

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد التأمينات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

**فاعلية المعلومات الاستراتيجية في تحقيق
المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية
دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين بالمسيلة**

تحت إشراف:

- د. حسان بوبعاية

من إعداد:

- سهام عدوي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. مصطفى قريد	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. حسان بوبعاية	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. محمد روازقي	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

**« وَقُلْ اَعْمَلُوا فِی سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ
وَرِیْسُوْهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ... »**

الآية 105 من سورة التوبة.

كلمة شكر:

أولاً وقبل كل شيء الشكر والحمد لله ولأ محمود سواه

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف على هذا البحث الدكتور حسان بوبعاية الذي له الفضل

الكبير في إنجاز هذا البحث؛

عمال وإطارات شركات التأمين محل الدراسة؛

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

إثراء ومناقشة هذا البحث؛

كل من ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا البحث.

الطالبة: عدوي سهام

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين تقديراً لتضحياتهما؛

كل الأخوة والأخوات؛

نروحي العزيزة؛

كل غيور على وطنه

الجزائريين...

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
02	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات الاستراتيجية والمزايا التنافسية	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مفهوم المعلومات الإستراتيجية
10	المطلب الأول: تعريف المعلومات الإستراتيجية وفوائدها
14	المطلب الثاني: خصائص المعلومات الإستراتيجية
18	المطلب الثالث: ماهية نظام المعلومات الإستراتيجية
26	المبحث الثاني: ماهية المزايا التنافسية ومصادرها
26	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها
30	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وعناصرها
34	المطلب الثالث: محددات وأسس بناء الميزة التنافسية
38	المبحث الثالث: المعلومات الاستراتيجية كمورد للميزة التنافسية

39	المطلب الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
43	المطلب الثاني: التأثير الاستراتيجي لنظم المعلومات
49	خلاصة الفصل الأول:
الدراسة التطبيقية على عينة وكالات شركات التأمين بالمسيلة	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
53	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
58	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
58	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
60	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
63	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاوَر استمارة الاستبيان
63	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية
65	المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في شركات التأمين
68	المطلب الثالث: المحور الثالث مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية

72	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
75	خلاصة الفصل الثاني
77	الخاتمة
80	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

حزب الله

مقدمة:

تسعى شركات التأمين إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وكذلك تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء، في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب من هذه الشركات، أن تمتلك رؤية بعيدة المدى، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما عليها أن تفكر بعمق وشمول، بالكيفية التي ستكون عليها الأنشطة والأعمال خاصة في مجال الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالشركة، ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها، هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية تحقيقها بطرق وتصرفات عملية؛ إنما تتطلب الإدارة الإستراتيجية.

واهتمام شركات التأمين بالبيئة، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، لن يكون إلا عن طريق جمع كل المعطيات والمعلومات التي تساعد على متابعة التحولات التي تحدث في هذه البيئة، وهذا ما يكشف لها حقائق، تنعكس إيجابا حول قدرة المؤسسة التنافسية، فهذه المعلومات هي الركيزة الأساسية في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية، ومن ثم اتخاذ القرارات الإستراتيجية حولها، وبهذا فإن متخذ القرار الاستراتيجي، يجد نفسه في حاجة ماسة للمعلومات الإستراتيجية، التي تسمح له باتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة، هذا ما يجعل عملية جمع المعلومات تتم وفق نظم معينة، وهذه النظم هي نظم المعلومات الإستراتيجية، والتي يمكن استخدامها في كسب ودعم المزايا التنافسية لشركات التأمين.

إشكالية الدراسة: يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهري التالي؛

ما مدى مساهمة المعلومات الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية؟

فرضيات الدراسة: تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات التي نقوