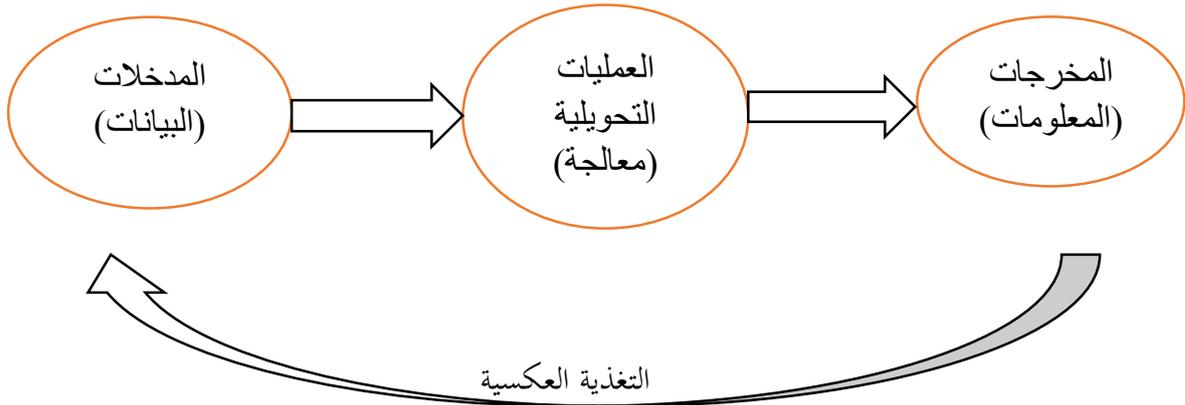
➤ المخرجات التي يتم استهلاكها داخل نفس النظم في دورة العمليات الموالية، كالوحدات الناتجة عن احدى العمليات التصنيعية، حيث يتم إعادة تصنيعها.

➤ المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظم او بواسطة نظم أخرى، ولكن يتم التخلص منها في شكل نفايات تدخل في البيئة الطبيعية لنظم فتعمل على تلوثها.

(4) التغذية العكسية: هي جزء من مدخلات النظم كما تعتبر من الخصائص والمميزات الأساسية للنظم<sup>1</sup>

والشكل التالي يبين مكونات نظام المعلومات.

الشكل رقم (05) مكونات نظام المعلومات.



المصدر: ياسر صادق مطيع وآخرون، مفاهيم أساسية في تحليل وتصميم نظم المعلومات، مكتبة الوراق

العربي لنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 17.

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق، ص 12.

المطلب الثالث: مراحل نظام المعلومات.

يمر نظام المعلومات بعدة المراحل وتتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

(1) **مرحلة التحليل:** في هذه المرحلة يبدأ بدراسة عناصر النظم الجديدة، وذلك من خلال التعرف على عيوب

ومواطن ضعف النظم وأسباب فشلها، وقد يأخذ بعض الوقت لأنه ضروري لتصميم نظم جديدة أفضل

ويجب على المنظمة ان تتيح لمحلي النظم فرصة الحصول على بيانات بكافة الطرق، وضرورة التعاون معهم

وامدادهم بالمعلومات التي يحتاجونها في الدراسة.

(2) **مرحلة التصميم:** وهي عملية دمج وترتيب للبدائل في علاقات محددة بهدف الخروج بنظم فعالة وتجاوز كافة

نقاط الضعف في النظم السابقة.

(3) **مرحلة التنفيذ:** وتشمل الأنشطة التالية:

✓ تحديد خطة التطبيق.

✓ التدريب على الأجهزة والبرمجيات الجديدة.

✓ تكملة اعداد دليل النظم.

✓ تهيئة البرامج وتحميلها على عتاد النظم.

✓ استكمال شبكة النظام.

✓ التشغيل التجريبي لنظم.

✓ توثيق مرحلة التنفيذ.

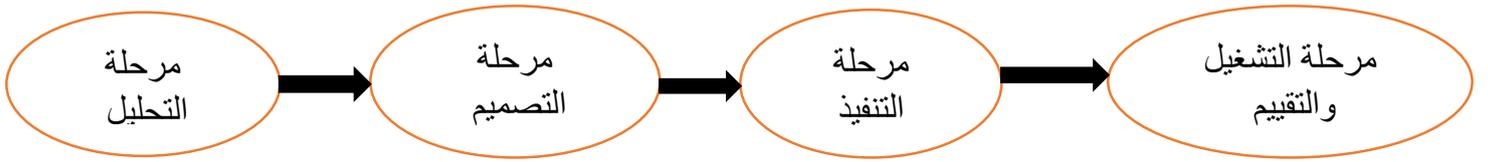
(4) **مرحلة التشغيل والتقييم:** وهذه المرحلة تشمل الأنشطة التالية:

✓ التشغيل النهائي لنظم.

<sup>1</sup> عصام النذف واخرون، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار البداية، عمان، الأردن، 2008، ص62.

- ✓ تحديد معايير التقييم للنظم.
- ✓ تنفيذ خطة الرقابة والسيطرة النوعية.
- ✓ وضع خطط الامن والحماية للنظم.
- ✓ تقييم ردود فعل المستخدمين.
- ✓ تقييم عمليات النظم.
- ✓ مقابلة تحليل وتحديد احتياجات المستخدمين الحاليين والجدد.<sup>1</sup>

الشكل رقم(06) مراحل نظم المعلومات.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق، ص63.

المبحث الثالث: عوامل التطور مزايا وعيوب نظام المعلومات والتحديات التي تواجهه.

سنتناول في هذا المبحث كل من عوامل تطور نظام المعلومات ومزايا وعيوب نظام المعلومات والتحديات التي تواجه نظام المعلومات.

### المطلب الأول: عوامل تطور نظام المعلومات.

ظهرت نظم المعلومات في الخمسينيات من هذا القرن، وقد كانت عبارة عن نظم لتشغيل البيانات يلي ذلك ظهور

النظم التي تخدم المستويات الإدارية في السبعينات، اما التي تخدم المستويات التي تحدد الاستراتيجيات المنظمة

ظهرت في الثمانيات، لذلك أصبحت نظم المعلومات موردا استراتيجيا ووسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية،

وسلحا استراتيجيا للدفاع على المنظمة والتغلب على المنافسة الخارجية.<sup>1</sup>

وبصفة عامة فان نمو تطور نظم المعلومات كان نتيجة لعدة عوامل منها:<sup>2</sup>

#### 1- الثروة التكنولوجية: نتجت عنها طاقة جديدة وامكانيات باستخدام تقنيات حديثة في مجال التخطيط

والسيطرة العملياتية، لامتلاك تقنيات معالجة البيانات ونشرها وتخزينها وتحديثها واسترجاعها مما عزز مكانة

المعلومة كمورد هام من موارد المنظمة، فأصبحت هيكل العمليات الإنتاجية والإدارية مما أدى الى ما يعرف

بمجتمع المعلومات.

#### 2- التوجه نحو عولمة الاقتصاد: أدى التوجه نحو عولمة الاقتصاد الى رفع قيمة تكنولوجيا المعلومات

للمنظمات، فنظم المعلومات هي اليوم التي توفر إمكانيات الاتصال وأدوات تحليل المعلومات.

<sup>1</sup>إبراهيم سلطان نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص02.  
<sup>2</sup>جلال إبراهيم العبد ومنال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16.

ومن ناحية أخرى فلقد زادت من الضغوط الواقعة على المنظمات ذات التوجه المحلي، ويرجع ذلك الى ان العملاء اليوم لديهم القدرة على التسوق المباشر على الانترنت، والحصول على معلومات دقيقة عن أفضل الأسعار والعروض على مدار أربعة وعشرون ساعة، وتؤدي هذه الظاهرة على اجبار المنظمات على مواجهة المنافسة في ظل السوق المفتوحة، وبدون أي حماية او دعم، لذلك تحتاج المنظمات الحديثة الى نظم معلومات واتصالات فعالة وقوية لكي تستطيع ان تعمل بكفاءة وفعالية في السوق العالمي.

### 3- الانفجار المعرفي: يعيش العالم اليوم عصر انفجار المعلومات وتراكمها بطريقة متسارعة، تعجز القدرات

العقلية للإنسان على الامام بها، وتتجلى ثروة المعلومات في التطور المتنامي للبرمجيات والأنظمة وبنوك المعلومات وشبكة الاتصال ومحطات العمل، ولقد أدى هذا التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات خلق اقتصاد مبني على المعرفة.<sup>1</sup>

### 4- الاتجاه نحو الاقتصاد القائم على خدمات المعلومات: يتضح وجود تحول كبير في اعمال المعرفة التي

تنطوي على العمل بتوزيع وإنشاء معرفة جديدة او معلومات مثل المحاسبين والباحثين، كما أصبحت المعلومات تمثل القاعدة لكثير من السلع والخدمات كثيفة المعلومات، كصناعة برامج الكمبيوتر والخدمات البنكية، حيث تعتمد الصناعات بالكامل على المعلومات مثل: خدمات قواعد البيانات التجارية.

لذلك فقد زادت الحاجة الى نظم المعلومات في جميع أنواع الصناعات لكي تساعد الإدارة على تحقيق أفضل تدفق للمعلومات والمعرفة داخل المنظمة وعلى تعظيم مواردها المعلوماتية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص، 17 18.

5- تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الاعمال: يتسم العالم اليوم بالتغيير السريع، لذا لم يعد بإمكان

التمييز بين الثابت والمتحول، واختلفت قواعد المنافسة والإنتاج، مما خلق بيئة اعمال شديدة التعقيد لا

يمكن التكيف معها ومواجهتها الا بالاستخدام الفعال لنظم المعلومات.

6- ظهور شكل جديد من المنظمات: الشكل الجديد لمنظمة الاعمال هو التنظيم المسطح (الأقل هرمية)

والغير مركزي، وهو الذي يعتمد على ترتيبات عمل مرنة ومعلومات فورية، لتوفير منتجات حسب الطلب

على نطاق واسع لملائمة الأسواق والمستهلكين المحددين وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الأداة الأساسية التي

يقوم عليها الشكل الجديد للتنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق، ص 16-17.

المطلب الثاني: مزايا وعيوب نظام المعلومات.

لنظام المعلومات مزايا كما له عيوب وفي هذا المطلب سوف نبرز اهم هذه المزايا والعيوب.

أولاً: مزايا نظام المعلومات.

تحتاج المنظمة الى تبني نظام معلومات للقيام بالأنشطة والوظائف ومختلف فعاليتها بغية تحقيق الأهداف التي خططت لها في مختلف المستويات الإدارية فهي تحتاج لمعلومات بشكل دائم ومستمر بغرض تنفيذ هذه الوظائف ومن الفوائد التي تحصل عليه المنظمة من جراء تطبيق هذه النظم ما يلي:<sup>1</sup>

✓ مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة والصائبة من خلال تهيئة المعلومات الملائمة في الوقت المناسب.

✓ تقديم المعلومات الى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة بغية ممارسة وظائفها المتمثلة التخطيط التنظيم الرقابة واتخاذ القرارات.

✓ تحديد قنوات الاتصال عموديا وأفقيا وتوضيحها بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع.

✓ تقييم أنشطة المنظمة ونتائجها بغية تصحيح الانحرافات.

✓ تهيئة الظروف المناسبة اتخاذ القرارات الفعالة في المنظمة.

✓ المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود عائق يحول دون تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> احمد الخطيب وخالد الزيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث لنشر التوزيع، اريد الأردن، ط1، 2009، ص71.

✓ الاستفادة من هذه النظم في اصدار التقارير سواء كانت تجميعية او تفصيلية (انية شهرية فصلية سنوية) عن نشاطات المنظمة.

✓ حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعد أساس عملها مع إمكانية استرجاعها بشكل والوقت الذي يخدم المستفيد من خلال البث الانتقائي للمعلومات.

✓ الرد على الاستفسارات عن طريق التحاور بين النظم والمستفيد.

✓ زيادة حدة المنافسة وثروة الاتصالات الحديثة والتي حولت العالم الى قرية صغيرة مما يجعل حاجة المنظمات الى المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب امرا في غاية الأهمية في حل المشاكل او استغلال الفرص المتاحة.

✓ تعقد الاعمال في زمن العولمة وتأثير تداخل العناصر البيئية على حياة المنظمة وممارسة أنشطتها اعطى أهمية إضافية للمعلومات.

✓ تحقيق التكامل بين الوظائف الإدارية وذلك لاختلاف المعلومات التي تحتاجها هذه المستويات والتي يجب توفرها من قبل المنظمة وبالموصفات المطلوبة سواء كانت تغطي فترة زمنية طويلة او متوسطة الأمد او لها علاقة بعمليات المنظمة اليومية.<sup>1</sup>

ثانيا: عيوب نظام المعلومات.

وتتمثل هذه العيوب فيما يلي:<sup>2</sup>

- عيوب متعلقة بالتصميم.
- عيوب متعلقة بالبيانات.

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق ص72.

<sup>2</sup>ادريس ثابت عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 131.

• عيوب متعلقة بالكلفة.

• عيوب متعلقة بالأعمال والفعاليات.

حيث أثبتت الكثير من التجارب العالمية والواقع والشركات والمؤسسات بأن هذه الأمور من أهم مسببات مشكلات نظم المعلومات فتصميم خاطئ للنظام سيؤدي حتما إلى فشل المنظمة في تطوير عملها وإنتاجها وتحقيق أهدافها المطولة وبالتالي فشلها في الساحة التجارية أو التسويقية فالمعلومات يمكن توفيرها بكفاءة وسرعة ودقة كافية تجعلها مفيدة وربما أحيان لا يمكن الحصول عليها أو يتم الحصول عليها ولكن بطريقة صعبة التنفيذ ولا يمكن فهمها أو استخدامها لتنفيذ إحدى المهام التي سوف يتم تنفيذها.

ويعد أي نظام معلومات في أية منظمة فاشلة إذا جاء تصميمه غير متوافقا مع هدف وعمل وطريقة تصميم وبناء المنظمة ككل، ومهما تكن النظم بذاتها معروفة وناجحة لبعض المنظمات إلا أنها تعد فاشلة إذا استخدمت في منظمات ذات أهداف وطبيعة مختلفة، فالمهم ملائمة تصميم النظام للحاجات الفعلية

ومن أهم مواصفات نجاح تصميم أي نظام ملاءمته لحاجات واستخدام المستهلكين والمستفيدين النهائيين، فعلى سبيل المثال إذا كانت الشاشة المستخدمة لاسترجاع البيانات مصممة بطريقة ناقصة، أو معقدة الاستخدام أو للتعرف على الكميات المطلوبة من البيانات تعد الشاشة فاشلة، وترتبط هذه الفقرة مع البيانات، فكلما كانت البيانات المقدمة من قبل النظام صحيحة وشاملة ودقيقة كلما كان تصميم النظام ناجحا والعكس هو الصحيح. ويجب أن تكون البيانات المتاحة إلكترونيا وعبر الخط المباشر حسب النظام المصمم أي منسجمة مع أهداف المنظمة واحتياجات المستخدمين من المستفيدين النهائيين كما يجب أن يكون هناك مرونة في التعامل.

أما بالنسبة للكلفة فمهما كان النظام ناجحا يجب مراعاتها وتناسبها مع إمكانيات المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص ص 131 132.

## المطلب الثالث: التحديات التي تواجهه نظام المعلومات.

تواجه المنظمات مجموعة من التغيرات المتسارعة في تقنية المعلومات، مما يفرض عليها الاستعداد للمستقبل والتنبؤ من اجل زيادة فاعلية وفعالية المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية ومن بين هذه التحديات ما يلي:<sup>1</sup>

**1- بعض المعلومات الهامة التي لا يمكن إدخالها في النظم:** هناك بعض المعلومات الضرورية داخل

المنظمة لا يمكن إدخالها في نظم المعلومات، وهذا لصعوبة التبرير عنها بشكل نظامي مثل: الأفكار المتعلقة بتقديم أفكار جديدة.

**2- تحديات العولمة:** ان النمو المتسارع في التجارة الدولية و بروز الاقتصاد العالمي حتم على المنظمات

تصميم نظم معلومات يراعى فيها اختلاف الثقافات والسياسات، بين مختلف الدول التي تتعامل معها المنظمة، وهذه النظم يجب ان تكون كاملة ومتطورة وتستجيب لجميع المستخدمين منها، وتكون عالمية لها القدرة على الانخراط في صفقات الأسواق العالمية.

**3- تحديات الاستثمار في نظم المعلومات:** تواجه العديد من المنظمات تحديات متعلقة بالاستثمار في

مجال نظم المعلومات، حيث انه يصعب قياس العائد من الاستثمار وتحديد القيمة المتوقعة من تصميم نظم، لذا نجد معظم المنظمات تتردد لاستثمار تكنولوجيا جديدة، اذ يتوجب عليها تقييم التكلفة والعوائد المرتقبة بطرق علمية حديثة.

**4- تحديات استراتيجيات الاعمال:** يقصد بها إدراك المنظمات بان استخدام تكنولوجيا المعلومات في

اعمالها يحقق لها ميزة تنافسية، وفعالية وكفاءة في مختلف اعمالها في بيئة تتسم بنمو وتطور المنظمات الرقمية، لذا يفرض عليها تبني أجهزة وبرمجيات، وإعادة تصميم نظم واستخدام تكنولوجيا ضمن استراتيجيات متوسطة وطويلة الأمد.

<sup>1</sup> احمد حسين علي حسين مرجع سبق ذكره ص43.

**5- تحديات البنية الأساسية للمعلومات: ان بناء نظم جديدة للمعلومات، هو ابعد من مجرد تركيب**

أجهزة حاسوب جديدة، بل يتطلب إجراءات توضيحية لكيفية التعامل معها وتدريب العاملين والإداريين بشكل متكرر ومستمر تمكنهم من استخدام النظم بكفاءة ومواكبة التغيرات السريعة، لذا على المنظمة توزيع محطات العمل على الأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة.

**6- تحديات الاخلاق العامة والامن: على المنظمة التأكد من أن نظم المعلومات تستخدم وتطبق**

الأخلاقيات العامة، وحدود المسؤوليات، لأن انعدام الأمن والرقابة قد يتسبب في خلق مشاكل، لذا لا بد من التحقق من أن المعلومات دقيقة وذات موثوقية وآمنة، بالإضافة الى تأمين مراقبة شديدة على

معايير الأمن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق ص44.

خلاصة:

أهداف المنظمة تتوقف على ما يقدمه لها نظام المعلومات من معلومات ونتائج لهذا يعتمد على مدى دقة البيانات المستعملة لإنتاج المعلومات اللازمة لتحقيق أغراض المنظمة والمستخدمين منها في جميع المجالات.

لذا يعتبر نظام المعلومات مصدر البيانات واداة الاتصال بين المراكز والأقسام داخل المنظمة لضمان صيانة

المستمرة للنظم وهذا من اجل مواكبة التطورات المتجددة كما تعكس فعاليته وطريقة تناوله على مستوى أداء

المنظمة من خلال التكفل بسهولة إجراءات تناول المعلومات كما يسهل التواصل بين النظم ومستعمليه بالإضافة

الى انه يوفر عملية الاتصال من وإلى المستخدمين.

## تمهيد :

يعتبر M. porter أول مفكر يستخدم مصطلح الميزة التنافسية، فنظرا للتطورات السريعة التي تحدث في البيئة الخارجية، يتحتم على المنظمة رصد المعرفة الظاهرة والكامنة لمنافسيها في السوق. وكذا مراقبة وتطوير كل ما تحتويه داخليا من مختلف الموارد، التي تعتبر أساس لدعم الميزة التنافسية، ولتفسير أكثر والتعرف أدق سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الميزة التنافسية وكذا استراتيجياتها مع إبراز الدور الذي يلعبه نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي الميزة التنافسية.

تعتبر التنافسية الانفتاح على العالم من مختلف المجالات فتحدد التنافسية المنظمة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية فهي تجعلها في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على الاستمرارية والبقاء.

### المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية.

قبل التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية سوف نتطرق الى مفهوم التنافسية.

#### ➤ مفهوم التنافسية

مفهوم التنافسية يتميز بالحدثة وهذا المصطلح أصبح أكثر تداولاً بين المفكرين السياسيين والاقتصاديين، واول ظهور له كان خلال الفترة الممتدة بين (1985\_1987) في الولايات المتحدة الامريكية من خلال العجز الكبير الذي عرفته في ميزانها التجاري.

هناك عدة مفاهيم للتنافسية حيث نجد :

ان التنافسية تعرف على انها "القدرة على الصمود امام المنافسين، بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار توسيع وابتكار وتجديد<sup>1</sup>.

يقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية التي تمارسها المنظمات من اجل الوصول الي شريحة اكبر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها<sup>2</sup>.

تعرف التنافسية "أما القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجديدة والسعر المناسب والوقت المناسب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2010\_2011، ص45.

<sup>2</sup>فلة العيهار، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، خروبة، جامعة الجزائر 2005، ص84.

<sup>3</sup>سهام شيهاني، رضوان مسموس، الابداع التكنولوجي والتنافسية الصناعية في الدول العربية، دراسة تحليلية لتنافسية الصناعة العربية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية العربية خارج المحروقات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 8 و9 نوفمبر 2010.

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.

سوف نبرز في هذا المطلب مفهوم الميزة التنافسية وأهم خصائصها.

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكاناتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز، مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم، على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية لمدة أطول.

وتعتبر الحلقة الأساسية عند الاقتصاديين منذ الثمانينات ولم يتم الاتفاق على تعريف الدقيق للميزة التنافسية.

أول من وضع نظرية الميزة التنافسية "مايكل بورتر" فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية ويرى فيها "هوفر وشوندال" أنها تعكس الوضع الفريد الذي يمكن المنظمة أن تطوره مقابل المنافسين من خلال طريقة تخصيص الموارد.

ثم وضع كل من **Doy** سنة 1984 و **M.porter** سنة 1985 الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبر أنها هدف استراتيجي أي كمتغير تابع لاستخدام الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية<sup>1</sup>.

كما عرفها **Fahey** سنة 1989 بأنها: أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابياً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي<sup>2</sup>.

عرف "M.PORTER" الميزة التنافسية على أنها مجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً بمعنى أحداث عملية الابتاع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص101

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 86:23.

<sup>3</sup> عز الدين على السويبي، نعمة الخفاجي عباس، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار أيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014، ص70.

ويرى "Philip koler" الميزة التنافسية على انها تلك القدرة على أداء الاعمال بأسلوب معين او مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة على مجاراتها في الأمد القريب او المستقبل<sup>1</sup>.

تعريف شامل للميزة التنافسية :

الميزة التنافسية هي تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة جودة المنتجات او مرونة عملياتها.

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية.

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:<sup>2</sup>

- ✓ أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
- ✓ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة على فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات ومواد المنظمة الخارجية من جهة أخرى.
- ✓ الميزة التنافسية تشتق من رغبة الزبون.
- ✓ الميزة التنافسية تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين.
- ✓ نسبية بمعنى انها تحقق بالمقارنة وليس بالمنطق والميزة التنافسية تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لهذه الأخيرة ولمنتجاتها.

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الاعمال دار الإسكندرية مصر 1998 ص37.  
<sup>2</sup>نفس المرجع السابق ص309.

### المطلب الثالث : أهمية وأهداف الميزة التنافسية.

سوف نبرز في هذا المطلب أهمية واهداف الميزة التنافسية باختصار.

#### أولاً: أهمية الميزة التنافسية.

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي <sup>1</sup>:

- تدعم صورة وسمعة المؤسسة في أذهان الزبائن.
- تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للزبائن مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا الربحية العالية للبقاء والاستمرار في السوق.

#### ثانياً: اهداف الميزة التنافسية.

من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي <sup>2</sup>:

- قدرتها على اقتناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- خلف فرص تسويقية جديدة.
- دخول المجال التنافسي جديد لدخول الي سوق جديدة وتعامل مع نوعية جديدة من الزبائن.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أكبر وأفضل قياساً بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

<sup>1</sup> وهيبه المرعي، دور التسويق والابتكار في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج اخضر، 2011\_2012، ص60.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص61.

المطلب الرابع: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.

تمثلت مصادر وأنواع الميزة التنافسية فيما يلي:

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

حدد "بورتر" نوعين من الميزة التنافسية وهي ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز<sup>1</sup>.

1- ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمنظمة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة

بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، ويمكن تعريفها كما يلي:

هي قدرة المنظمات على تقديم منتجاتها بتكلفة أقل من باقي المنافسين، من خلال القيام ببعض الإجراءات مثل تخفيض أسعار المنتجات، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة سواء كان باكتشاف موارد رخيصة المنشأ، أو باستغلال وفرة المتعاملين، أو استخدام التقنيات الحديثة للتقليل من التكاليف والتخلص من الروتين وغيرها من الأمور التي تساعد على تحقيق التميز ولتطبيق ميزة التكلفة الأقل يجب توفر الشروط التالية:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف تبديل منتج منظمة ما بمنتج منظمة أخرى أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

2- ميزة التميز<sup>2</sup>: تعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك

لما يمتاز به من جودة عالية وخصائص فريدة وخدمات ما بعد البيع.

ولتطبيق ميزة التميز يجب توفير الشروط التالية:

<sup>1</sup> Porter Michal l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrent et maintenir son avance op cit p p 81 85

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، مرجع سبق ذكره ص ص 85، 86.

- تحويل تكاليف الميزة إلى ميزة وذلك باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة بتقليل تكلفة المنتج النهائي.
  - إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المنظمة.
  - تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للزبون ومن ثم ضمان ولائه للمنظمة.
- ويتوقف دوام واستمرار تميز المنظمة على عنصرين هامين وهما أن يدرك الزبائن بصفة دائمة القيمة التي تمنحها المنظمة إياهم وأن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها، كما أنها تتوقف أيضا على العوامل التي تركز عليها في تحقيق الميزة والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين.

### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار مما يجعلها تؤثر في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين<sup>1</sup>:

#### 1) المصادر الخارجية:

تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي.

والعامل الأخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة والامكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

<sup>1</sup>حفبان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص ص

وكذلك المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الانتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى دعم الميزة التنافسية قياسا بالأخرين.<sup>1</sup>

## 2) المصادر الداخلية:

تشمل الموارد التي تمتلكها المنظمة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد كالتالي: <sup>2</sup>

❖ **الموارد:** تتمثل في كل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة والهيكل والأموال، العلامات التجارية، قنوات التوزيع وغيرها.

وامتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات بين المستويات المتعددة التي من شأنها المساهمة في بناء ميزة تنافسية.

❖ **المهارات والأنشطة:** تتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم "بورتر" عام 1985، من خلال نموذج سلسلة القيمة أنشطة المنظمة إلى قسمين هما:

○ **المجموعة الأولى:** هي مجموعة من الأنشطة الأساسية التي تؤدي إلى الخلق المادي للسلع

والخدمات وخدمات ما بعد البيع وتضم عدة أنشطة من بينها:

✓ التوزيع المادي الداخلي: يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه.

✓ التوزيع المادي الخارجي: يتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن.

✓ العمليات.

✓ التسويق.

○ **المجموعة الثانية:** تكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة:

✓ الامداد: أي الامداد بالمواد الأولية والمعدات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 54.

<sup>2</sup> ليلي قطاف، إيمان بوشنقىر، دور وأهمية الابداع التكنولوجي في خلق الميزة التنافسية نحو تحقيق تنمية مستدامة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، العدد: 07، الجزائر 2002، ص 42

- ✓ تطوير التكنولوجيا: تشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية.
- ✓ إدارة الموارد البشرية: تضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية والحفاظ عليها والاستخدام الأمثل لها.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.

سوف نتطرق في هذا المبحث الى محددات الميزة التنافسية وتطويرها.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.

حيث تمثلت محددات الميزة التنافسية فيما يلي:

أولاً: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

(1) حجم الميزة التنافسية

تتحقق للميزة التنافسية الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل او تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة اي كلما كانت الميزة أكبر كلما تتطلب ذلك جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها.

وللميزة التنافسية دورة حياة تمر بها عبر المراحل التالية:<sup>2</sup>

- **مرحلة التقديم:** هي أول مرحلة وتعتبر أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية لأنها تتطلب الكثير من التفكير و الاستعداد المادي والمالي والبشري، مع مرور الزمن تعرف الميزة التنافسية انتشاراً أكثر فأكثر، وذلك يرجع للقبول الذي تتناوله من قبل العدد المتزايد للزبائن ومن ناحية أخرى فهي ليست دائماً أطول المراحل فيمكن أن تكون قصيرة وفقاً لخصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وكذلك حجم المنافسة السائد

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 43.

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري لنشر، عمان، 2008، ص 195.

فيها وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة لتتيح لها فرصة التفوق على منافسيها .

- **مرحلة التنبؤ:** تعرف الميزة في هذه المرحلة نوعا من الاستقرار من ناحية الانتشار لأن هذه المرحلة تتميز بتركيز المنافسين على الميزة حيث تصل الوافرات لأقصاها في هذه المرحلة
- **مرحلة التقليد:** يتراجع هنا حجم الميزة ويتجه تدريجيا أي الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم يحدث انخفاض في الوافرات.
- **مرحلة الضرورة:** يكون في هذه المرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة التنافسية الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة تنافسية جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد<sup>1</sup>.

## 2) نطاق التنافس أو سوق المستهلك<sup>2</sup>

ويعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة تحقق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة أو استخدام نفس القنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وتتلخص في الجدول التالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص196.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، نفس المرجع السابق، ص30.

الجدول رقم(02): نطاق التنافس أو سوق المستهلك

نطاق السوق	الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذي تم خدمتهم، وهنا يتم إختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز وينتج من جانب آخر درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر توريدها.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح نطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التنافسية للمنظمة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجاتها عبر كل العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام

<p>نفس تسهيلات أو التكنولوجيا أو الافراد الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.</p>	
--	--

المصدر: نبيل محمد مرسي، نفس المرجع السابق، ص31.

### المطلب الثاني: تطوير الميزة التنافسية.

تقوم المنظمات بتنمية و تطوير المزايا التنافسية الجديدة من خلال ادراك او اكتشاف سبل جديدة و افضل للمنافسة من خلال الابتكار، هناك تحسينات و تطويرات في التكنولوجيا و تقديم أساليب افضل لأداء الأشياء فيتم ذلك من خلال احداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية مداخل جديدة في للتسويق، اشكال جديدة للتوزيع و يتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي و اجراء البحوث و التطوير ومن اهم أسباب الابتكار التي تغير من الميزة التنافسية هي <sup>1</sup> :

- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي ان يخلق فرصا جديدة في المجالات التالية: تصميم منتج، طرق التسويق، الإنتاج او التسليم.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري او تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم او تغيير أولوياتها في مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة او ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة او ظهور طرق جديدة ولكن ليس الوصول فقط الى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة للوصول الى مجموعة خاصة من المستهلكين.
- تغيير تكلفة المدخلات او درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة او النسبية للمدخلات مثل: مواد الخام، وسائل النقل، الدعاية، الإعلان والآلات.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة اخرى من المؤثرات قد تأثر او تغير في الميزة التنافسية مثل: حملة حماية البيئة من التلوث، حواجز التجارة، قيود الدخول الى السوق.

### المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية وأسس بناءها

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص37.

سوف نبرز في هذا المطلب معايير الحكم على الميزة التنافسية وأسس بناءها.

### أولاً: معايير الحكم على الميزة التنافسية

تحدد ميزة الجودة التنافسية انطلاقاً من ثلاثة عناصر هي:<sup>1</sup>

#### 1- مصدر الميزة التنافسية: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار الى نوعين هما:

أ-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الاولية وعوامل الإنتاج، وتكون سهلة التقليد والمحاكات نسبياً من قبل المنظمات المنافسة.

ب-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية والعلاقات الوطيدة مع الزبائن، ويمكن اعتبار تخفيض التكلفة اقل قابلية للاستمرار مقارنة بالمزايا الناتجة عن تمييز المنتجات والخدمات.

2-عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة : فاعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحد فقط يؤدي الى سهولة محاكاتها و التغلب عليها من المنافسين كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

3-درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة التنافسية : اذ يجب ان تسعى المنظمات الى خلق مزايا تنافسية جديدة بشكل اسرع و ذلك قبل قيام المنافسين بمحاكات الميزة الحالية لها، و عليها ان تخلق مزايا تنافسية.

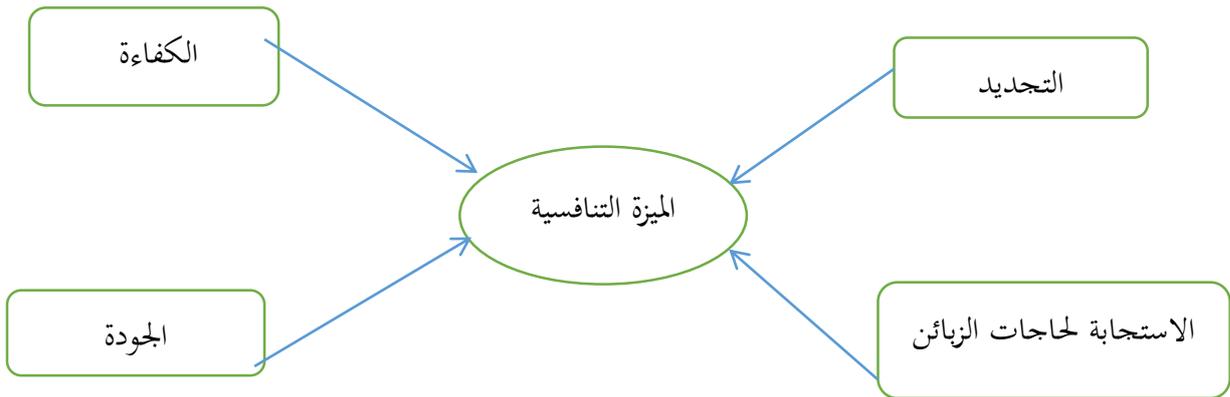
#### ثانياً: أسس الميزة التنافسية:<sup>2</sup>

هناك أربعة عوامل تدخل في بناء الميزة التنافسية ويمكن لأي منظمة أن تتبناه وتمثل في: الكفاءة الجودة التجديد والاستجابة لحاجات العميل.

<sup>1</sup>مخفي أمين، بن شني يوسف دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافيه للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص21.

<sup>2</sup>بوعسلة فاطمة الزهراء دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص57.

الشكل رقم (09): أسس بناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل وجارديث جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي محمد سيد أحمد متعال، دار المريخ للنشر، الرياض 2007، ص

196،

**1) الكفاءة:** تتجسد في استغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج المخرجات المحددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العامل الأساسي للإنتاج من العمالة ورأس المال والادارة والمهارة التكنولوجية.

**2) الجودة:** تتنافس المنظمات لتقديم الأفضل لعملائها إذ أن تحقيق رغبات العميل وإشباعها تمثل سر التميز والتفوق الدائم في ظل سوق تنافسية، وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية قوية وقد أصبحت إدارة الجودة تهتم بمراعاة مطالب عملاء المنظمة من خلال تحديد رغباتهم وكذا المنتجات والخدمات اللازمة لإشباع هذه الرغبات، فالجودة تعني إرضاء العميل بالدرجة الأولى من خلال التعرف على حاجات غير مشبعة وتوجيه الجهود إلى خدمة العميل وتطلعاته، كما تؤثر الجودة على الميزة التنافسية.

**3) التجديد:** يمكن تعريفه على أنه أي شيء جديد يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها ويشمل كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات و عمليات الانتاج ونظم الادارة والهياكل التنظيمية و الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة، يمكن القول بأن التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل، حيث تعتبر المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد ورغم ان كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح إلا أن عمليات التجديد تحرز نجاحها يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئا متفردا شيء يفتقر إليه منافسوها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق ص ص 58-59.

4) الاستجابة لحاجات المستهلك: لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجيات مستهلكيها وهكذا ستولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على الميزة التنافسية، إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجة العميل.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية

استراتيجيات الميزة التنافسية تتمثل في استراتيجية التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز.

#### 1) استراتيجية التكلفة

استراتيجية التكلفة هي مجموعة متكاملة من الاجراءات المتخذة لإنتاج السلع والخدمات، المتميزة والتي تكون مقبولة لدى العملاء وبتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على التكلفة المنخفضة بحيث توجه إلى أسواق مستهدفة كبيرة، كما تتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض التكاليف لبعض المجالات مثل: البحوث والتطوير، الخدمة وقوة البيع، الاعلان والترويج وغيرها.

إن التمتع بوضع ريادي في التكلفة المنخفضة يوفر للمنظمة أو وحدة الأعمال خط دفاعيا ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة تسمح لها أن تواصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تسودها المنافسة الشديدة كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمنظمة في ظل هذه الاستراتيجية تعني أنها سوف يكون لديها قوة مساومة عالية مع الموردين الذين تتعامل معهم لأنها بالطبع تقوم بالشراء كميات كبيرة من هؤلاء الموردين كما أن الأسعار المنخفضة التي تقدمها المنظمة الرائدة في التكلفة سوف تستخدم أيضا كحاجز لدخول الآخرين نفس الصناعة وذلك بسبب قلة عدد المنظمات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 60.

<sup>2</sup> جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي، الادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي مرجع سبق ذكره، ص 46.

## 2) استراتيجية التمييز: <sup>1</sup>

هي استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد ومميز.

ويعتمد التمييز على العديد من العوامل تتجسد في التصميم، صورة العلامة التجارية، السمعة، التكنولوجيا، ميزات المنتج، خدمات العملاء بحيث يجب أن تستند أي استراتيجية ناجحة على العناصر التي يصعب على المنافسين تقليدها، وحتى تكون ناجحة يجب أن تحقق عدد من الشروط:

- عنصر التفرد يجب أن يكون مهم بالنسبة للجزء المستهدف من العملاء.
- ينبغي أن تكون القيمة بالنسبة للعميل كبيرة بما فيه الكفاية بحيث يوافق
- يجب على المنظمات أن تقوم بحماية عنصر تميز منتجاتها من التقليد من طرف المنافسين.
- تمكن هذه الاستراتيجية التنافسية للمنظمات من تحقيق عائد على الاستثمارات يفوق المتوسط في الصناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة من جانب العملاء والذين تقلل حساسيتهم للسعر، كما ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الاستراتيجية يتحملة العميل، إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتركين يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المنظمة التي استراتيجية التمييز

## 3) استراتيجية التركيز <sup>2</sup>

تهدف استراتيجية التركيز على شريحة من السوق وليس السوق ككل فالمنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية يجب أن تكون قادرة على تحديد جزء من السوق المستهدف وتلبية كل احتياجات ورغبات العملاء في هذا الجزء أفضل من أي منافس آخر، كما تسعى المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو

<sup>1</sup> مؤيد سالم السعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 147.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 113.

من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو الخدمة العملاء، بسبب التركيز على التمايز لذلك فإن هذه الاستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العلمي شكلين:

- ✓ **التركيز مع خفض التكلفة:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من العملاء والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- ✓ **التركيز مع التمييز:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمييز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس ككل، أو إلى مجموعة من العملاء دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية المنظمة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمييز في منتجاتها وخلق الولاء للعلامة.

ولتتمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجه يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر

منها:

- عندما توجد مجموعات مختلفة من العملاء ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوق المستهدف.
- عندما لا يسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

## المبحث الثالث: آليات نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية

أما في هذا المبحث سنحاول اسقاط نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية وكيفية التأثير والتأثر الموجود بينهما.

## المطلب الأول: نظم المعلومات كمورد للميزة التنافسية

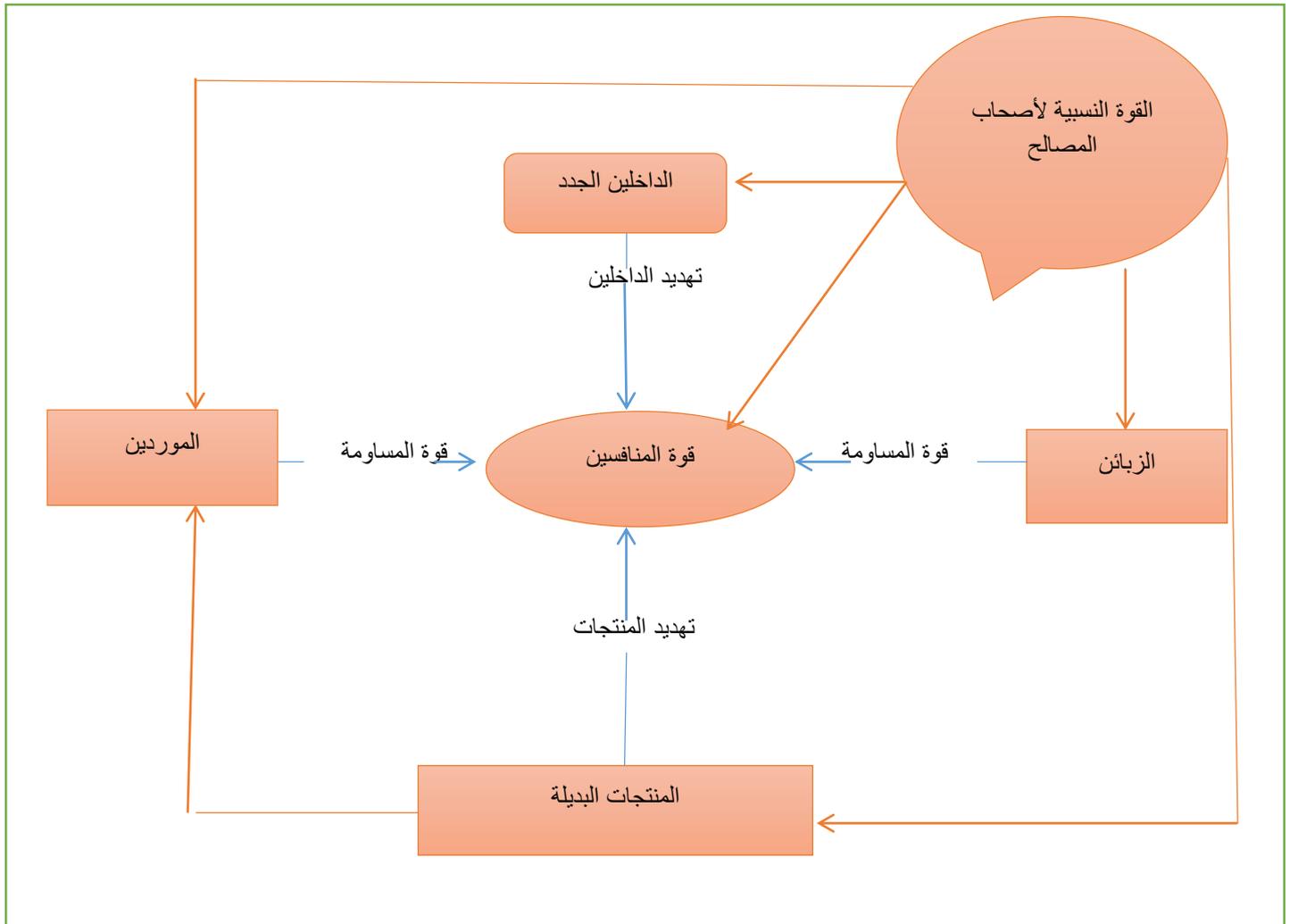
تعمل نظم المعلومات على تدعيم الميزة التنافسية وذلك من خلال ما تقدمه من معلومات عن القوى التنافسية الرئيسية في البيئة الخارجية والمعلومات في البيئة الداخلية بأنشطة القيمة من البيئة التنظيمية والمعلومات لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

## أولاً: القوى الخمس للمنافسة

المنافسة تعتبر أهم عامل يتحكم في مدى نجاح أو فشل المنظمة في القطاع الصناعي، وفي إطار دراسته للميزة التنافسية يؤكد "بوتر" أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المنظمة، فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمنظمة في السوق، كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها

<sup>1</sup>نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، ط3، 2005، ص173.

الشكل رقم (10): قوى المنافسة.



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، دفعة 2006/2007، ص 17.

**1) قوة المنافسين:** عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمنظمات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل الدخول للصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.

لذا فإن استخدام نظم المعلومات على قوة المنافسين من خلال تحسين كفاءة إدارة التكاليف بتخفيض التكاليف، وتوسيع قاعدة العملاء، وكذا التنافس على قنوات التوزيع كاستخدام الانترنت في التوزيع، خدمات ما بعد البيع، كل ما يميز المنتج أو الخدمة حسب الطلب.

(2) قوة التفاوض مع الزبائن: يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل او خدمات أكثر.

وتأثير نظم المعلومات هنا يبرز في التوسع السوق عبر الانترنت وتوفير برمجيات تعمل على الادارة الفردية للطلبات<sup>1</sup>.

(3) قوة تفاوض الموردين: يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع أو فرض الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لابد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث إعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف وكلما كان المورد ضعيفا زاد ذلك من قوة المنظمة فتعرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى.

أما من هذه الناحية يوفر للمنظمة عدة خيارات على سبيل المثال المناقصات بالإضافة إلى استخدام الأسواق الالكترونية.

(4) تهديدات الداخلون الجدد: يؤثر الداخلون الجدد إلى السوق في تخفيض الأسعار وخلق طاقة إنتاجية وكذا تطوير حواجز الدخول.

(5) تهديدات المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة لمنتج معين تهديدا قائما له، لذلك تهتم المنظمات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها والتي لديها إمكانية تقليص الربحية المرتفعة للقطاع المعني كما أن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع يتطلب الكثير من المهارة، ونظم المعلومات يساهم في توسيع نطاق المنتجات البديلة.<sup>2</sup>

(6) القوة النسبية لأصحاب المصالح:

لقد أضاف الباحث **Edward Freeman** القوة السادة إلى نموذج "بورتر" و هي القوة النسبية لأصحاب المصالح و من وجهة نظر الباحث فانه وفقا لاعتبارات البيئة يمكن أن يكون هناك بعض من أصحاب المصالح ذوو شأن و تأثير كبير على المنظمة كما هو الحال في الحكومات و السياسات الحكومية في الدول النامية أو منظمات المجتمع المدني و منظمات حقوق الانسان في الدول المتقدمة علما بأن هذه القوى تختلف من دولة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 19، 20 .  
<sup>2</sup> مؤيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 98.

لأخرى و من صناعة لأخرى و من مجتمع لآخر و بالتالي فإنه على المنظمة ان تحدد سلم أولويات التأثير لأصحاب المصالح هؤلاء، حيث يمكن ان يكون البعض منهم قوة مساهمة في دفع استراتيجيات المنظمة و خياراتها، في حين يمكن ان تكون هنالك قوة معرقة لها.<sup>1</sup>

### ثانيا: نموذج سلسلة القيمة لبورتر

ظهرت سلسلة القيمة لبورتر للكشف عن الميزة التنافسية للمنظمة ومهمتها إضافة قيمة للمنتج لذا تساهم نظم المعلومات في تمكين المنظمة من تدعيم ميزتها التنافسية لطالما نجحت في إدارة موارد نظم المعلومات بكفاءة وفعالية وتطبيق هذه النظم واستخدامها لنسج علاقات تكاملية ومرنة البنية التنظيمية الداخلية وبناء علاقات تفاعلية مع الموردين و المستفيدين وتسويق المنظمة بين زبائنها في الأسواق المحلية والدولية تحقق التفوق للمنظمة، وتطبيق هذه النظم يؤثر على سلسلة القيمة للمنظمة من خلال ادماجها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة كالتالي:

#### 1) الأنشطة الرئيسية أو الأولية:

تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تعمل على التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتسلمها وتسوقها للمشتري وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع، علما أن كل نشاط يمكن أن تنبثق عنه نشاطات فرعية متميزة والتي ترتبط بالقطاع المعني واستراتيجية المنظمة، وفي كل القطاعات يتم التنافس على خمسة أصناف من الأنشطة الرئيسية هي :

#### ❖ الإمدادات الداخلية

تعرف هذه الأنشطة اللوجستية، مرتبطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية (وسائل الإنتاج الضرورية) للمنتج، وتشمل استقبال المواد، مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، برمجة نقل المواد ومردودات المواد للموردين.

<sup>1</sup>طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 276 .

### ❖ الإنتاج (العمليات)

تتمثل في الأنشطة المرتبطة بتحويل مدخلات العملية والإنتاجية (وسائل الإنتاج) إلى منتجات في شكلها النهائي، وتشمل تشغيل الآلات، التركيب والجمع، التغليف، صيانة الآلات، الاختبارات المعملية والتسهيلات<sup>1</sup>.

### ❖ الإمدادات الخارجية<sup>2</sup>

تشمل الأنشطة المرتبطة بالجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن من خلال تخزين المنتجات التامة، طرائق التوزيع على الزبائن، كافة الأنشطة المرتبطة بنقل وتسليم المنتجات بما فيها دراسة وجدولة وتنفيذ طلبات الزبائن.

### ❖ التسويق والبيع

تضم مجمل الأنشطة المرتبطة بتزويد الوسائل التي تمكن الزبون من اقتناء المنتج وتحفيزه على الشراء، وتتمثل في العمليات التسويقية والبيعية من إعلان، ترويج، قوى البيع، اختيار منافذ التوزيع، العلاقات مع الموزعين والتسعير.

### ❖ الخدمات

تشمل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمات الهادفة لتدعيم او المحافظة على قيمة المنتج، بمعنى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من الإصلاح، التركيب والتدريب، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج.

### 2) الأنشطة الداعمة أو المساعدة:

أما بالنسبة للأنشطة الداعمة تتمثل في الأنشطة التي تدعم وتسهل الأنشطة الأساسية وتشمل:

### ❖ البنية التحتية للمنظمة:

تتضمن العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط مراقبة الجودة، كباقي الأنشطة الداعمة فان أنشطة البنية التحتية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص 21 .

## ❖ إدارة الموارد البشرية:

تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين، الاستخدام، التدريب والتطوير وأنشطة العمالة وتطوير المهارات، أنشطة الموارد البشرية تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في حد ذاتها.

## ❖ التطوير التكنولوجي:

تتضمن الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة في مختلفه في سلسلة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة الأبحاث تحسين العمليات وتطوير المنتجات كما تضطلع نشاطات التطوير التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها.

## ❖ التمويل (المشتريات)

يرتبط التمويل في هذه الحالة بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستخدمة في سلسلة القيمة، وليس بوسائل الإنتاج بحد ذاتها، وتضم وسائل الإنتاج المشتريات الأولية ومستلزمات ولوازم الإنتاج بالإضافة إلى الآلات ومعدات المكاتب والمباني، كما يدعم هذا النشاط جميع الأنشطة الرئيسية والداعمة لشراء ما يحتاجونه<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص25

المطلب الثاني: استخدام نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية.

أن استخدام نظم المعلومات يعطي قيمة مضافة حقيقية تساهم من خلالها في:<sup>1</sup>

(1) الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الابداعية: يسمح نظم المعلومات بتحقيق الابداع في المجالات الثلاثة

التالية:

- التواصلية لجميع الوثائق واختيار النتائج المتعلقة بالتغيير في المنتج واختصار عمليات إعادة التصميم وأيضاً الأخطاء المحتملة للتصميم.
- تقليص مخاطر الفشل من خلال توزيع المخاطرة مع الآخرين وجعل المعلومات متاحة للأفراد المناسبين.

● تشجيع الفريق المختص بحل المشكلة من خلال السماح لكل فرد بتنشيط أفكار الأفراد الآخرين.

(2) تحسين إنتاجية التصميم: يتيح نظم المعلومات الأدوات الملائمة التي تزيد من إنتاجية المهندسين، إذ أن وجود هذا النظم يوفر الأدوات الصحيحة للوصول إلى المعلومات بفاعلية.

(3) اختصار وقت تسويق المنتج: ويقصد به وصول المنتج الى السوق، حيث يعد من العوامل المهمة في تحقيق الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة خاصة إذا كانت المنتجات المطروحة في السوق جديدة، وتتحكم في سرعة وصول المنتج إلى السوق ثلاث عوامل:

- الوقت المطلوب لإنجاز المهام مثل: التصميم الهندسي، التصنيع.
- الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد عندما يسعى الانتظار مهندسي الانتاج لحين إتاحة الفرصة في الانتاج.
- الوقت المستنفذ في إعادة العمل.

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص251.

إذ يمكن لنظم المعلومات تقليص هذه الأوقات الثلاثة وذلك من خلال الاسراع في انجاز المهام عن طريق

توفير المعلومات عند الحاجة إليها وتوفير الدعم لإدارة المهام والسماح لكل مستفيد من النظم من الوصول إلى المعلومات الضرورية.

4) **بناء منظمة متعلمة:** تهدف المنظمة المتعلمة إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن منهج التعلم الذي يتبعه هذا النوع من المنظمات ينعكس إيجابيا على نتائج أعمالها بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتدعيم الميزة التنافسية حيث أن قوى التغيير الخارجية المتمثلة بالسوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والتغيرات الاقتصادية ككل تتطلب التعلم من أجل التغيرات الداخلية والهياكل والمعدات والعاملين واتجاهاتهم التي تنعكس كلها على القدرات الجوهرية للمنظمة التي تنشئ ميزتها التنافسية.

### المطلب الثالث: تأثير نظم المعلومات على الميزة التنافسية.

هناك تأثيرين لنظم المعلومات على الميزة التنافسية التأثير التنافسي والتأثير الصناعي.

#### أولاً: التأثير التنافس<sup>1</sup>

التأثير التنافسي لنظم المعلومات هو ذلك التأثير في قدرة المنافسين على التشغيل أي تخلق تحالف مع العملاء

مثل يجعل من الصعب على العميل أن يتحول إلى منافسين أو يرفع التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد لدخول إلى السوق.

1) **تطوير دورة حياة المنتج:** إن التصنيع باستخدام الحاسب الآلي والتصميم به يجعلوا من الممكن تطوير وتقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات بسرعة وبالتالي يمكن للمنظمات التغلب على المنافسين.

2) **دعم جودة المنتجات:** وذلك عن طريق توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية بتوفر نماذج الاستبدال وذلك باستخدام الحاسبات الألية وأنظمة الذكاء الاصطناعي فمثلا يمكن استخدام قواعد اتخاذ القرار بالاعتماد على الحاسب التي تمكن من تخفيض الوقت وتزيد من دقة وصحة القرارات.

3) **تدعيم البيع وقوة البيع:** يمكن للمنظمات أن تستخدم محطات الحاسب الآلي والقارئ الضوئي لكود المنتجات، وذلك لمعرفة المخزون من الأصناف المختلفة وتحديد نقطة إعادة الطلب في حالة انخفاض المخزون

<sup>1</sup> معالي حيدر فهمي، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر ، الاسكندرية، 2002، ص40.

كما يمكن لرجال البيع استخدام الحاسب الآلي لنقل المعلومات عن الأسعار والمنتجات ومساعدة رجال البيع المشتركين في تطوير خططهم وخلق ولاء المستهلك للمنظمة وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية.

**4) تخفيض تكلفة المكتب:** إن استخدام الوحدات ونظم الحاسبات يمكن توفير تكلفة المكاتب وتخفيض الوقت الأعمال الكتابية لتطبيق التغير في الأسعار وجمع وتحليل ملخصات المبيعات واتخاذ قرارات التسعير، فضلا عن تخفيض التكاليف فإن هذه البيانات من الممكن أن تعطي المنظمة من المبيعات حسب تاريخ اليوم أو الأسبوع أو حسب العبوة أو الأسعار، وقد حول نقاط البيع المنظمة إلى معمل بحوث التسويق.

**5) تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل التهديدات من البدائل:** إن استخدام نظام التصنيع استخدام وتكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتج من تقديم المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جدد نظرا لتحسن نوعية المنظمة على الاستجابة السريعة والمنافسة الاقتصادية.

### ثانيا: التأثير الصناعي<sup>1</sup>

لا يقتصر نظم المعلومات على مستوى المنظمة بل يشمل هذا التأثير الصناعة ككل، فهذا التأثير يؤدي إلى إعادة تعريف منظمات الأعمال نتيجة لاندماج تكنولوجيا المعلومات مع المنتجات ويمكن ذكر بعض تأثيرات نظم المعلومات على الصناعة فيما يلي:

**1) طبيعة المنتجات والخدمات:** كثير من المنتجات لها مكونات مادية ومعلوماتية، فالمعلومات قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو إصلاح المنتجات والمعلومات قد تكون منتجة في عمليات المنتج أو الخدمة فمثلا: في الخدمة البنكية تعتبر المعلومات وتكنولوجيا مركز أو محور للأعمال.

**2) دورة حياة المنتج:** يسمح باستخدام تكنولوجيا المعلومات من زيادة دورة حياة المنتج من خلال إضافة قيمة لوظائف المنتج وتوفير المرونة في المنتج مثلا إمكانية التحسين والتصليح أو التحديث.

**3) المدى الجغرافي:** يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تساعد المنظمة على توزيع منتجاتها وخدماتها من خلال سهولة وسرعة توصيل المنتجات إقليميا ودوليا، كما تسمح بعض برامج الاتصال كبرامج الشحن بالبريد من عرض المنتجات وتأخذ الأوامر وتوزع المنتجات دون الحاجة إلى تأجير مساحات.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 42، 43.

4) اقتصاديات الحجم في الانتاج: ان نظم الانتاج المرن يجعل من الممكن اقتصاديا إنتاج منتجات في دفعات صغيرة، ويؤدي إلى ان الاحتفاظ بمخزون أقل، كما يساعد على التحول في الانتاج من منتج إلى منتج آخر حسب الطلب وسرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين.

5) تغيير القيمة المضافة: من الممكن لنظم المعلومات أن تساعد المنظمة في إضافة قيمة للمنتجات بالتركيز على إضافة جديدة.

6) قوة مساومة الموردين: يمكن للمنظمة من خلال نظم المعلومات مشتركة مع الموردين يضمن أن مورديها لن يفكروا في تركها إلى المنافسين بسبب ترددهم في تحمل التكاليف والوقت والجهد اللازم.

7) خلق منظمات جديدة: يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق منظمات جديدة وذلك عن طريق:

✓ خلق طلب المنتجات الجديدة.

✓ خلق منظمات جديدة بجانب المتواجدة فعلا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق ص 44.

### المطلب الرابع: تطبيق نظم المعلومات على الاستراتيجيات التنافسية

يلعب نظم المعلومات دورا هاما في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وتمثل فيما يلي:

#### أولا: استراتيجية قيادة التكلفة

إن نظم المعلومات على مختلف أنماطه يستطيع أن يساهم في تخفيض تكاليف الانتاج، التخزين، التسويق، النقل والتوزيع، خدمات ما بعد البيع، وقدرتها على ربط المنظمة بالموردين والزبائن والموزعين من خلال تقنيات شبكات: الأنترنت، الإكسترنات، الأنترنت، يمكن المنظمة من وضع مورديها في تنافس مباشر وهذا عن طريق نشر مناقصات في الأنترنت وإعطاء مواصفات معينة تطلبها المنظمة وفي آجال محددة وبهذا تمنح لنفسها أفضلية اختيار الأفضل لها وبتكلفة المناسبة<sup>1</sup>.

#### ثانيا: استراتيجية التمييز

يساهم نظم المعلومات في خلق منتجات وخدمات ذات خصائص متميزة وفريدة، بحيث تتطابق هذه الخصائص مع المواصفات التي يطلبها العميل ويكون ذلك بواسطة الاتصالات التابعة للمنظمة: الأنترنت، الإكسترنات.

#### ثالثا: استراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة أو نشاط أعمال، بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنهم من التأثير في حصة المنظمة السوقية، وفي هذا السياق يمكن أن توفر نظم المعلومات معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة لتمكين المنظمات من تصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة<sup>2</sup>.

إن تطوير استراتيجيات تنافسية عامة ينطلق من الحاجة إلى التغيير في معظم الأحيان هذا التغيير يأتي من التهديدات والفرص التي تبرز في البيئة بالإضافة إلى تأثير المنافسين ولذلك تعتبر التكنولوجيا احدى أهم البواعث للتغيير من دون عزل هذا المحفز عن المتغيرات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص115.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ص148.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص257.

## خلاصة:

في ظل المنافسة المتزايدة وبيئة سريعة التغير أصبح على المنظمات اليوم تحقيق ما يسمى بالميزة وخلق التفوق على منافسيها ويعطيها الأولوية وذلك باتباع طرق واستراتيجيات جديدة تمكنها من تلبية متطلبات الزبون بطريقة أفضل من منافسيها، حيث تبرز هذا التميز من مختلف الموارد التي تملكها سواء كان مورد بشري، مالي، نظم معلومات وتكنولوجيا حديثة وعلى هذا الأساس تحاول المنظمات مواكبة قدر المستطاع منافسيها والعمل على أن تكون السبّاقة في السوق.

**مقدمة الفصل:**

بعدما تعرفنا في الجانب النظري، بصفة عامة على نظام المعلومات في الفصل الأول وتعرفنا كذلك على الميزة التنافسية والدور الذي تلعبه نظم المعلومات في تنمية هذه الأخيرة في الفصل الثاني وتعرفنا مهما كانت تقوم على نظام معلومات من خلال توفر المعلومات ومعالجة البيانات التي تكون داخلية أو خارجية ر للوصول إلى اتخاذ القرار المناسب.

وفي هذا الفصل قدمنا نموذج تطبيقي نوضح من خلاله مساهمة نظام المعلومات في تنمية الميزة التنافسية في المركز التجاري Uno بالبويرة.

ولمعرفة هذا المركز جيدا تطرقنا في دراستنا إلى ثلاث مباحث.

## المبحث الأول تقديم عام للمركز التجاري Uno بالبويرة

في هذا المبحث سوف نتعرف على كيفية تأسيس المركز التجاري Uno بالبويرة ونتطرق إلى مفهومه خصائصه ومعرفة الهيكل التنظيمي له وذلك بعد التطرق إلى معرفة المؤسسة الأم أو المنظمة الأصلية لهذا المركز التجاري.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية حول المركز التجاري Uno

من خلال هذا المطلب سوف نلقي نظرة على المؤسسة الأم Cevital قبل التطرق إلى التعريف بالمؤسسة ومعرفة خصائصه وأهدافه Uno.

## أولاً: المؤسسة الام Cevital

سيفيتال مؤسسة صناعات غذائية جزائرية خاصة ملك للسيد "يسعد ربراب" مختصة في صناعة الزيوت والمواد الدسمة وتكرير السكر، أنشأت عام 1998م، وتقوم هذه المؤسسة بتسويق منتجاتها في كل من الجزائر، تونس روسيا، المالي وأوكرانيا، وهي فرع لمجموعة ربراب الصناعية.



يعود النجاح الرائع لمجمع سيفيتال إلى النقاط الآتية:

- ✓ إعادة آلية استثمار المكاسب في قطاعات التنمية ذات قيمة مضافة عالية.
- ✓ البحث واستعمال الخبرات التكنولوجية الأكثر تقدماً.
- ✓ الفخر والشغف لخدمة الاقتصاد الوطني الجزائري، الحرص على اختيار أحسن موظفين من حيث تكوينهم ونقل المهارات، وقد اجتاز مجمع سيفيتال عدة خطوات ومراحل تاريخية ليصل إلى الحجم والشهرة اللذان يتمتع بهما اليوم، ولازال يواصل في خلق فرص العمل وإثراء الجزائر.

ثانيا-نوميديس: تعتبر فرع من فروع مجمع سفيتال، وهي شركة ذات أسهم، تأسست في سنة 2007، متخصصة في التوزيع الواسع وحاليا هي أول شركة خاصة في مجال المساحات الكبرى برأس مال يفوق 100000000 ملايين دينار، مسؤولة عن تسيير les hypermarchés و les supermarchés ومن أجل ضمان السير الحسن لنشاطاتها، قامت نوميديس بتقسيمها إلى فرعين:

✓ الفرع الوظيفي: (Le pole fonctionnel) هذا القطب مسؤول عن تحديد الأهداف ووضع

الاستراتيجيات المناسبة من أجل تحقيق هذه الأهداف، وكذا عن الربط والتنسيق بين مختلف الفروع.

✓ الفرع التشغيلي: (le pole opérationnel/ magasins) النشاطات التي تمارس في هذا

الفرع أو القطب تتعلق بالاستقبال، التخزين، وبيع السلع، تحويل وبيع المواد، استقبال، وتقديم الخدمات

للزبائن.... إلخ.

توجد ثلاثة أنواع للمخازن: «UNO CITY» les supermarchés

«Uno» Les hypermarchés بعدها تقرر إنشاء المركز التجاري بالبويرة.

❖ تعريف المركز التجاري خصائصه وأهدافه.

أولا: تعريف المركز التجاري uno

يعتبر المحل التجاري "uno" أول مركز تجاري تأسس في 12 سبتمبر 2011، يتربع على مساحة قدرها 5950م<sup>2</sup> يتواجد به موقف للسيارات يستوعب 695 سيارة، يقع على بعد 3 كلم عن مقر الولاية بالطريق الوطني رقم 5, وهو يشغل أكثر من 250 عامل.

وكلمة "uno" عبارة عن مصطلح اسباني يعني الأول أي الرقم واحد.

ثانيا: اهداف المركز التجاري uno

✓ تحقيق الربح والاستمرار.

✓ تحقيق وكسب رضا الزبائن وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.

✓ تأسيس ثقافة تتوافق مع قيم المجتمع.

- ✓ التحسين المستمر للتنوعية وظروف العمل وعرض المنتجات.
- ✓ المساهمة في تحسين الاقتصاد الوطني.
- ✓ رفع كفاءة الأفراد وتحسين مستوى أدائهم وتنمية قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم وخاصة في مجال علاقات العمل وتزويدهم بالمعارف الجديدة واستخدام الأساليب العلمية.
- ✓ زيادة عدد الزبائن المقبلين على المركز التجاري.

### المطلب الثاني: دوافع تكوين المركز التجاري Uno ومهامه

للمركز التجاري Uno مجموعة من المهام ومجموعة من الدوافع أدت إلى تكوينه

#### أولاً: دوافع تكوين المركز التجاري Uno

تتمثل أهم دوافع المركز التجاري Uno فيما يلي:

- رغبة المسيرين في التوسع بخلق مؤسسات جديدة مختصة في مجالات متنوعة.
- الرغبة في خلق مجموعة متكاملة من المؤسسات، تحت إدارة واحدة.
- زيادة راس مال المؤسسة الأم، أدى إلى الاستثمار بإنشاء شركات تابعة مستقلة.
- رغبة المسيرين في المساهمة للحد من البطالة بتوظيف أكبر عدد من العمال من خلال التوسع بإنشاء شركات تابعة تحت إدارة واحدة.
- اقتحام الأسواق ومنافسة المجمعات على تلبية حاجات المجتمع.
- توفير الوسائل المختلفة والتكميلية، والتي لا تستطيع المؤسسة الأم بمفردها توفيرها.
- قدرة المؤسسة الأم على التفاوض في الحصول على قروض للشركات التابعة لها، وبالتالي يمكن لهاته الأخيرة أن تحقق نتائج مهمة.
- رغبة المؤسسة الأم في الاستثمار بتكاليف أقل من خلال انتهاز سياسة تكوين شركات تابعة للشركة الأم، وبالتالي تقسيم المخاطر بين شركات الجمع وهذا من خلال استراتيجيات التنوع.
- أحداث نشاطات مختلفة وهذا عن طريق إنشاء شركات تابعة إنتاجية وأخرى تجارية.
- تحقيق المردودية وذلك بضمان أسواق جديدة وضمان التدفق الدائم للمنتوجات والمبيعات

- التسيير الجبائي الجيد والغرض منه تخفيض مبالغ الضريبة المستحقة على المجمع، فمن خلال نظام الاندماج الجبائي يمكن للمؤسسة الأم حساب ضريبة وحدية وهذا بعد ضم نتائجها الجبائية نتيجة كل مؤسسة فرعية تابعة لها.
- وبالتالي إجراء عملية المقاصة بين خسائر وأرباح المؤسسات لنفس المجمع وبهذا تعمل النتائج السلبية على تخفيض الوعاء الخاضع للضريبة ومنه تنخفض مبالغ الضريبة المستحقة.

### ثانيا: مهام المركز التجاري Uno:

يقوم المركز التجاري "Uno" بالبويرة بمجموعة من المهام التي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني ونجد منها:

- ✓ المساهمة في تنظيم النشاط التجاري أكثر فأكثر.
- ✓ توفير مناصب شغل وبالتالي تقليص حجم البطالة.
- ✓ السهر على توفير وتقديم المنتجات التي لا تلحق أضرارا بالمستهلك.
- ✓ الحرص على تلبية احتياجات المستهلكين ورغباتهم.
- ✓ المبادرة بكل اجراء من شأنه توفير محيط ملائم ومحفز للنشاطات التجارية.
- ✓ السهر على تحقيق التنمية المستدامة من خلال العمل على تجميع القدرات المحلية.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز التجاري Uno

من أجل تسهيل الرقابة والسير الحسن، تم تقسيم المركز التجاري "Uno" إلى عدة مصالح مختلفة وتمثل في:

- قطب المنتجات الغذائية " **Le pole alimentaire** ":

ويمثل هذا القطب مع قطب المنتجات الغير غذائية الجزء التشغيلي للمؤسسة.

- قطب المنتجات الغير غذائية: " **Le pole non alimentaire** ":

هذا القطب يمثل أيضا الجزء التشغيلي للمؤسسة.

- مصلحة النقد « **Service caisse** »

هذه المصلحة لا تساهم مباشرة في توليد رقم الاعمال "CA" لكنها تساهم في تسهيل عملية القطبين الذين سبق ذكرهما قطب المنتجات الغذائية والمنتجات الغير غذائية.

- مصلحة الديكور « **Le service décoration** »

هي مصلحة مهمتها القيام بتصميم لافتات الاسعار، وتهتم بالمظهر الداخلي للمركز التجاري وكذلك بتنويع وإبداع الغلاف الخارجي للمنتجات مما يجذب إنتباه الزبون لتلك العلامة التجارية.

- مصلحة الصيانة « **Le service technique** »

مهمتها تتمثل في تصليح مختلف الأجهزة الموجودة في المتجر، وعلى سبيل المثال المصابيح الكهربائية ومختلف الأدوات التي تخص المحل.

- مصلحة الاستقبال « **Le service réception** »

وتقوم باستقبال مختلف الزبائن الذين يطلبون سلعة أو منتج معين.

- مصلحة مراقبة التسيير « **Le service contrôle de gestion** »

تقوم هذه المصلحة بمراقبة وتسيير مختلف مدخلات ومخرجات المركز التجاري سواء كان بيع او مراقبة الفواتير.

## « Le service sécurité » مصلحة الأمن

تقوم هذه الأخيرة بالمحافظة على سلامة المحل التجاري، والموارد البشرية والمخازن وذلك بتطبيق مجموعة من القوانين والإجراءات الواجب احترامها من طرف الجميع للمحافظة على صحة وسلامة الموارد البشرية والمحيط.

## « Le service informatique » مصلحة الإعلام الآلي

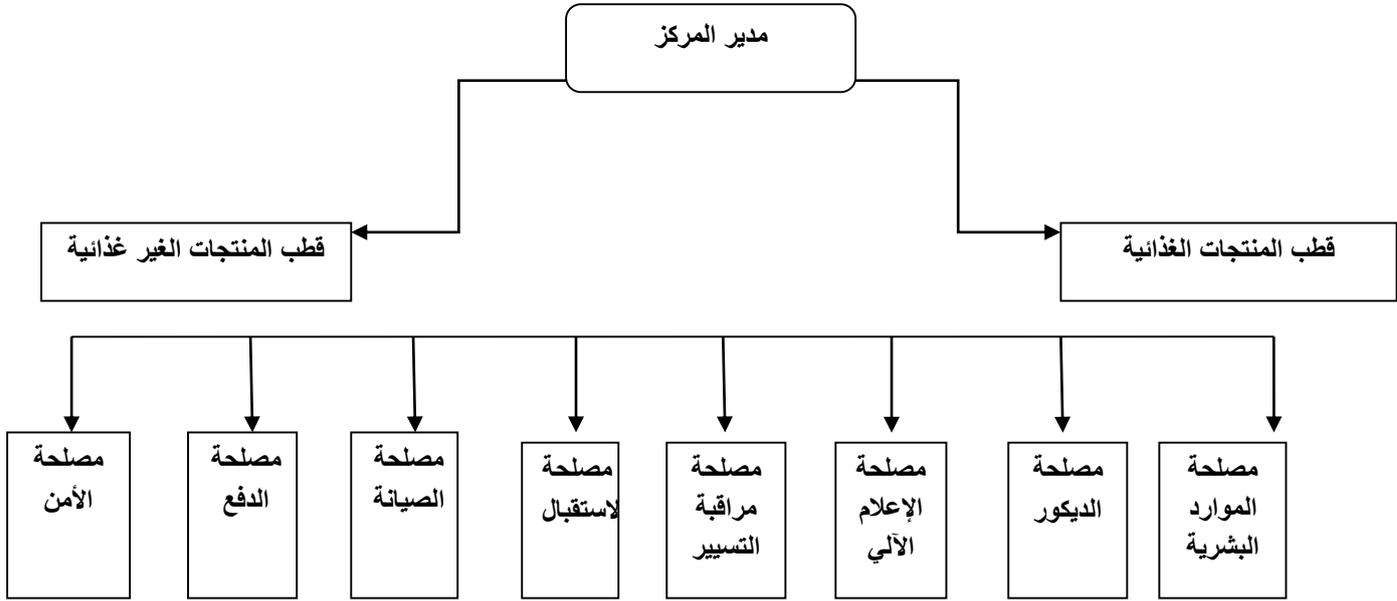
يقوم بمساعدة المديرية على تطوير البرامج في تقديم بعض الحلول ذات الطابع الإعلامي لاستغلال التقنيات بطريقة علمية.

## « Le service ressources » مصلحة الموارد البشرية

تتم هذه المصلحة بالعنصر البشري وكل ما يخص العمال فهي تسهر على الإطلاع الدائم على مختلف القوانين المتعلقة بالعمال مثل قانون العمل، قانون الحماية والأمن الداخلي كما تقوم أيضا ب:

- ✓ توظيف العمال وتكوينهم وتدريبهم.
- ✓ ترقية وتحفيز العمال.
- ✓ مراقبة ورفع مستوى أداء العمال في المركز التجاري.

الشكل رقم: (12) الهيكل التنظيمي للمركز التجاري "Uno" ومختلف مصالحه.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

### المبحث الثاني: مكانة نظم المعلومات داخل المركز التجاري Uno البويرة

بعدها قمنا بالتعرف بالمنظمة محل الدراسة والتعرف على مختلف المهام والأهداف وكذا التعرف على مختلف المصالح، سنتطرق في المبحث الثاني إلى كيفية استخدام نظم المعلومات في الحصول على الميزة التنافسية وتأثيره على القوى المنافسة وكذا الصعوبات التي تواجهه.

### المطلب الأول: استخدام نظم المعلومات في الحصول على الميزة التنافسية Uno البويرة

يتمثل نظم المعلومات بالمركز التجاري في مجموعة من العوامل البشرية والعوامل المادية (الوسائل الالكترونية) التي لها علاقة تكامل وتجانس فيما بينهما، لأن المورد البشري يعتبر المحرك الأساسي لاستغلال الأمثل للموارد المادية.

وتساهم نظم المعلومات في تنظيم ودخول السلع للمنظمة وبيع الوقت وكذا تحقيق رضا الزبون، ومن بين هذه الوسائل المستعملة نجد:

❖ **Cyrrus** : هو عبارة عن جهاز كان يستعمل من قبل يحتوي على أنظمة بسيطة تخفف من العبء بها نقائص مما جعل اهتمام المنظمة إلى البحث والتطوير على أداة أسرع وحدث منها توابك التطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة.

❖ **Meti** : هي برنامج يستخدم لجمع العمليات التي يقوم بها رئيس القسم ويتم استعماله في انجاز الطلبات، معرفة مخزون منتج ما، تتبع جميع الاحصائيات البيع لكل قسم.

❖ **PDA**: هي عبارة عن حاسوب مصغر به أنظمة تحتوي على معلومات وبرمجيات وتسمى أيضا بجهاز السكانار، جاءت مكملة للوسيلة السابقة، سهلة الحمل فهي تشبه الهاتف النقال يستعملها كل رئيس قسم فقط ولها رمز سري لحامل هذه الأداة أين تساعد في انجاز الطلبات، معرفة المخزون، عرض البطاقة الفنية للمنتج، تسهل عملة الجرد، وكذا فك التباس الزبائن في حالة عدم رضاهم بسعر منتج معين، باستعمال هذه الوسيلة تعطي تفاصيل عن كل ما يحتويه حتى يتأكد الزبون بأن هذا السعر معقول لهذه السلعة.

لذا تعتبر هذه الأداة نظام من نظم المعلومات وهي جد فعالة في المنظمة مما تقتصره من جهد ووقت ضائع، السرعة في تلبية طلبات الزبائن وتسهيل عملية الاتصال الداخلي وتستخدم بالإنترنت والإكسترنات.

❖ **البريد الإلكتروني**: هو نظام من نظم المعلومات تستعمله المنظمة يسهل عليها عملية الاتصال بصفة كبيرة بين العاملين فيها، أي نظام معلوماتي داخلي كما يعتبر من الأنظمة المتطورة الذي يخفف من التكاليف، يستخدم للمصلحة العامة للمنظمة، يستخدم عن طرق الانترنت لهذا يعتبر دوره جد فعال في المنظمة مما يحقق لها ميزة تنافسية.

**Le deck** : هاتف نقال داخلي يحمله كل مسؤول قسم له الصلاحيات الاستعمال فهو يساعد في سهولة التواصل بين المسؤول والعاملين وكذا معرفة الالتباسات والاستفسارات دون التنقل والبحث بطريقة يدوية الذي يكلفه جهد وعناء يستخدم بالإكسترنات.

❖ **Serveur الخادم** : هو عبارة عن جهاز مسؤول عن جمع المعلومات الخاصة داخل المنظمة وتوزيعها ويعتبر أهم عنصر في نظم المعلومات والعمود الفقري للمنظمة فإذا توقف تتوقف الوسائل الأخرى عن العمل فالمنظمة تعمل جاهدة على الحفاظ عليه.

- ❖ **Kelio**: هو برنامج يخص العاملين أي تسجيل دخول وخروج العاملين للمنظمة.
- ❖ **Hraccess** نظام تكوين وتطوير وتحسين العاملين : هذا النظام جديد دخل المنظمة في جانفي 2017 وهو خاص بالموارد البشري من أجل تحسينه وتدريبه يجمع بين العامل والمسؤول لا فرق بينهما يوجد فيه شقين :
- **شق المسؤول**: يتمثل هذا الشق بأن المسؤول هو الذي يقوم توجيه الأوامر للعاملين وكذا مسؤوليته عن العاملين وقت الدخول والخروج أي الصرامة والانضباط في العمل دون التحريج.
- **شق الموظف**: ويتمثل في تبادل والتشاور بين العاملين في الآراء المقترحة والاحترام لأفكار كل واحد والخروج بنقاط مفيدة للجميع وقرارات صائبة.
- ❖ **بطاقة الدفع الالكترونية**: هي بطاقة الكترونية خاصة بالزبون تمكنه من الدفع.
- ❖ **Borne de prix** : هو عبارة عن جهاز يتم اللجوء إليه لمعرفة سعر المنتج ،موجود في أماكن داخل المحل يسهل لنا فك الالتباس (معرفة سعر المنتج).
- ❖ **METI PAUSE** : برنامج يخص العاملين في صناديق الدفع.
- ❖ **METI magique** : برنامج يخص جميع المعاملات التي تتم مع الزبائن مثل استخراج الفاتورات ،التأمينات.

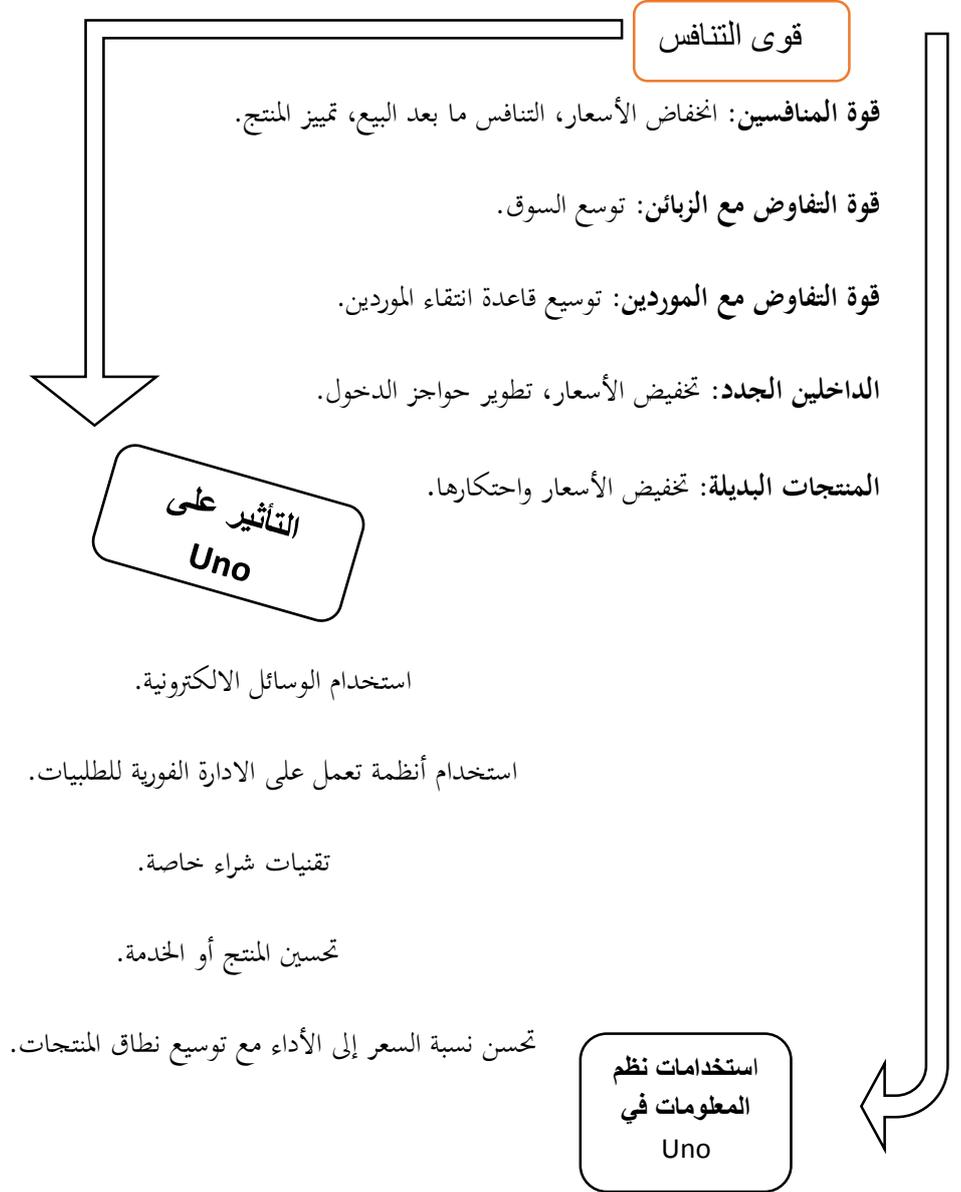
ومن المبادئ التي يخضع لها المركز التجاري Unoالبويرة نجد **Start-up**:

- Souplesse** : مرونة : قابلية العامل للتغيير في أي لحظة.
- Travail** : العمل : توظيف شخص تكون لديه الرغبة في العمل.
- Ambition** : الطموح : يكون للعامل هدف يسعى الوصول إليه.
- Réactivité** : السرعة في رد الفعل.
- Unité** : الوحدة : أن يعمل بروح الفريق.
- Plaisir** : الرغبة في العمل بأريحية دون ضغوطات.

يعمل Uno بهذه المبادئ وكذا العمل بالتدريب والدورات التكوينية من أجل مواكبة التطورات التغيرات الحاصلة من خلال رسكلة المعلومات القديمة وتعويضهم بكل ما هو جديد مقدم من أنظمة معلوماتية وأجهزة جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: تأثير نظم المعلومات على القوى المنافسة بالنسبة للمركز التجاري Uno بالبويرة.

الشكل رقم (13)



المصدر: من اعداد الطالبتين.

### المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المركز التجاري Uno البويرة

رغم النظام والصرامة السائدة داخل Uno الا أنه لا يخلوا من النقائص والعراقيل التي تعيقه منها:

- ❖ صعوبة إدماج العاملين الجدد في تطبيق الأنظمة الجديدة للمعلومات.
- ❖ انقطاع شبكة التواصل داخل المركز التجاري Uno (الأنترنت، الإكسترانت، الانترنت) يسبب صعوبة كبيرة في العمل مما يلجأ إلى استعمال الطرق التقليدية.
- ❖ عدد احترام الموردين لمدة توزيع السلع.
- ❖  $\text{manqui a gagnè} \rightarrow \text{Retard des livraison}$  . عدم ارضاء الزبون
- ❖ تعطل بعض الأجهزة المستخدمة في بعض الأقسام مثل: قسم الانتاج كإنتاج الخبز traiteur يؤدي إلى خسارة في الربح وعدم إرضاء الزبون، تعطل جهاز التبريد في شهر أفريل ليوم كامل أدى إلى خسارة قيمتها 100000 دج.
- ❖ سلع بدون بطاقة فنية تؤرق الزبون مما يؤثر على Uno.

المبحث الثالث: الوضعية التنافسية للمركز التجاري Uno.

المطلب الأول: عرض وتشخيص Uno في ظل الظروف الاقتصادية الحالية.

إن هدف أي منظمة عند الانشاء ريادة السوق والتوسع والحصول على مكانة بين المنظمات المنافسة فهكذا كانت حالة نوميديس أين بدأ بمحل واحد سنة 2007 وثم بدى يظهر ثمار النشاط في فتح محلات من سنة إلى أخرى ليصبحوا 26 محل في غضون ثلاثة سنوات، ومن سنة 2013 إلى 2016 تم فتح 20 محل.

والهدف الاستراتيجي للمركز التجاري Uno هو فتح 100 محل سنة 2025 بهدف زيادة الاستثمار والرفع من حجمه عبر كافة التراب الوطني مثل ولايات سطيف، الجزائر، قسنطينة، غليزان، عين الدفلى، وهران... إلخ.

أما المركز التجاري Uno بالبويرة له 6 سنوات من الوجود وهو الوحيد بالمنطقة له سمعة جيدة بين المجتمع من حيث الخدمة والسلعة المقدمة.

رأسماله دائما في تزايد مقارنة بمنافسيه (من ناحية الاستثمار) فحصته السوقية تبقى مسيطرة في كلا المجالين خاصة في: البقالة، مواد التنظيف، مخبزة، قصابة.

من بين الطرق التي تساعد المركز التجاري Uno للتقرب من المجتمع توزيع catalogue في المنطقة حيث يعتبر إشهار لها وكذا تسهلها من دخول بيوت الزبائن مثل: 12 أفريل اليوم الذي تم فيه فتح المركز التجاري لذلك Uno في كل سنة من هذا اليوم تقوم بمنح تخفيضات في كل المنتجات والسلع لمدة 12 يوم زيادة إلى ذلك هدايا وطمبولات ومسابقات، وهناك أيضا وسائل وطرق لكسب رضا الزبون منها التخفيضات نهاية

الأسبوع **du gustation، animations.thématique**

بالرغم من الظروف الصعبة والتغيرات البيئية السريعة إلا أن Uno له تقنيات شرائية تتماشى معها مثل: الطلب من المورد بتخفيضات مع مسابقات على منتوجاته، وذلك لتحقيق رضا الطرفين والرضا الزبون وكذا الهدف الأساسي تحقيق الربح وهو هدف Uno.

## المطلب الثاني: تحليل بيئة المركز التجاري Uno البويرة

إن أهم العناصر التي ساعدت وسمحت للمركز التجاري بالسيطرة السوقية في ظل العراقيل والمنافسة الشرسة يمكن تقسيمها إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية.

## البيئة الداخلية:

- تقييم كل عامل على حدي وهذا بغرض اكتشاف النقائص والايجابيات لكل عامل (من أجل تحسين أفضل للعامل).
- إعطاء أهمية كبيرة للتكوين المتواصل للمورد البشري بهدف زيادة أدائه وكفاءته.
- وجود نظام مراقبة صارم متخصص في النظافة والسلامة للمنتجات.
- مراقبة أماكن البيع بإعداد تقارير رقابية ومراجعة تفصيلية.
- مؤشرات الأداء: كل رئيس قسم مسؤول عليه بصفة عامة مخصص إلى الجزء الخاص بالغذاء (القصابة، الحلويات، المخابز).
- تنظيم المسؤوليات بشكل واضح داخل Uno مما يساعدها في إنجاح العملية الادارية.
- توفير نظام رقابة يخص الزبون مثال على ذلك: يوظف Uno عامل بصفته زبون لا يعلمه إلا مدير المركز التجاري مهمته يأتي في شكل زبون يريد الشراء من المركز بصفة عادية لكن هو مراقب يعد تقارير تفصيلية عن كيفية المعاملة وطريقة البيع ونظافة كل جزء خاصة المخبزة والقصابة، يأتي دون موعد هذا الأسلوب أيضا يساعد على التحسين.
- قوة المركز التجاري Uno في طريقة عرض المنتجات التي تساعد على جذب الزبون مثل: تصنيف المنتجات حسب المناسبات كالمولد النبوي الشريف وضع المدائح الدينية، وكذا الدخول المدرسي خلق جو مدرسي بوضع سبورات وطاولات وكراسي ودمى في شكل أطفال يدرسون.
- له تقنيات شرائية خاصة مثل التخفيضات التي يقدمها راجع إلى قوة التفاوض بين المورد والمركز التجاري كشهر أفريل قام بتخفيضات في منتج thon أي كان سعره في شهر مارس 185 دج أما في شهر أفريل أصبح 125 دج.

## البيئة الخارجية:

- رقابة خارجية مفاجئة مما يجعله دائم في استعداد.
- متفوقة على المنافسين من حيث حجم الاستثمار.
- قدرات تسويقية عالية مقارنة مع المنافسين مثل: نقل مشتريات الزبائن للبيت،
- السمعة الجيدة في مجال الجودة والخدمة مثل: خدمات ما بعد البيع.
- خبرة لا بأس بها مقارنة مع المنافسين (Uno بالبويرة 6 سنوات من الوجود و10 سنوات من فرع نوميديس).
- تعاون قوي مع قنوات التوزيع والتمويل (تعاون مستمر ما بين الفروع).

## المطلب الثالث: إسقاط القوى الخمس على المركز التجاري

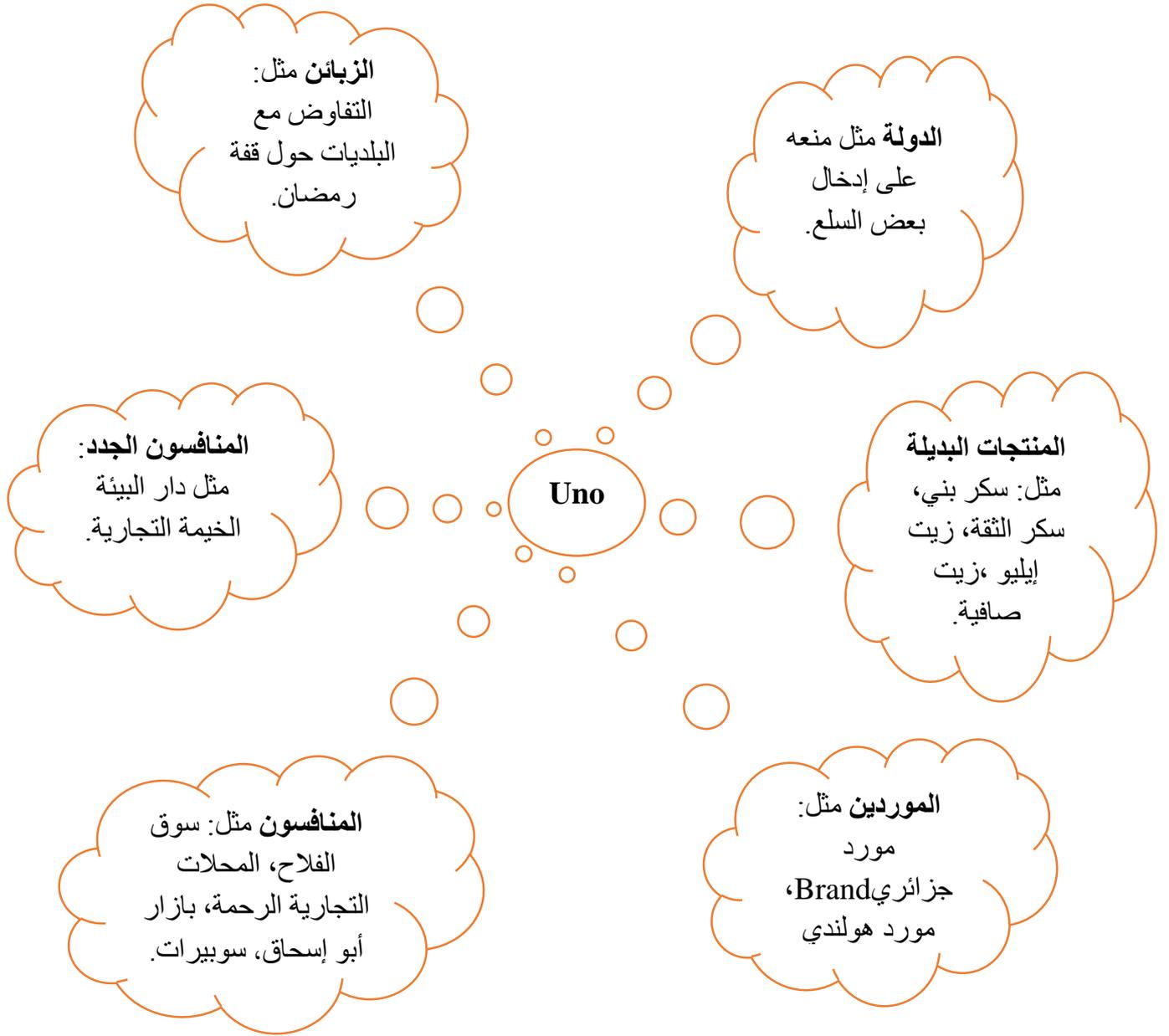
- ❖ **التفاوض مع الموردين:** إن المركز التجاري Uno بالبويرة يستخدم تقنيات شرائية خاصة جدا من أجل التفاوض مع الموردين لتأثير عليه وجعله الزبون الوحيد له مثل: **seb/teal** يقتني من عنده أدوات الطهي بالجودة العالية (الكيكوطة، مقلاة)، ويوجد مورد جزائري يتعامل معه أيضا بالعلامة الأصلية Brandt لأدوات الالكترومنزلية تتمثل في (التلفزة، غسالة، آلة الطبخ)، وهناك مورد هولندي علامته **Koopmans** يزوده بلوازم الحديدية مثل: الطاولات والكراسي والمضلات الشمسية وغيرها.
- ❖ **التفاوض مع الزبائن:** إن قوة التفاوض مع الزبائن صنعت الفارق في جلب الزبائن ساهم بشكل كبير في السيطرة على السوق بأكبر الحصص السوقية بالرغم من أن حالات التفاوض مع الزبائن قليلة مثل: (التفاوض مع البلديات حول قفة رمضان) وعند الشراء في رمضان الكريم أكثر من 500 دج تقدم له إضافات من الموارد كقارورة زيت، أو الشراء أكثر من 2000 دج تقدم له قسيمة شراء بنفس السعر، إضافة إلى تخفيضات أسبوعية... إلخ.
- ❖ **قوة المنافسين:** بالنسبة لUno أهم شيء يقلقه هو القوة التي يمتلكها المنافسين في كيفية الترويج المحلات التجارية (الرحمة، بزار أبو إسحاق، سوق دبي) والسوبرات التي بدأت في التوسع نوعا ما وكذا سوق الفلاح الذي يؤثر عليه في بيع الخضار بأسعار أقل.

❖ **المنافسين الجدد:** المنافسين الجدد يؤثرون على Uno من خلال شقين حسب السلعة المعروضة في السوق وكذا الشق الثاني المتمثل في سعر السلعة مثل: الخيمة التجارية التي جاءت هذا العام مرتين من حيث التخفيضات في الاسعار، ودار البيئة تؤثر عليه من حيث المساحات الخضراء لأن في الغالب هناك بعض الناس يبحثون عن الراحة بعيدا عن الضجيج اضافة أنها تحتوي على أماكن كبيرة للعب للأطفال وغيرهم.

❖ **السلع البديلة:** يعمل Uno دائما على إيجاد البديل وذلك في ظل تغير ظروف سوق المنافسة والتغيرات البيئية التي تحدث والبديل الذي يقدمه السكر البني بدل السكر العادي مثلا، وهو لا يكتفي ببيع منتجاته فقط بل يزاحم المنافسين ببيع المنتجات المنافسة مثل: سكر الثقة يبيعه أيضا وهو سلعة منافسه له، يطرح منتوجه الزيت إيليو ومنتوج المنافس الزيت صافية.

ومن هنا يمكن القول إن المركز التجاري Uno لا يركز في تجارته فقط على منتجاته بل يتعدى إلى مزاحمة منافسيه من أجل كسب الزبون بأي طريقة كانت.

الشكل رقم (14): تطبيق نموذج بورتر في Uno



المصدر: من اعداد الطالبتين.

## المبحث الرابع: منهجية البحث.

أثبتت الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المركز التجاري Uno، عن وجود علاقة بين نظام المعلومات والميزة التنافسية، وسنحاول من خلال دراسة العمل الميداني معرفة هذه العلاقة، وهذا بمراجعة وتحليل الأجوبة المتحصل عليها من الاستبيان الموجه لعاملي المركز التجاري Uno وكذا زبائنه.

وكما هو معروف الاستبيان او ما يسمى أيضا بالاستسقاء، هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة والتي يتم اعدادها من طرف الباحث، والتقرب من المستقضي لمعرفة رأيه.

## المطلب الأول: منهجية استبيان.

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات، وتحديد اهداف الدراسة في الجانب النظري سوف نوضح من خلال هذه الدراسة اثبات او نفي الفرضية القائمة على ان هناك علاقة بين نظام المعلومات والميزة التنافسية، وهذا للإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة فيما يلي:

ما مدى مساهمة نظام المعلومات في تنمية الميزة التنافسية في المركز التجاري uno؟

وفيما يلي شرح طريقة الدراسة:

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

## 1- تحديد مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة عدد من العاملين والزبائن المختارين من مجتمع الدراسة الكفيلة بتوفير المعلومات المطلوبة وتتكون عينة الدراسة من جزء من العاملين بالمركز التجاري Uno بالبويرة وعدد من الزبائن.

## 2- تحديد عينة الدراسة:

اخترنا ان تكون العينة جزء من افراد المركز التجاري حيث تمثلت عينة الدراسة في 20 عامل و25 زبون وتم اختيارهم بصفة عشوائية وقد تم توزيع 45 استمارة استبيان بين عاملين وزبائن، وتم استرجاع كل الاستمارات اما نسبة الإجابة على الأسئلة فقد وصلت 97% أي ما يقارب 100% وهذه نسبة جيدة.

ثانيا: منهجية البحث.

اعتمدت دراستنا في الأساس على مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة، وقد كانت أداة المسح الرئيسية هي "استمارة الاستبيان"، حيث اشتمل الاستبيان مجموعة من العبارات لمعرفة مساهمة نظام المعلومات في تنمية الميزة التنافسية بالنسبة للمركز التجاري Uno بالبويرة.

وعلى هذا الأساس كانت أسئلة الاستبيان مقسمة الى أسئلة موجهة للعاملين وأسئلة موجهة لزيائنه.

**القسم الأول:** تحديد البيانات الشخصية للمستجوبين والمتمثلة في الجنس، السن، المنصب المستجوب، الخبرة.

**القسم الثاني:** يشمل بيانات متعلقة بنظام المعلومات.

**القسم الثالث:** يشمل بيانات متعلقة بالميزة التنافسية.

**القسم الرابع:** يشمل العلاقة بين نظام المعلومات والميزة التنافسية.

**القسم الخامس:** أسئلة موجهة للزيائن.

المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان.

مجتمع الدراسة شمل كل عمال وزبائن المركز التجاري Uno، وعينة الدراسة كانت جزء من افراد مجتمع الدراسة والتي بلغت 45 عينة من زبائن وعمال، حيث تم توزيع 45 استمارة استبيان، وتم استرجاع كل الاستمارات.

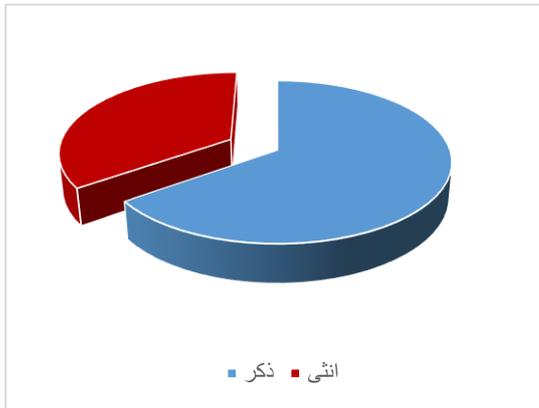
أولاً- استمارة الاستبيان الخاصة بالعاملين.

توزيع الاستبيان على افراد العينة الذي بلغ عددهم 25 عامل بالمركز التجاري Uno بالبويرة، وفيما يلي سوف نقوم بتحليل إجابات افراد العينة حسب الدراسة:

### ❖ البيانات الشخصية

#### 1- الجنس

2- الجدول رقم: (03) توزيع افراد العينة حسب الجنس الشكل رقم: (14) التمثيل البياني حسب الجنس.



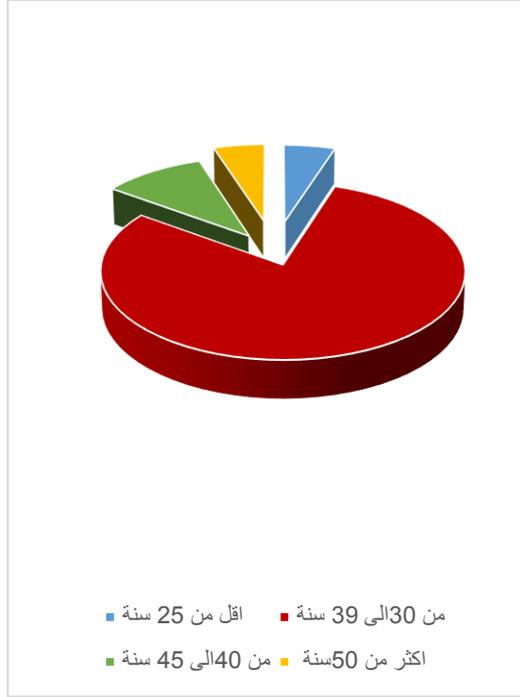
النسبة	التكرار	الجنس
65%	13	ذكر
35%	07	انثى
100%	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (14) نلاحظ ان 65% يمثل جنس الذكور و35% يمثل جنس الاناث وهذا يعني ان المركز التجاري Uno يعتمد في تشغيله على مرونة الشخص أي قابل للحضور في أي وقت يطلب فيه ليلا او نهارا إذا يعتبر دور الذكور أكثر فاعلية غير اننا لا نهمّل جنس الاناث الذي بطبيعته له أهمية كبيرة لا يمكن الاستغناء عنه.

## 2-السن

الجدول رقم: (04) توزيع افراد العينة حسب السن. الشكل رقم:(15) التمثيل البياني حسب السن.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (15) نلاحظ ان ما نسبته 5% من فئة اقل من 25 سنة وما نسبته 80% من فئة 30 الى 39 سنة وما نسبته 2% من فئة 40 الى 45 سنة وما نسبته 5% أكثر من 50 سنة وبالتالي نلاحظ ان الشريحة الأكبر الممثلة لعينة الدراسة هي فئة الشباب وهذا ما يؤكد وجود هيكل قوى قادر على بذل المزيد من العطاء والتنوع وتحقيق الذات فالعامل الشاب بطبيعته يكون دائما متحمسا للعمل وتقديم كل ما عنده على عكس العامل الكبير في السن.

## 3-المنصب المستجوب

الشكل رقم (05): توزيع افراد العينة حسب المنصب. الشكل رقم (16): التمثيل البياني حسب المنصب.



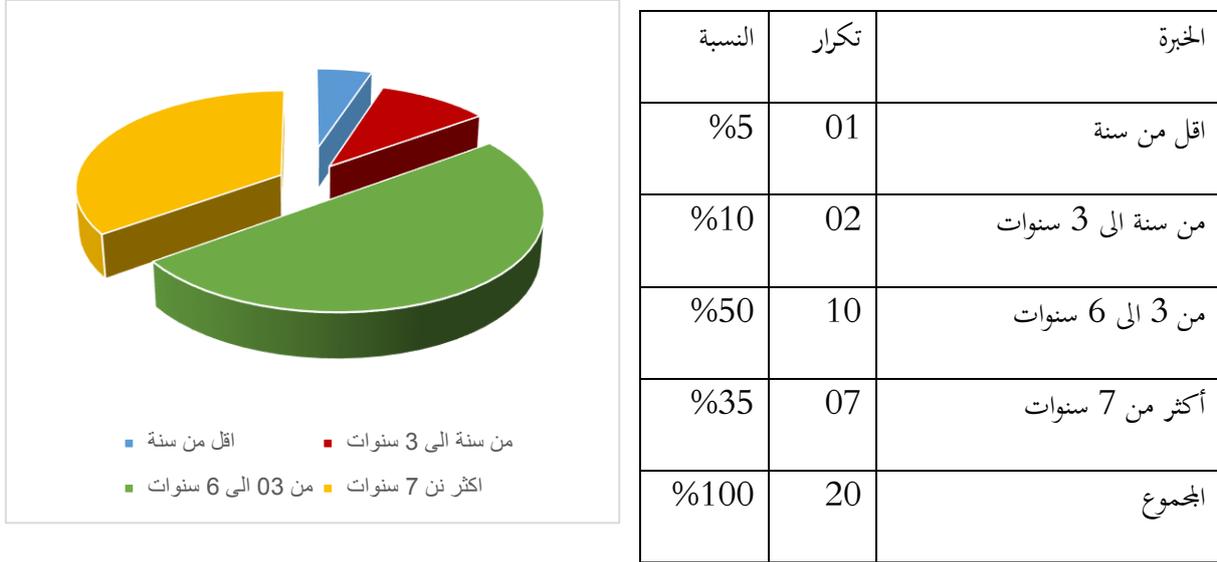
المنصب المستجوب	التكرار	النسبة
مدير المنظمة	00	%00
رئيس قسم	06	%30
مكلف بالبرمجيات ونظم المعلومات	04	%20
عامل يومي	10	%50
المجموع	20	%100

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (16) نلاحظ ان نسبة افراد العينة بالنسبة لرئيس قسم بلغت %30 وبالنسبة لمكلف بالبرمجيات ونظم المعلومات بلغت %20 وبلغت نسبة العامل اليومي %50 وذلك بحسب طبيعة النشاط التجاري.

## 4-الخبرة

الجدول رقم:(06) التوزيع افراد العينة حسب الخبرة. الشكل رقم (17) التمثيل البياني حسب الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

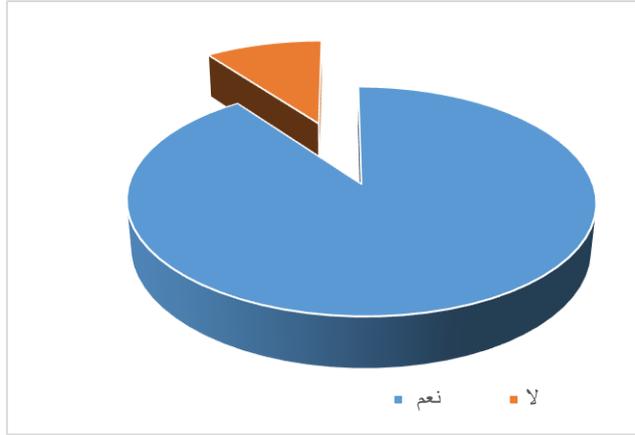
من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (17) نلاحظ ان عنصر الخبرة موجود لدى افراد العينة بنسبة متفاوتة مع الإشارة ان 5% اقل من سنة و 10% من سنة الى 3 سنوات ومن 3 الى 6 سنوات النسبة كانت 50% و 35% أكثر من 6 سنوات وهذا يعنى ان عنصر الخبرة لا بأس به في المركز التجاري Uno وذلك راجع الى مدة نشاطه في السوق.

## ❖ نظام المعلومات

## 1) المعلومات:

س1: هل تعتبر المعلومة مصدرا أساسيا بالنسبة للمركز التجاري uno؟

الجدول: رقم (07) توزيع إجابات السؤال (01). الشكل رقم: (18) التمثيل البياني لإجابات السؤال (01).



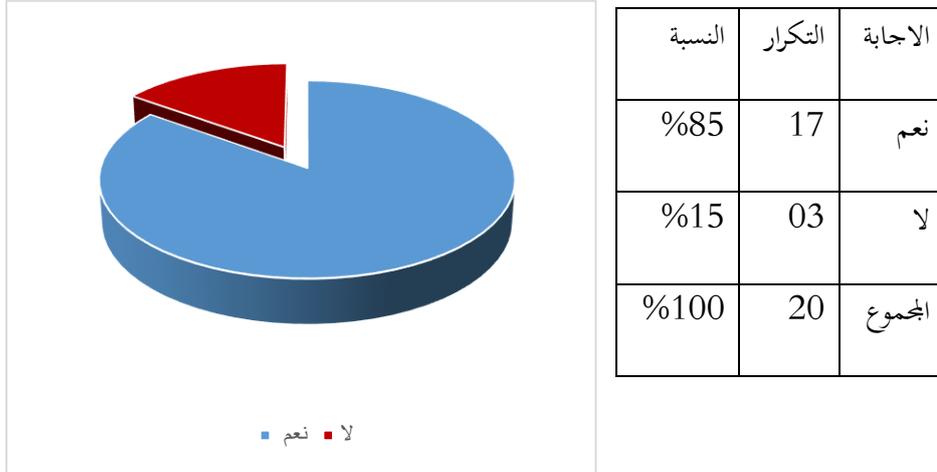
النسبة	التكرار	الإجابة
%90	18	نعم
%10	02	لا
%100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (18) نلاحظ ان 90% من افراد العينة المستجوبين اجابوا ب نعم ونسبة 10% اجابوا ب لا وهذا يعنى ان المعلومة تعتبر المادة الخام والركيزة الأساسية التي يحتاجها المركز التجاري Uno فانه إذا تمكن من رصدها في الوقت المناسب واستغلالها بالطريقة المناسبة يعطى للمركز التجاري قيمة إضافية.

س2: هل هناك سرعة في تبادل المعلومات بين جميع الأقسام داخل المركز التجاري uno؟

الجدول رقم: (08) توزيع إجابات السؤال (02). الشكل رقم: (19) التمثيل البياني لإجابات السؤال (02).

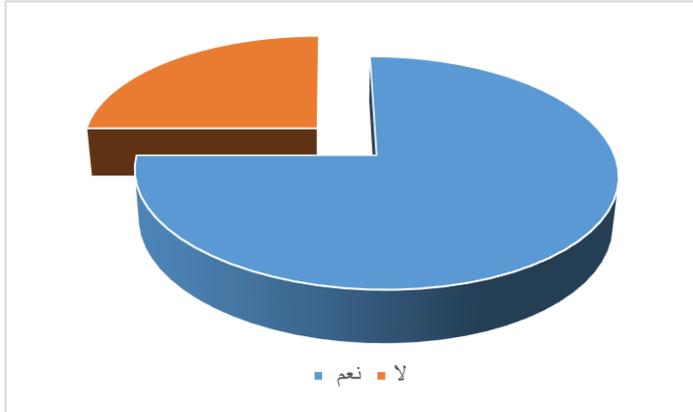


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (19) نلاحظ ان نسبة %85 من افراد العينة أجابوا ب نعم وهذا يعنى ان المعلومة الموجهة من رئيس القسم للعاملين المسؤول عنهم تكون سريعة ومتوفرة بصفة كبيرة ونسبة %15 من افراد العينة أجابوا ب لا فهم يتذمرون من تأخر وصول المعلومة في الوقت المناسب وضياع نصف منها وهذا يؤدي الى مشاكل في العمل اليومي.

س3: هل تعالج المعلومات بطريقة الية في المركز التجاري Uno؟

الجدول رقم (09) توزيع إجابات السؤال رقم (03). الشكل رقم: (20) التمثيل البياني إجابات السؤال (03)



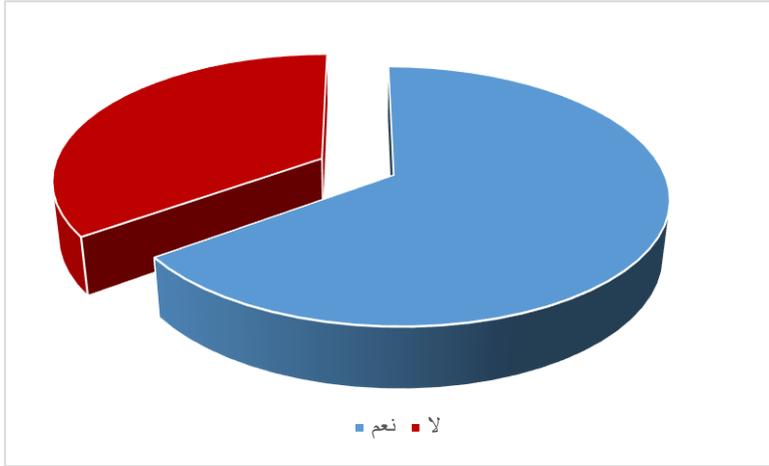
النسبة	التكرار	الإجابة
%75	15	نعم
%25	05	لا
%100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (20) نلاحظ ان نسبة الإجابة ب نعم بلغت 85% ونسبة الإجابة ب لا بلغت 15% وهذا يعنى ان المعلومات تعالج بطريقة الية في المركز التجاري Uno فمثلا المركز التجاري يوفر شريحة اتصال مجاني بين العاملين **le deck**: هاتف نقال داخلي يحمله كل مسؤول قسم له الصلاحيات الاستعمال فهو يساعد في سهولة التواصل بين المسؤول والعاملين وكذا معرفة الالتباسات والاستفسارات دون التنقل والبحث بطريقة يدوية الذي يكلفه جهد وعناء يستخدم بالإكسترنات بالإضافة الى البريد الالكتروني: هو نظام تستعمله المنظمة يسهل عليها عملية الاتصال بصفة كبيرة بين العاملين فيها، أي نظام معلوماتي داخلي كما يعتبر من الأنظمة المتطورة الذي يخفف من التكاليف، يستخدم عن طرق الانترنت.

س4: هل تدفق المعلومات في المركز التجاري uno يكون بصورة واضحة وسهلة؟

الجدول رقم (10) توزيع إجابات السؤال (04). الشكل رقم (21) التمثيل البياني لتوزيع إجابات السؤال (04).



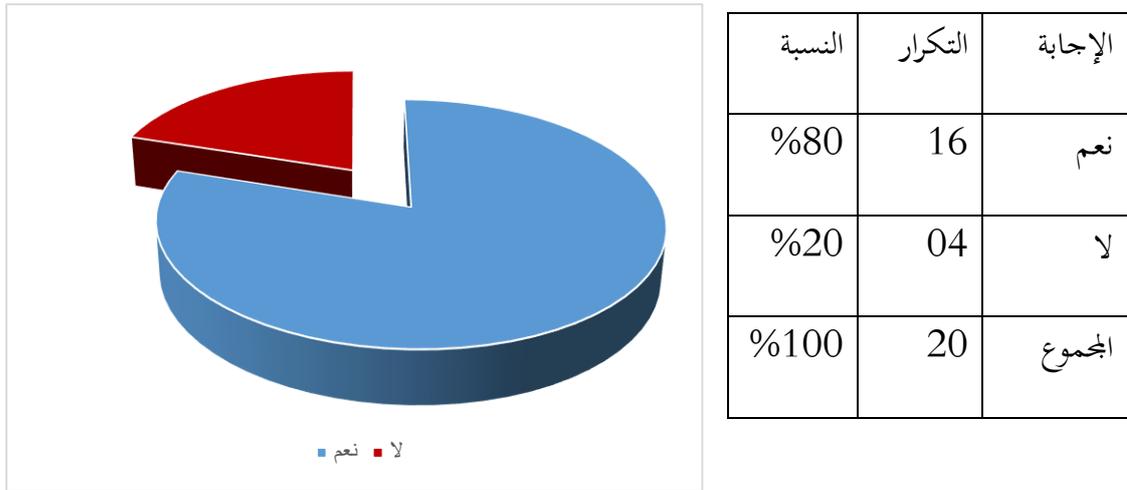
النسبة	التكرار	الإجابة
65%	13	نعم
35%	07	لا
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (21) نلاحظ ان نسبة 65% من افراد العينة أجابوا ب نعم ونسبة 35% من افراد العينة أجابوا ب لا هذا يعنى ان المعلومة المتبادلة بين الأقسام واضحة ومفهومة ويرون ان المعلومات المقدمة كافية خاصة فيما يتعلق بالقرارات الجديدة فهي محددة بدقة ووضوح وهناك من يرى ان المعلومات المتدفقة والمقدمة غير دقيقة بالصفة المطلوبة فهي تضع نسبة منها في ايصالها ونسبة في طريقة فهمها وهي نسبة لا يمكن تجاهلها حيث قدرت ب 35%.

س5: هل يستخدم المركز التجاري uno أجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول و معالجة المعلومات؟

الجدول رقم (11): توزيع إجابات السؤال (05). الشكل رقم (22): التمثيل البياني لسؤال (05)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الاستبيان.

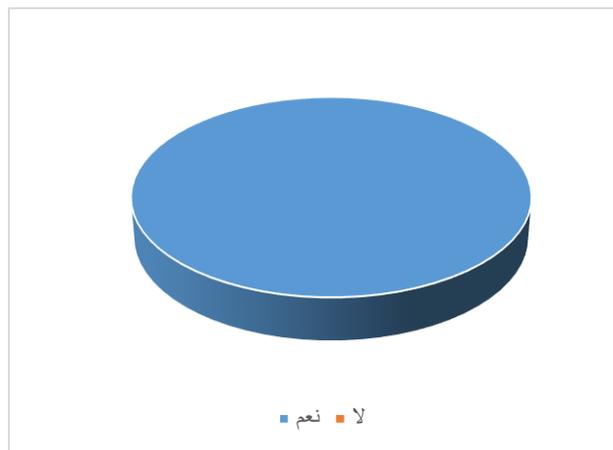
من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (22) نلاحظ ان 80% من افراد العينة أجابوا ب نعم و20% من المستجوبين أجابوا ب لا وهذا يعنى ان المركز التجاري Uno يعمل جاهدا على استخدام أجهزة وبرمجيات متطورة مقارنة ما يستعمله منافسيه حيث تساهم هذه الأجهزة في معالجة المعلومات وتحديثها والسرعة في الحصول عليها و كذا تكون واضحة ودقيقة في نوعا ما في معطياتها الا ان هناك من يرى بانه لا زال يحتاج الى برمجيات و أنظمة أكثر دقة مما يكتسبها حاليا فالمركز التجاري يسعى لشراء برامج جد متطورة تستخدمها الدول المتطورة وألمانيا كفرنسا مثلا.

ومما سبق يمكن القول ان المعلومة هي المحرك الأساسي لنشاط المركز التجاري Uno مهما كان نوعها.

2) استخدام نظام المعلومات:

س6: هل نظام المعلومات يعطي إضافة للمركز التجاري uno؟

الجدول رقم (12) توزيع إجابات السؤال (06). الشكل رقم (23) التمثيل البياني لإجابات السؤال (06).



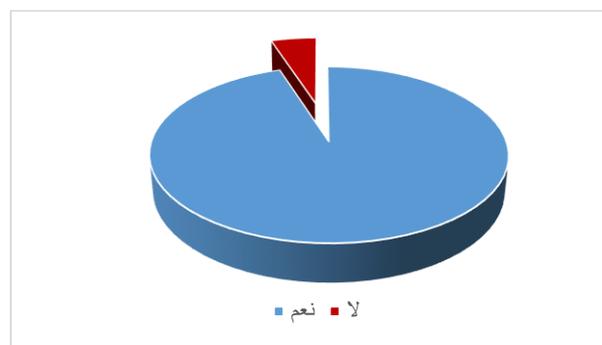
النسبة	التكرار	الإجابة
%100	20	نعم
%00	00	لا
100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (23) نلاحظ ان نسبة %100 من المستجوبين أجابوا ب نعم وهذا يعني ان المركز التجاري Uno يركز على نظام المعلومات وجمعوا ان المعلومة المتحصل عليها تساعد على التسيير الجيد في جميع الأقسام والمصالح وذلك لسهولة ومرونة تدفق المعلومات نظرا لتوفر المركز التجاري Uno على وسائل اتصال فعالة مثل الهاتف الذكي le decki.

س7: هل يستعمل المركز التجاري Uno نظام المعلومات في جميع الأقسام والمصالح؟

الجدول رقم (13): توزيع إجابات السؤال (07). الشكل رقم (24): التمثيل البياني لإجابات السؤال (07).



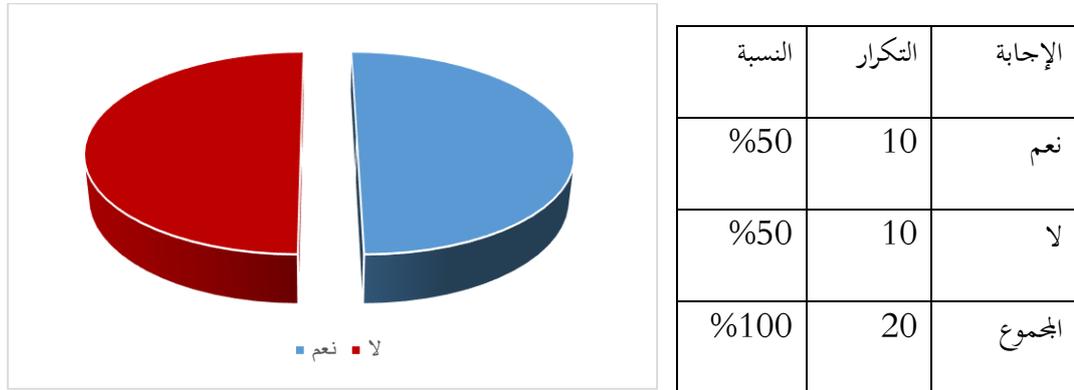
النسبة	التكرار	الإجابة
%95	19	نعم
%05	01	لا
%100	20	المجموع

المصدر: من اعداد طالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (24) نلاحظ ان 95% من افراد العينة أجابوا ب نعم و 5% من المستجوبين أجابوا ب لا هذا يعنى ان المركز التجاري يستعمل نظام المعلومات في جميع الأقسام و المصالح حيث ان المؤسسة تتوفر على جميع وسائل الاتصال الفعالة فالمعالجة الواضحة و الدقيقة للمعلومات تسهل فهم ما يجب القيام به و المركز التجاري يركز على نظام المعلومات في جميع اقسامه و مصالحه على اختلافها و حسب مستوياته التشغيلية و يعتبر الأداة الرئيسية لسير نشاط المركز مثلا المركز التجاري يمتلك برنامج **PDA**: التي هي عبارة عن حاسوب مصغر به أنظمة تحتوي على معلومات وبرمجيات وتسمى أيضا بجهاز السكائار، سهولة الحمل فهي تشبه الهاتف النقال يستعملها كل رئيس قسم فقط ولها رمز سري لحامل هذه الأداة أين تساعده في انجاز الطلبيات، معرفة المخزون، عرض البطاقة الفنية للمنتج، تسهل عملة الجرد.

س8: هل يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة؟

الجدول رقم: (14) توزيع إجابات السؤال (08). الشكل رقم: (25) التمثيل البياني لإجابات السؤال (08).

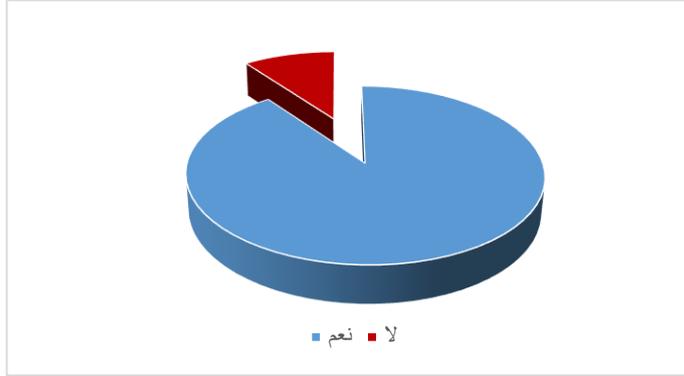


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (25) نلاحظ ان 50% من افراد العينة أجابوا ب نعم و 50% من المستجوبين أجابوا ب لا هذا يعنى انه عند ادخال أجهزة وبرمجيات جديدة يحتاج العامل بطبيعة الحال الى تدريب وتكوين ليتم استعمالها استعمال صحيح اما النصف الاخر منهم يرون ان عملهم والأجهزة المستعملة لا تحتاج الى تدريبات وترقيات من اجل ذلك انما يحتاجون الى توجيهات وإرشادات فقط.

س9: هل درجة الاعتماد على نظم المعلومات كبيرة؟

الجدول رقم: (15) توزيع إجابات السؤال (09). الشكل رقم: (26) التمثيل البياني لإجابات السؤال (09).



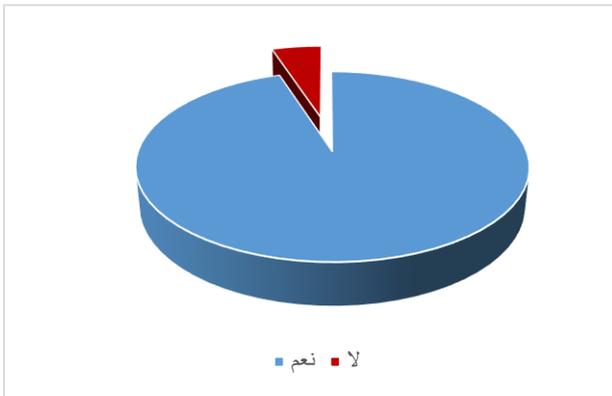
الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	%90
لا	02	%10
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (26) نلاحظ ان نسبة 90% من افراد العينة أجابوا بنعم ونسبة 10% من الافراد المستجوبين أجابوا ب لا وهذا يعنى ان المركز التجاري Uno يعتبر نظام المعلومات الذراع الأيمن له والعمل به امر عادى وروتيني والاعتماد عليه ضروري لا يمكن الاستغناء عنه مهما كان السبب فمثلا المركز التجاري يقوم بإرسال طلبيات الى الموردين عبر الرسائل الالكترونية او تسيير مختلف مدخلات ومخرجات المركز التجاري سواء كان بيع او مراقبة الفواتير.

س10: هل هناك تحسن في استخدام نظم المعلومات

الجدول رقم: (16) توزيع إجابات السؤال (10) الشكل رقم: (27) التمثيل البياني لإجابات السؤال (10).



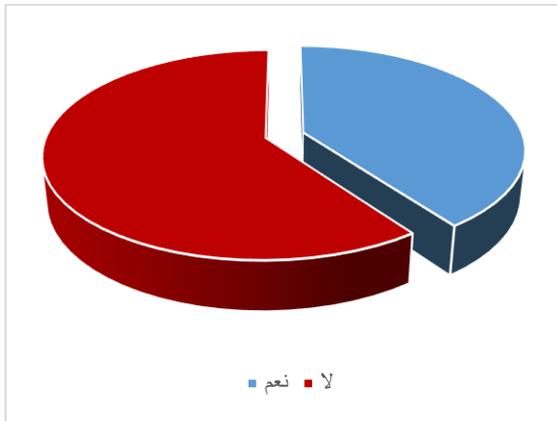
الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	%95
لا	01	%05
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (27) نلاحظ ان 95% من افراد العينة أجابوا ب نعم و5% من افراد العينة أجابوا ب لا و ذلك بعدما كان يستعمل طرق بسيطة في الاتصال بين العاملين و الرؤساء، اصبح اليوم يستخدم طرق حديثة اسرع و أكثر تطور من سابقتها، ن وهذا يعنى ان هناك تطوير دائم ومستمر في استخدام نظام المعلومات، فمثلا المركز التجاري يمتلك نظام **Cyrrus** : الذى هو عبارة عن جهاز كان يستعمل من قبل يحتوي على أنظمة بسيطة تخفف من العبء، بها نقائص مما جعل اهتمام المنظمة إلى البحث والتطوير على أداة أسرع واحداث منها تواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة، لتتحصل على برنامج **Meti** : و هي برنامج يستخدم لجمع العمليات التي يقوم بها رئيس القسم، ويتم استعماله في انجاز الطلبيات، معرفة مخزون لمنتج ما، تتبع جميع الاحصائيات البيع لكل قسم.

س11: هل توجد صعوبات في تطبيق نظام المعلومات؟

الجدول رقم: (17) توزيع إجابات السؤال (11). الشكل رقم: (28) التمثيل البياني لإجابات السؤال (11).



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	8	40%
لا	12	60%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (28) نلاحظ ان نسبة 60% من افراد العينة أجابوا ب لا و40% من افراد العينة أجابوا ب نعم وهذا يعنى انه رغما استخدام نظام المعلومات والعمل على تطويره وتحسينه والاعتماد عليه بدرجة كبيرة الا ان هناك صعوبات وعراقيل تعيق تطبيقه واستخدامه في بعض الأحيان ومن اصعبها انقطاع الانترنت والاكسترنات وكذلك في حالة تعطل الخادم وعدم ملائمة المعلومة كل هذا يؤثر على المركز التجاري Uno.

يمكن القول ان نظام المعلومات له دور فعال في المركز التجاري Uno.

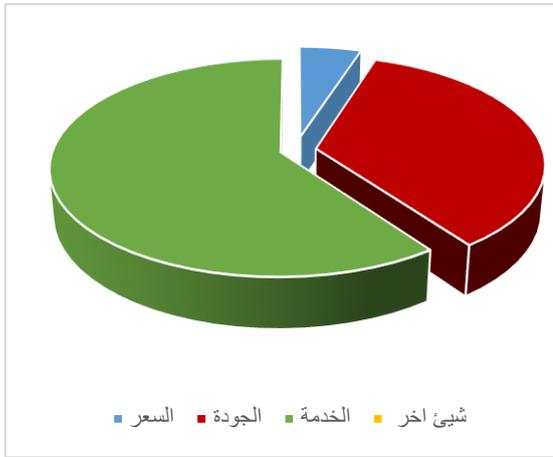
### ❖ الميزة التنافسية

#### 1) التميز:

س12: مالذي يميز uno عن منافسيه؟

السعر الجودة الخدمة شيء اخر.

الجدول رقم: (18) توزيع اجابات السؤال (12) الشكل رقم: (29) التمثيل البياني لإجابات السؤال (12)



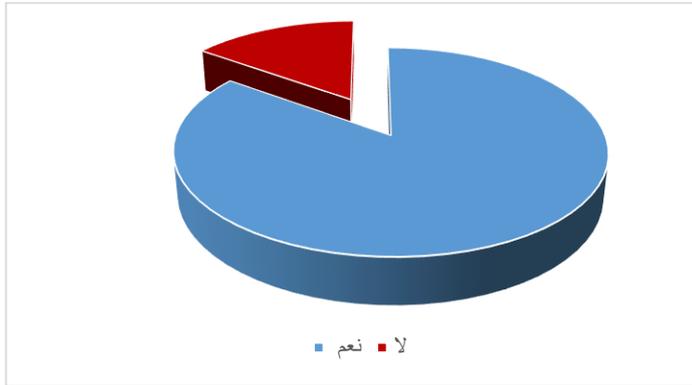
الإجابة	التكرار	النسبة
السعر	01	05%
الجودة	07	35%
الخدمة	12	60%
شيء اخر	00	00%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (29) نلاحظ ان نسبة 60% من افراد العينة اجابوا ب الخدمة و35% من المستجوبين اجابوا بالجودة و05% اجابوا بالسعر وهذا يعنى ان الشيء الذي يميز المركز التجاري uno على باقي منافسيه هو الخدمة المقدمة بكل أنواعها من حيث حسن المعاملة والنظافة خدمات ما بعد البيع التي تساعد الكثيرين وتريجهم لكن لا يمكن اهمال عنصر الجودة الذي تفضله طبقة خاصة من المجتمع.

س13: هل الموقع الجغرافي له دور في التميز؟

الجدول رقم: (19) توزيع إجابات السؤال (13) الشكل رقم: (30) التمثيل البياني لإجابات السؤال (13).



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100

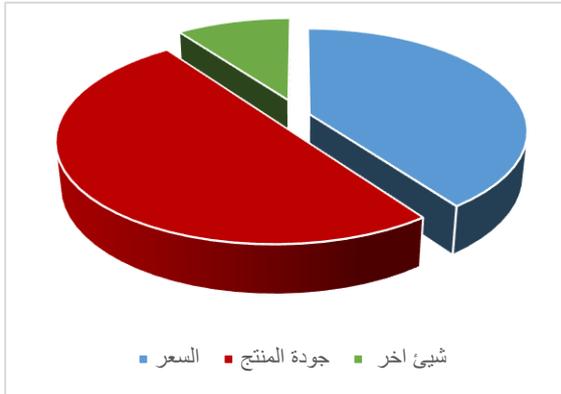
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (30) نلاحظ ان 85% من افراد العينة اجابوا ب نعم ونسبة 15% من المستجوبين اجابوا ب لا وهذا يعنى ان الموقع الجغرافي زاد من أهمية ومكانة المركز التجاري uno وذلك لتواجده في الطريق الوطني رقم 05 حيث أصبح كل المارين من محاذته زبائن له و ياتون اليه من كل الولايات.

س14: على أي أساس يتم اختيار الموردين؟

السعر جودة المنتج شيء اخر

الجدول رقم: (20) توزيع إجابات السؤال (14). الشكل رقم: (31) التمثيل البياني لإجابات السؤال (14).



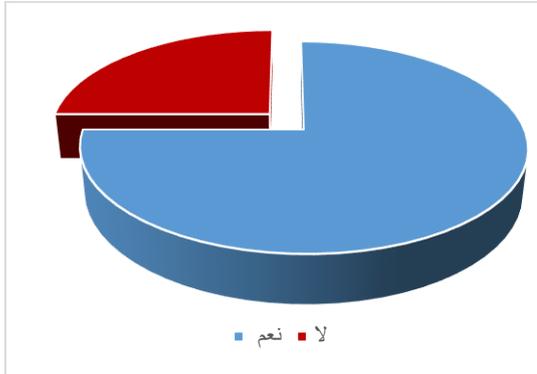
الإجابة	التكرار	النسبة
السعر	08	%40
جودة المنتج	10	%50
شيء اخر	02	%10
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (31) نلاحظ ان 50% من افراد العينة اجابوا ب جودة المنتج و40% من افراد العينة اجابوا ب السعر و10% من المستجوبين اجابوا ب شيء اخر هذا يعنى ان المركز التجاري يختار مورديه على أساس جودة المنتج وهي النقطة التي أساسية التي يركز عليها ثم تظهر قوة التفاوض مع الموردين مع تحديد السعر اما الشيء الاخر فيتمثل في سهولة النقل وقرب المورد من المنظمة الام.

س 15: هل يأخذ uno آراء الزبائن حول الخدمات والمنتجات المقدمة؟

الجدول رقم: (21) توزيع إجابات السؤال (15) الشكل رقم: (32) التمثيل البياني لإجابات السؤال (15).



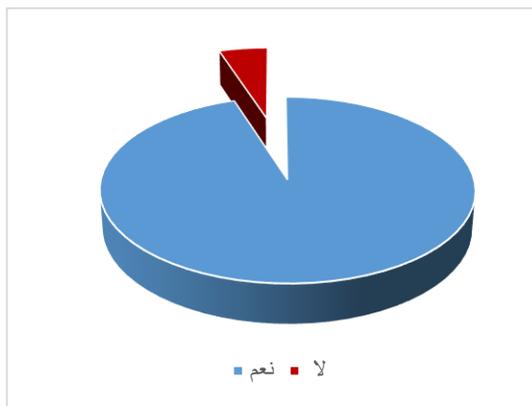
النسبة	التكرار	الإجابة
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (32) نلاحظ ان 75% من افراد العينة اجابوا بنعم و 25% من افراد العينة اجابوا ب لا وهذا يعنى ان المركز التجاري يأخذ آراء الزبائن حول السلعة والخدمة المقدمة حيث يضع سجل اقتراحات امام الزبائن لطرح انشغالاتهم ومتطلباتهم بالإضافة الى انه يوزع استبيان شهري.

س 16: هل تخضع الخدمات التي يقدمها المركز التجاري uno للتحسين المستمر؟

الجدول رقم (22): توزيع إجابات سؤال (16). الشكل رقم: (33) التمثيل البياني لإجابات السؤال (16).



النسبة	التكرار	الإجابة
95%	19	نعم
05%	01	لا
100%	20	المجموع

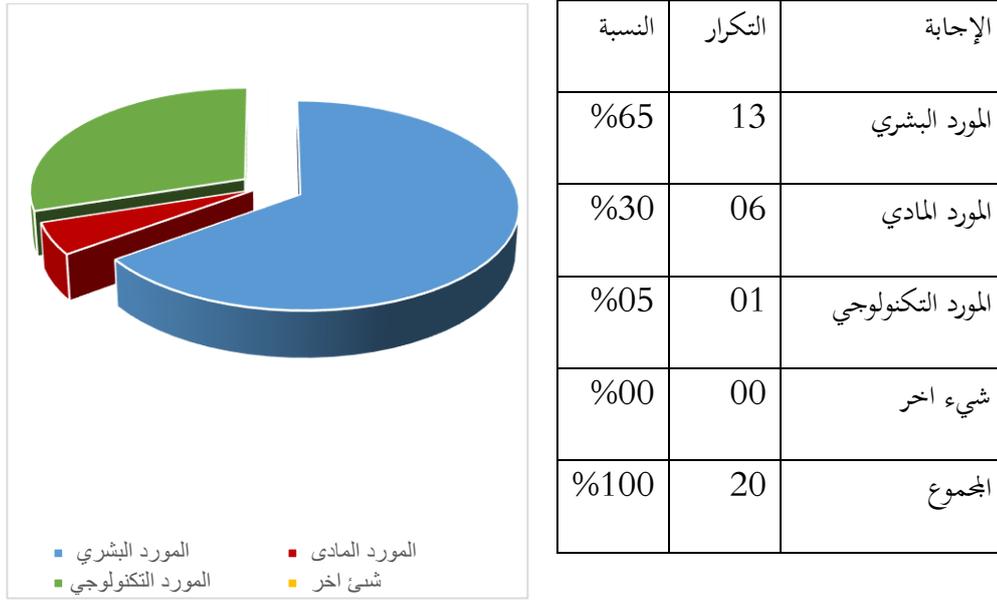
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (33) نلاحظ ان 95% من افراد العينة اجابوا ب نعم و 05% من المستجوبين اجابوا ب لا وهذا يعنى ان خدمات التي يقدمها المركز التجاري تخضع للتحسين

المستمر وكمثال على ذلك يقوم المركز التجاري بتوظيف عامل بصفته زبون لا يعرفه الا مدير المركز التجاري مهمته يأتي في شكل زبون يريد الشراء من المركز لكن هو مراقب يعد تقارير تفصيلية عن كيفية المعاملة وطريقة البيع والنظافة هذا أسلوب يساعد على التحسين.

س17: ما هو المورد الذي يؤثر على uno بشكل كبير؟

الجدول رقم (23) توزيع إجابات السؤال رقم (17). الشكل رقم (34): التمثيل البياني لسؤال (17).



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

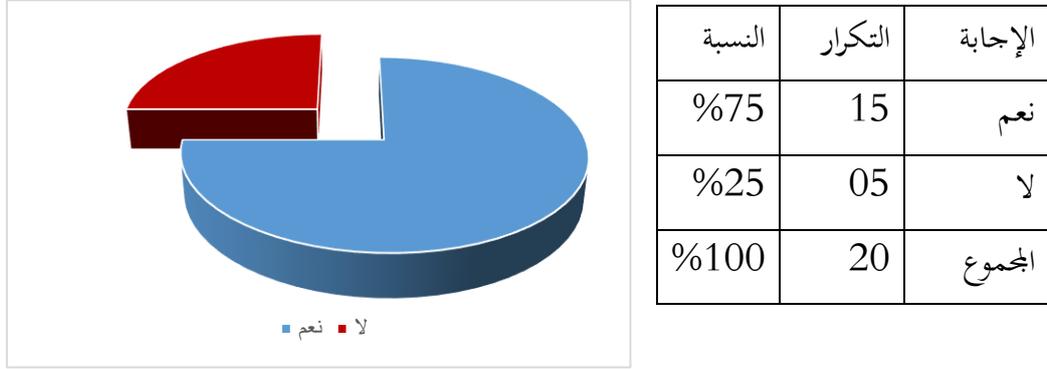
من خلال الجدول رقم(23) والشكل رقم(34) نلاحظ ان نسبة 65% من افراد العينة اجابوا بالمورد البشري و 05% اجابوا بالمورد المادي و 30% اجابوا بالمورد التكنولوجي وهذا يعني ان المركز التجاري Uno لديه وسائل تكنولوجية من أجهزة كمبيوتر و برمجيات و شبكات اتصال حديثة تساعد على اكتساب و نقل المعلومات و يعتمد المركز التجاري على جميع موارد سواء مادية او تكنولوجية او بشرية ويعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري المؤهل الذي يعتبر ركيزة أساسية خاصة و ان المركز لديه 20% من عينة الدراسة مكلفين ببرمجيات و نظم المعلومات كما لا يمكن الاستغناء على المورد التكنولوجي الذي يلعب دورا فعالا إضافة الى المورد المادي لذا يمكن القول ان هذه الموارد متجانسة فيما بينها.

يمكن القول بان هناك عدة عوامل ساهمت في خلق التميز ل المركز التجاري uno.

2) التكلفة الأقل:

س18: هل يسعى uno لتحقيق التفوق والسيطرة السوقية من خلال التكلفة الأقل "السعر"؟

الجدول رقم: (24) توزيع إجابات السؤال (18). الشكل رقم: (35) التمثيل البياني لإجابات السؤال (18)

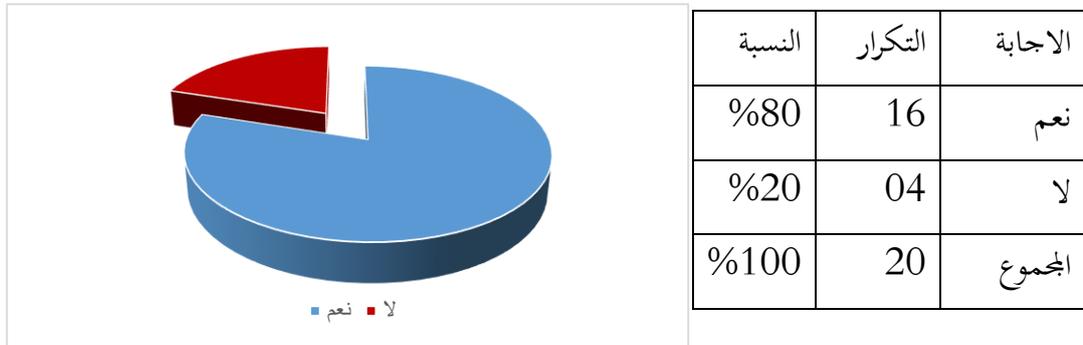


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (35) نلاحظ ان نسبة 75% من افراد العينة اجابوا ب نعم و25% من افراد العينة اجابوا ب لا وهذا يعنى ان الهدف الأساسي للمركز التجاري هو تحقيق السيطرة السوقية.

س19: هل يستفيد uno من تخفيضات من الموردين؟

الجدول رقم (25) توزيع إجابات السؤال (19). الشكل رقم (36) التمثيل البياني لسؤال رقم (19).

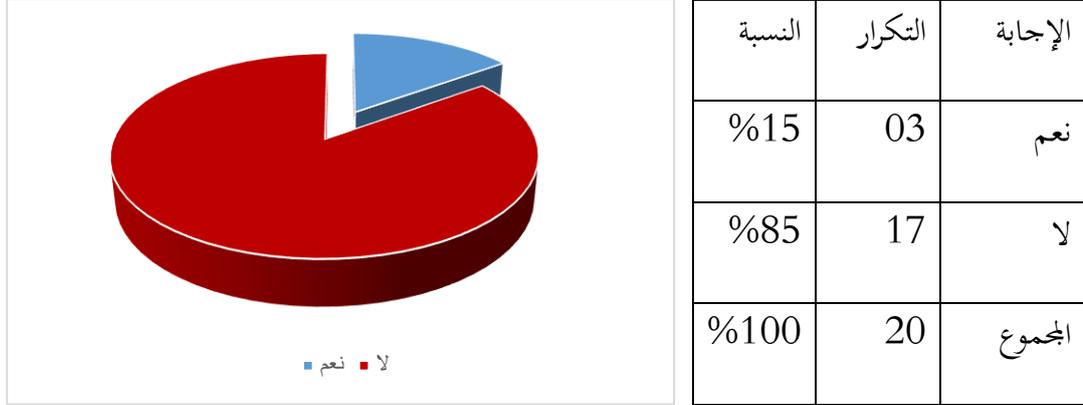


المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (36) نلاحظ ان نسبة 80% اجابوا ب نعم و20% اجابوا ب لا وهذا يعنى ان للمركز التجاري تقنيات شراء خاصة به مما يؤثر على المورد في تخفيض السعر وتقنيات الشراء هذه تتماشى مع التغيرات البيئية السريعة مثل: الطلب من المورد بتخفيضات على مسابقات على منتوجه وذلك لتحقيق رضى الطرفين ورضى الزبون وكذا الهدف الأساسي تحقيق ربح وهو هدف المركز التجاري uno.

س20: هل يخفض uno الأسعار بناء على منافسيه؟

الجدول رقم (26): توزيع إجابات السؤال (20). الشكل رقم (37): التمثيل البياني لسؤال (20)

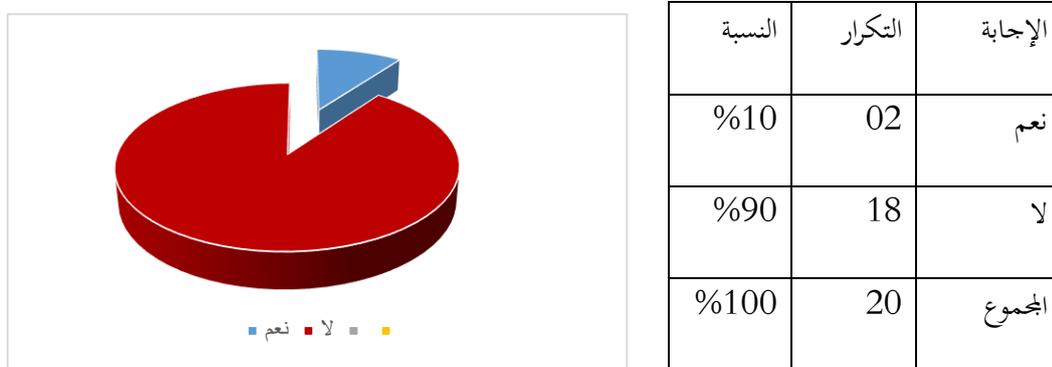


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (26) والشكل رقم (37) نلاحظ ان نسبة 85% من افراد العينة اجابوا ب لا و15% من المستجوبين اجابوا ب لا وهذا يعنى ان المركز التجاري لا يخفض أسعاره بناء على منافسيه وانما على حساب المخزون إذا كان كبير فهو يتعامل بسياسة المخزون الأسبوعي أي ما تم إدخاله في بداية الأسبوع هو مطالب بمخزون صفري في نهاية الأسبوع لذا يلجا الى تخفيض أسعاره لتخلص من الكساد.

س21: هل القدرة الشرائية لزبون من بين الأسباب التي تدفع uno لتخفيض السعر.

الجدول رقم (27): توزيع إجابات السؤال (21). الشكل رقم (38): التمثيل البياني لإجابات السؤال (21)

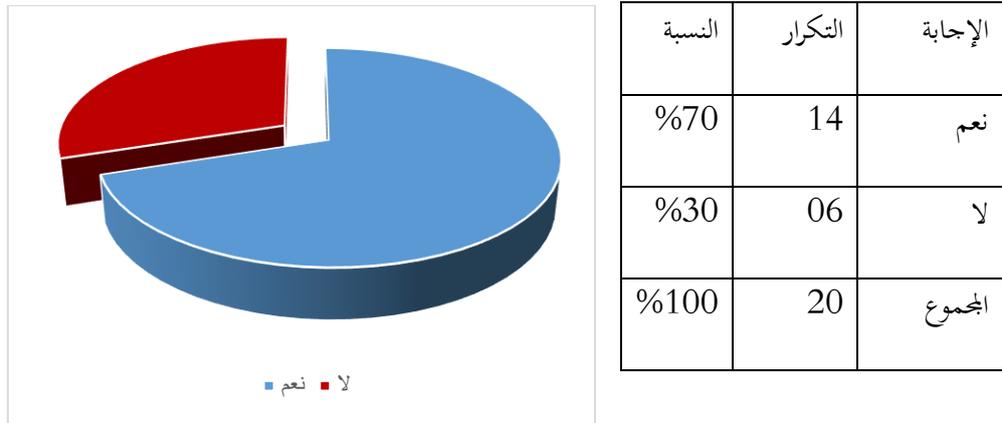


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم(38) نلاحظ ان نسبة 90% من افراد العينة اجابوا بنعم و10% من المستجوبين اجابوا ب لا وهذا يعنى ان المركز التجاري لا يأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية للزبون لأنه يخضع للمتغيرات البيئية التي قد تحدث.

س22: هل عملت نظم المعلومات على تخفيض التكاليف في المركز التجاري UNO؟

الجدول رقم(28) توزيع إجابات السؤال رقم (22). الشكل رقم:(39) التمثيل البياني لإجابات السؤال(22)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

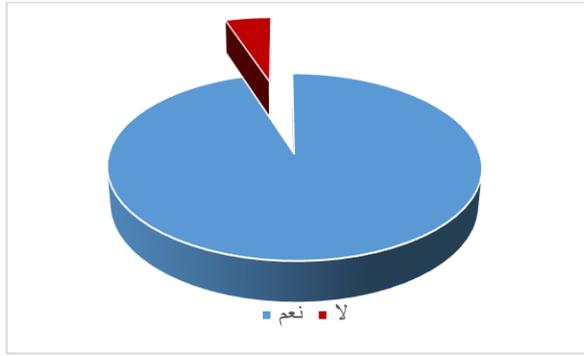
من خلال الجدول رقم (28) والشكل رقم (39) نلاحظ ان نسبة 70% من افراد العينة اجابوا ب نعم و30% من المستجوبين اجابوا ب لا من خلال نظرة العامل اليومي فهو يعتبر نظام المعلومات لها دور فعال في المركز التجاري مما يقدمه من ربح للوقت وتدنية التكاليف والسيطرة السوقية.

يمكن القول بان المركز التجاري يسعى لتخفيض التكاليف بصفة دائمة ومهما كان نوعها.

### 3) الاستجابة لحاجة الزبائن

س23: هل يولي uno أهمية لرغبات وحاجات الزبائن؟

الجدول رقم (29) توزيع إجابات السؤال (23) الشكل رقم (40) التمثيل البياني لإجابات السؤال (23)



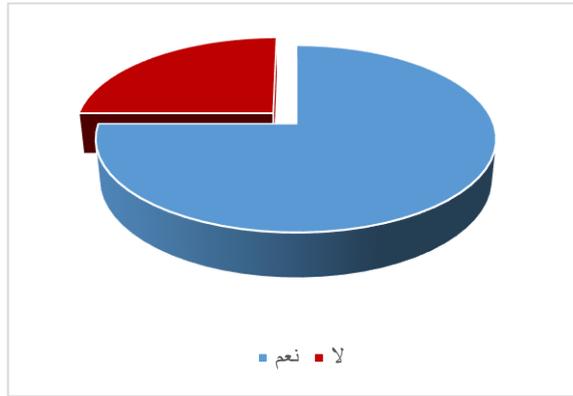
الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%75
لا	05	%25
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (29) والشكل رقم (40) نلاحظ ان نسبة 95% من المستجوبين اجابوا بنعم و 5% من افراد العينة اجابوا ب لا وهذا يعنى ان المركز التجاري يهتم برغبات ومتطلبات الزبائن ومعرفة رأيهم واقتراحاتهم حول سلعة معينة من خلال وضع سجل اقتراحات يعرف ما يرغب فيه الزبون ولم يجده مثل: آلات الرياضة لم تكن من السلع المعروضة ولكن بالطلب المتكرر عليها تم تلبية رغبات الزبائن واحضارها.

س 24: هل يهتم uno بشكاوى الزبائن؟

الجدول رقم (30) توزيع إجابات السؤال (24) الشكل رقم (41) التمثيل البياني لإجابات السؤال (24).



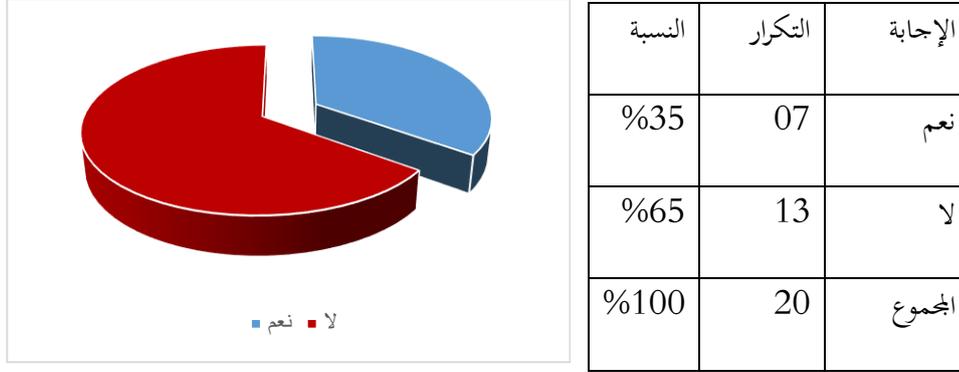
الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	%95
لا	01	%05
المجموع	20	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (30) والشكل رقم (41) نلاحظ ان نسبة 75% من المستجوبين اجابوا بنعم و 25% من افراد العينة اجابوا ب لا وهذا يعنى ان المركز التجاري uno يعرف ما يرغب فيه الزبون من خلال وتوزيع استبيان شهري وصندوق الشكاوى وسجل الاقتراحات معناه ان المركز التجاري يهتم بما يعاينه الزبون.

س25: هل يقوم المركز التجاري uno بجمع معلومات خارجية لتعرف على حاجات الزبائن؟

الجدول رقم: (31) توزيع إجابات السؤال رقم (25) الشكل رقم: (42) التمثيل البياني لإجابات السؤال (25)

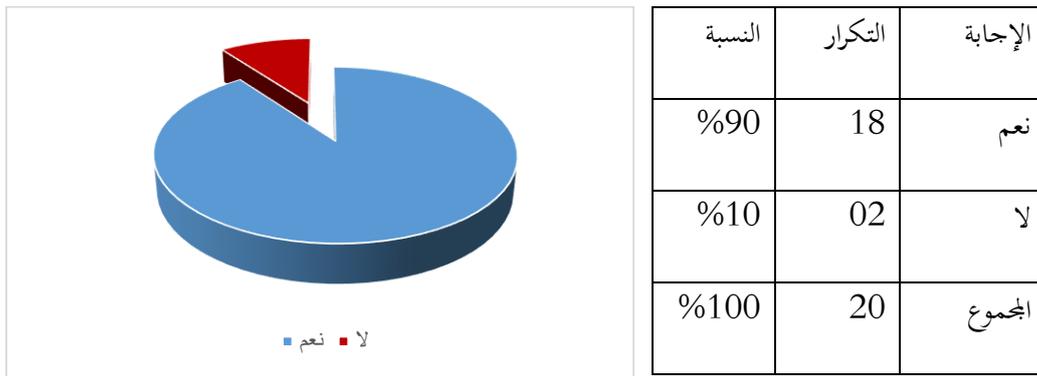


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (31) والشكل رقم (42) نلاحظ ان نسبة 65% من افراد العينة اجابوا ب لا ونسبة 35% اجابوا بنعم وهذا يعنى ان المركز التجاري يعتمد على جمع المعلومات داخلية لتعرف على حاجات زبائنه كما ذكرنا سابقا من خلال سجل الاقتراحات والاستبيان الذي يقوم به اكل شهر داخل المركز ولا يعتمد بصورة كبيرة ودقيقة في جمع المعلومات الخارجية لتعرف على حاجات الزبائن.

س26: هل يسعى uno دائما لتحسين الخدمة المقدمة لزبائن؟

الجدول رقم: (32) توزيع إجابات السؤال (26). الشكل رقم: (43) التمثيل البياني السؤال (26)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (32) والشكل رقم (43) نلاحظ ان نسبة 90% من افراد العينة اجابوا ب نعم و10% اجابوا ب لا وهذا يعنى ان المركز التجاري يسعى دائما لتقديم أفضل الخدمات وتحسينها بصفة مستمرة مثلا: المركز

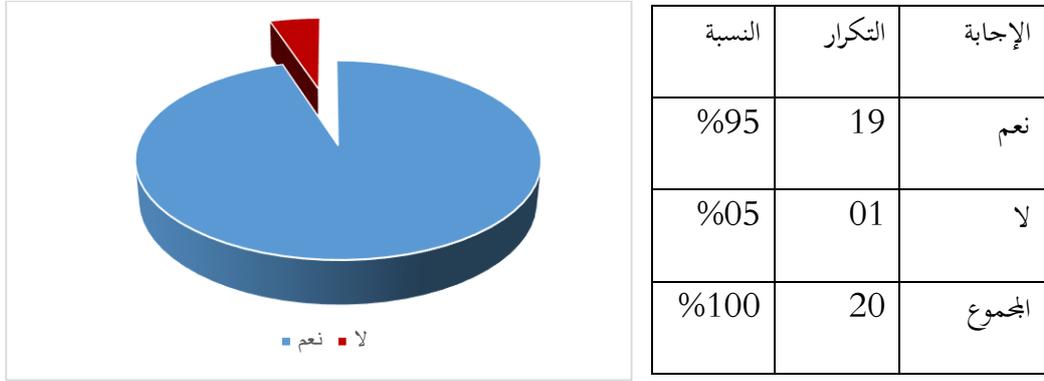
التجاري يقوم بعرض منتجات التي تساعد على جذب الزبون مثل تصنيف المنتجات حسب المناسبات مثل: المولد النبوي الشريف وضع المدائح الدينية وكذلك الدخول المدرسي خلق جو مدرسي بوضع سبورات وطاولات وكراسي ودمى في شكل أطفال يدرسون.

يمكن القول ان المركز التجاري يولي أهمية كبيرة للزبون.

#### ❖ علاقة نظم المعلومات بالميزة التنافسية ل uno

س27: هل استخدام uno لبعض الأجهزة المتطورة زادت من مكانته في السوق؟

الجدول رقم (33): توزيع إجابات السؤال (27) الشكل رقم (44): التمثيل البياني لإجابات السؤال (27).

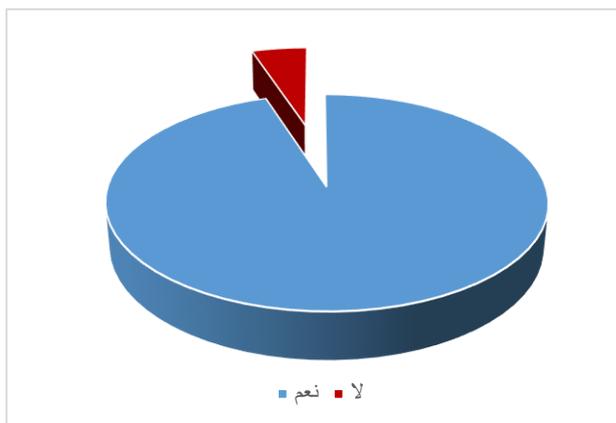


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (33) والشكل رقم (44) نلاحظ ان نسبة 95% من المستجوبين اجابوا ب نعم و 05% اجابوا ب لا وهذا يعنى ان نظام المعلومات يساعد على احراز التفوق في بيئة سريعة التغير.

س28: هل استخدام نظم المعلومات يعطي تميز ل Uno عن باقي المنافسين؟

الجدول رقم: (34) توزيع إجابات السؤال (28) الشكل رقم: (45) التمثيل البياني لإجابات السؤال (28)



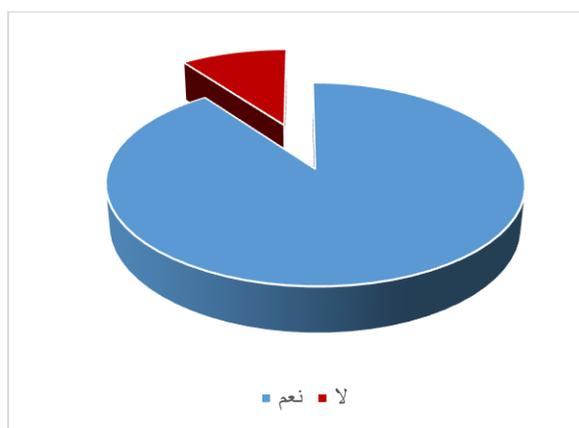
الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	%95
لا	01	%05
المجموع	20	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (34) والشكل رقم(45) نلاحظ ان نسبة 95% من المستجوبين اجابوا ب نعم و 5% منهم اجابوا ب لا وهذا يعنى ان المركز التجاري يمتلك أنظمة معلومات فعالة استعمال المركز التجاري لهذه الأنظمة يميزه عن غيره.

س29: هل يؤثر نظم المعلومات على القوى المنافسة ل المركز التجاري Uno؟

الجدول رقم: (35) توزيع إجابات السؤال (29) الشكل رقم: (46) التمثيل البياني لسؤال (29)



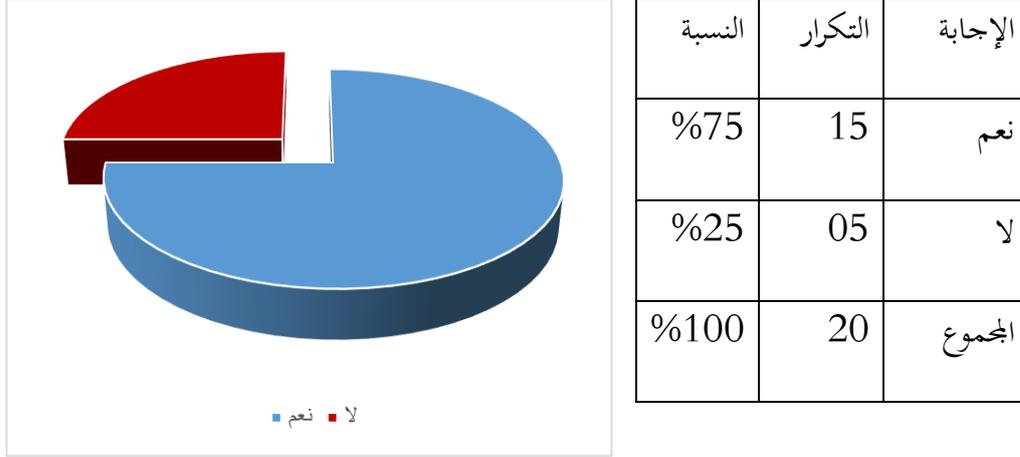
الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	%90
لا	02	%10
المجموع	20	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول (35) والشكل رقم(46) نلاحظ ان نسبة 90% من افراد العينة اجابوا ب نعم و 10% اجابوا ب لا وهذا يعنى ان للمركز التجاري Uno قوة تأثير وتأثر متبادلة بينه وبين قوى المنافسة.

س30: هل المركز التجاري uno يخلق حواجز امام المنافسين الجدد؟

الجدول رقم:(36) توزيع إجابات السؤال(30) الشكل رقم:(47) التمثيل البياني لإجابات السؤال (30)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (36) والشكل رقم(47) نلاحظ ان نسبة %75 من افراد العينة اجابوا ب نعم و%25 منهم اجابوا ب لا وهذا يعنى ان المركز التجاري Uno يقدم منتج بسعر اقل من منافسيه والاهتمام بالزبائن من ناحية اذواقهم و يقوم بتوفير جميع السلع التي يحتاجها الزبون وخصوصا انه يتذمر من كثرة البحث والتنقل من مكان الى اخرو يقوم بتوفير خدمات مابعد البيع لذا يعمل على إعاقه منافسيه من الدخول.

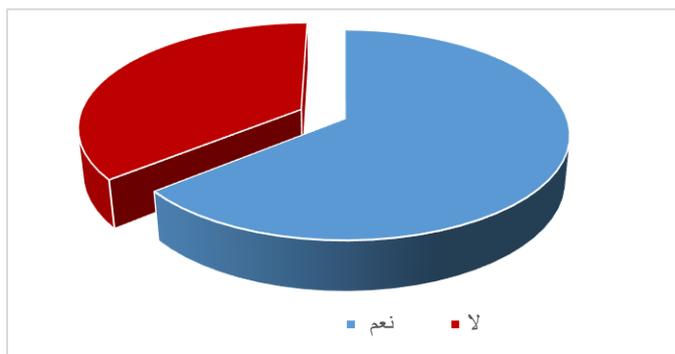
يمكن القول ان هناك علاقة تكامل وتجانس بين نظام المعلومات والميزة التنافسية.

ثانيا-استمارة استبيان خاصة بالزبائن.

تم توزيع الاستبيان على زبائن المركز التجاري Uno وبلغ عدد افراد العينة 25 زبون.

س31: هل انت من زبائن المركز التجاري Uno؟

الجدول رقم (37): توزيع إجابات السؤال (31) الشكل رقم (48): التمثيل البياني لسؤال (31)



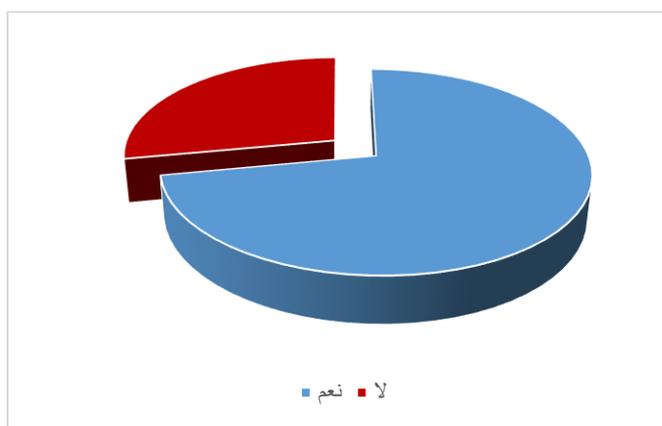
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	%64
لا	09	%36
المجموع	25	%100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (37) والشكل رقم (48) نلاحظ ان %64 من افراد العينة أجابوا بنعم و%36 أجابوا بلا وهذا يعنى ان المركز التجاري Uno لديه زبائن أوفياء ومن بين أسباب زيارة الزبائن للمركز التجاري Uno كانت اغلب الإجابات قصد الشراء.

س32: هل هناك أيام تساعدك في اقتناء حاجاتك من المركز التجاري Uno ؟

الجدول رقم (38): توزيع إجابات السؤال (32). الشكل رقم (49): التمثيل البياني لإجابات السؤال (32)



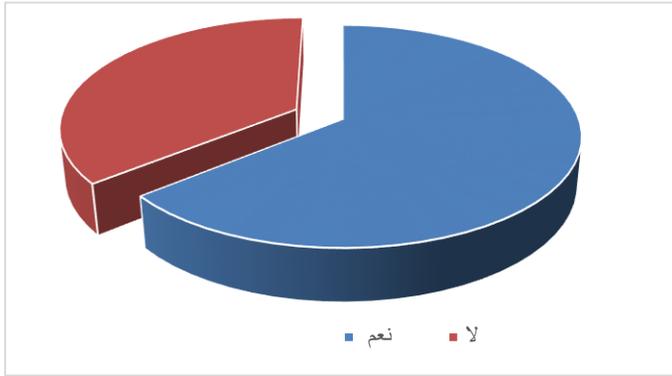
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	%72
لا	7	%28
المجموع	25	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم(38) والشكل رقم (49) نلاحظ ان نسبة 72% من المستجوبين اجابوا ب نعم و28 %منهم اجابوا ب لا وهذا يعنى انه هناك أيام يفضلها الزبون لتسوق واقتناء حاجاته فكانت اغلبية الإجابات ان عطلة الأسبوع ملائمة لهم الا في بعض الحالات التي نستثنيها فليس لديهم أيام محدودة يتسوقون طيلة الأسبوع.

س33: هل تساعدك التخفيضات الأسبوعية المقدمة من طرف UNO؟

الجدول رقم: (39) توزيع إجابات السؤال(33). الشكل رقم: (50) التمثيل البياني السؤال (33)



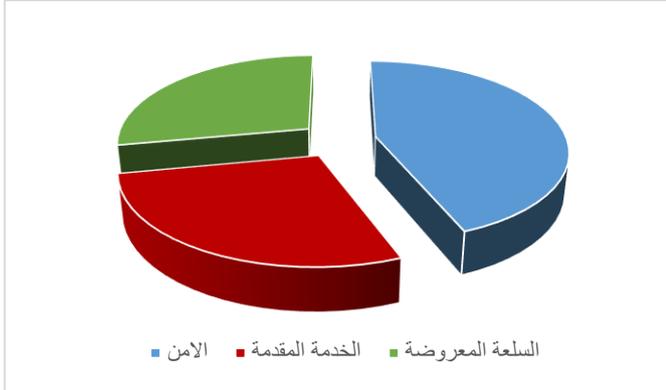
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	%64
لا	09	%36
المجموع	25	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(39) والشكل رقم (50) ان نسبة 64% من المستجوبين اجابوا بنعم ونسبة 36% اجابوا ب لا و هذا يعنى ان التخفيضات الأسبوعية تساعد اغلبية الزبائن العاملين و أصحاب الدخل المتوسط.

س34: هل الظروف المحيطة والداخلية ل UNO تريحك ؟

الجدول رقم(40) توزيع إجابات السؤال(34). الشكل رقم (51) التمثيل البياني لإجابات السؤال (34)



الإجابة	التكرار	النسبة
الامن	11	44
الخدمة المقدمة	07	28
السلعة المعروضة	07	28
المجموع	25	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (40) والشكل رقم(51) نلاحظ ان نسبة 44% من افراد العينة اجابوا ب الامن ونسبة 28% أجابوا ب الخدمة المقدمة وهي نسبة متساوية مع السلعة المعروضة وهذا يعنى ان الزبون اثرت فيه الظروف المحيطة والداخلية للمركز التجاري من خلال تقديم خدمات متميزة بكل أنواعها (الامن السلعة المعروضة الخدمة المقدمة)

يمكن القول بان الزبون راضي بما يقدمه له المركز التجاري لأنه يسعى دائما لرضاه فهو يدخل لبيوت الزبائن بسهولة.

## المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

بعد عرض النتائج المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة الاستبيان، حول مساهمة نظام المعلومات في تنمية الميزة التنافسية بالمركز التجاري uno بالبويرة، سنقوم في هذا المبحث بتحليل كلي لهذه النتائج.

## أولاً: تحليل نتائج البيانات المتعلقة بنظام المعلومات.

من خلال النتائج المتوصل إليها، يعتبر نظام المعلومات الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المركز التجاري uno بصفة كبيرة، وذلك راجع لدور الفعال الذي يقدمه من سرعة في معالجة المعلومات ودقتها ووضوحها، وبشكل الذي يتلاءم مع متطلبات العمل وحاجات الزبائن، وبرغم من العراقيل التي تعيقه إلا أنه لا يمكن الاستغناء عنه لأنه يساهم في تحقيق أهداف المركز التجاري.

## ثانياً: تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن المركز التجاري يدعم ميزته التنافسية من خلال جودة الخدمات المقدمة وكذلك السلع المعروضة بالإضافة إلى السعر الأقل استجابة إلى حاجات الزبائن المتغيرة باستمرار وعلى هذا الأساس يسعى المركز التجاري للحفاظ على حصته السوقية والتفوق على منافسيه.

## ثالثاً: تحليل نتائج البيانات المتعلقة بعلاقة نظام المعلومات بالميزة التنافسية.

من خلال النتائج المتوصل إليها نصل إلى استنتاج مفاده أن نظام المعلومات الذي يمتلكه المركز التجاري uno جيد يسمح له بالوصول إلى المعلومة في الوقت المناسب، واستخدامها بالشكل المثالي في عملية اتخاذ القرارات، والذي جعل للمؤسسة مكانة في السوق الذي ينشط فيه ناهيك عن حصته السوقية الكبيرة بالإضافة إلى ترسيخ ميزته التنافسية، والمتمثلة في إنتاج منتج ذو جودة عالية وبأسعار تنافسية، إضافة إلى الخدمات المقدمة و حسن الاستقبال و المعاملة، فالمركز التجاري يمتلك مجموعة من أنظمة المعلومات التي تميزه عن غيره مثل هذين البرنامجين الذين دخلا حيز الخدمة عام 2018:

**METI PAUSE** : برنامج يخص العاملين في صناديق الدفع.

**METI magique** : برنامج يخص جميع المعاملات التي تتم مع الزبائن مثل استخراج الفاتورات.

## خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا للمركز التجاري uno بالبويرة تبين لنا انه يعتمد على الدقة و الوضوح، منتهجا بذلك سياسة موحدة لإرضاء الزبائن و ضمان افضل و اجود الخدمات المقدمة له، اما في ما يخص النتائج التي توصلنا اليها من خلال إجابات افراد العينة، و المتمثلة في عاملين بالمركز التجاري uno و زبائن به، حيث قمنا بتوزيع مجموعة من استمارات استبيان و بهذا كنا قد توصلنا الي الإجابة على تساؤلنا الرئيسي و هو ان هناك تأثير واضح لنظام المعلومات في تنمية الميزة التنافسية، فاعتماد المركز التجاري uno على نظام فعال يخلق لدى الزبائن الرضا بما يقدمه و يعمل على رفع من كفاءة و أداء العاملين.

إن هدف أي منظمة في السنوات الأخيرة هو تحقيق التميز على باقي منافسيها، بأي طريقة كانت سواء بالتكلفة الأقل أو الخدمة المقدمة أو السلعة المعروضة، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، فالمرونة والسرعة والقدرة على التفاعل، أصبحت من العوامل التي تساعد المنظمة في دعم ميزتها التنافسية، وتحسين وضعيتها التنافسية، واستحواذها على أكبر حصة سوقية، والاحتفاظ بما لوقت أطول في بيئة شديدة المنافسة.

لذلك هناك منظمات تعتمد على نظم المعلومات، كأحد الميزات التي تخول لها البقاء والرفع من كفاءة ومهارة العاملين، ما يعظم ربحيتها ومنه فإن نجاح المنظمة وتطورها يتوقف على مدى كفاءة وجودة نظم المعلومات.

لذا يعد نظام المعلومات المركز العصبي في المنظمة، لما يحمله من تطورات مستمرة، تمكنه من جمع وتحليل ومعالجة المعلومات وصياغتها بصورة فعالة وذو كفاءة عالية، فمن دونه ينعهد التنسيق بين مجمل نشاطاتها ووظائفها المختلفة.

### هيكل البحث:

تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول الفصل الأول بعنوان مدخل الى نظام المعلومات والفصل الثاني بعنوان نظام المعلومات كآلية لدعم الميزة التنافسية والفصل الثالث تناولنا فيه دراسة ميدانية حول مساهمة نظام المعلومات في دعم الميزة التنافسية للمركز التجاري UNO بالبويرة.

### نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الى عدة نتائج حول (مساهمة نظام المعلومات في تنمية الميزة التنافسية)

### 1) نتائج نظرية:

➤ النظام هو مجموعة من العوامل المتكاملة والمتجانسة فيما بينها تتلاءم مع محيط المنظمة.

- المعلومات هي المحرك الأساسي لأي منظمة.
- يلعب نظام المعلومات دورا فعالا في رفع مستوى كفاءة المنظمة.
- يستخدم نظام المعلومات لمعالجة وصياغة المعلومات بصفة تدعم الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها وضمان الاستمرارية لها.
- تسعى المنظمة لدعم ميزتها التنافسية من خلال تعزيز قدرتها على المنافسة عن طريق أسعار اقل وتقديم خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- تعتبر الميزة التنافسية محددًا رئيسيًا لبقاء واستمرار المنظمة.

## (2) النتائج التطبيقية:

- اظهرت نتائج الدراسة ان افراد العينة الدراسة، يعتبرون المركز التجاري Uno يقوم بتبني نظام المعلومات، ووفقا للتكنولوجيا المتطورة في بيئة سريعة التغير والاعتماد عليه في جميع الأنشطة.
- يسعى المركز التجاري Uno الى تدنية التكاليف باستمرار، مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة.
- يستجيب المركز التجاري Uno لكل ما يحدث حوله من متغيرات، من خلال فهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، والاستجابة لها في الوقت المناسب والشكل المناسب.
- يتفوق المركز التجاري Uno على باقي منافسيه لطرق التذوق قبل الشراء.
- يطرح المركز التجاري Uno استبيان شهري على الزبائن لمعرفة حاجاته ورغباته وكذا النقائص التي يراها.
- ما يميز المركز التجاري Uno انه يتغير مع تغير البيئة.
- يتغير تصنيف المنتجات في المركز التجاري Uno حسب المناسبات.

### 3) اختبار الفرضيات:

➤ بعد اختبار الفرضيات تبين لنا صحة الفرضية الأولى التي تعتبر نظام المعلومات مصدرا أساسيا في تنمية الميزة التنافسية.

➤ ان المنظمات بحاجة لتنمية ميزتها التنافسية للبقاء في بيئة شديدة المنافسة وبالتالي الفرضية الثانية صحيحة.

➤ اما الفرضية الثالثة من خلال دراستنا الميدانية تبين لنا ان نظام المعلومات يساهم في تنمية الميزة التنافسية للمركز التجاري Uno بالبويرة لمواكبة التغيرات.

#### ❖ مقارنة نتائج دراستنا مع نتائج الدراسات السابقة:

حيث اتفقت دراستنا "مساهمة نظام المعلومات في تنمية الميزة التنافسية" مع دراسة واصل خولة دور نظام

المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة LIND GAS حيث توصلنا الى نتائج

التالية:

- سر نجاح المنظمة ينبثق من وجود نظام معلومات فعال له نظم فرعية تثبت جدواها من حيث السرعة في توفير ومعالجة المعلومة ذات او حسن استخدامها.

- تعمل المنظمة على توفير معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية وبطريقة الية.

- المنظمة تعمل على جمع المعلومات عن منافسيها ولها قاعدة بيانات خاصة بهم.

- يجب على المنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية وتنميتها والعمل على تطويرها.

- تساعد الميزة التنافسية على التغلب على شدة المنافسة.

- يساعد نظام المعلومات في تحسين جودة المنتجات عن طريق التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وادواؤكم.

- يعمل نظام المعلومات على تحسين تنافسية المنظمة عن طريق توفير معلومات عن المنافسين سواء الحاليين او المحتملين والتعرف على استراتيجياتهم ومنتجاتهم واسعارهم.

### 3 آفاق البحث:

- مساهمة نظام المعلومات في تدنية التكاليف الخدمية.
- تأثير المورد البشري على استخدام نظام المعلومات.
- دور شبكات الاتصال في تنفيذ نظم المعلومات.

قائمة المراجع

❖ الكتب بالعربية:

- 1) أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2009.
- 2) أحمد حسين علي حسين، دليلك في تحليل وتصميم النظم، جامعة الاسكندرية، مصر، 2003.
- 3) أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، المعرفة)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 4) إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية، مدخل النظم، الدار الجامعية، لنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- 5) إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 6) ثابت عبد الرحمان إدريس، الادارة الاستراتيجية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002.
- 7) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري لنشر، عمان، 2008.
- 8) ياسر صادق مطيع واخرون، مفاهيم أساسية في تحليل وتصميم نظم المعلومات، مكتبة الوراق العربي لنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 9) جلال إبراهيم العبد ومنال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الادارية : المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 10) جمال الدين محمد مرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 11) حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 12) زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.
- 13) زينة غانم عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية، دراسة مقارنة، دار الحامد لنشر، عمان، ط1، 2002.
- 14) سليمان مصطفى الدلاهمية، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الأردن.
- 15) سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- 16) شريف كمال شاهين، نظم المعلومات الادارية لمكتبة مراكز المعلومات، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 17) ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.

- 18) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 19) علاء السالمي، هلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 20) عبد الله فرغلي علي موسى تكنولوجيا المعلومات ودور هافي التسويق التقليدي و الالكتروني، ايتراك، 2007.
- 21) عثمان الكيلان وآخرين، المدخل إلى نظم المعلومات الادارية، دار المناهج لنشر، عمان، ط2، 2003.
- 22) عصام الندف، عامر شقر، أيمن الشنطي، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار البداية، عمان، الأردن، 2008.
- 23) عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها، مكوناتها، مكتبة دار الثقافة لنشرة التوزيع، الدوحة، السعودية، 2000.
- 24) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب لنشر، القاهرة، 2001.
- 25) عز الدين السويسي نعمة خفاجي عباس الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي، دار أيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 26) فريد كورتل، لحر حكيمة، نظم المعلومات التسويقية، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.

- 27) فريد النجار المنافسة والترويج التطبيقي: اليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2000.
- 28) مؤيد سالم السعيد، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 29) محمد الفاتح محمد البشير المغربي، نظم المعلومات الادارية، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، السودان، 2011.
- 30) محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الادارية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 31) محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الادارية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 32) محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 33) محمد محمد الهادي، دورة حياة عملية تطوير نظم المعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر 2001.
- 34) معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2002.
- 35) مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2011.
- 36) نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، ط3، 2005.

37) نبيل محمد مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1996.

38) نبيل محمد مرسى، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافسية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.

❖ الكتب بالفرنسية:

Porter Michal l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrent et maintenir son avance  
op cit.

❖ المذكرات:

1) الوافي الطيب، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع الاسمنت الشرق الجزائري، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.

2) قاشي خالد، نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق، أطروحة الدكتوراه قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

3) سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة" أطروحة الدكتوراه، قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

4) بلهتهات أسماء، نظام المعلومات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، لسنة 2015/2014.

- 5) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم تسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، دفعة 2006/2007.
- 6) فلة العهيار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.
- 7) بوعسلة فطيمة الزهراء، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 8) رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، ..2009
- وهيبة المربعى دور التسويق والابتكار في المحافظة على الميزة التنافسية رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج اخضر، 2011\_2012.
- عز الدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، 2005.

❖ الملتقيات والمداخلات:

1) زيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني

الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد كلية العلوم الاقتصادية

جامعة سعد دحلب، البليدة، 23/22 أبريل 2003.

02) سهام شيهاني، رضوان مسموس، الابداع التكنولوجي والتنافسية الصناعية في الدول العربية،

دراسة تحليلية لتنافسية الصناعة العربية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول "المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية العربية خارج قطاع المحروقات"، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 8 و9 نوفمبر 2010.

03) مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات

الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

#### ❖ المجالات:

1) ليلي قطاف، إيمان بوشنقىر، دور وأهمية الابداع التكنولوجي في خلق الميزة التنافسية نحو تحقيق

تنمية مستدامة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، العدد: 07، الجزائر 2002.

2) حسن علي زغي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة تطبيقية

في فنادق الخمس نجوم في مدينة، عمان، مقال ضمن المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2007.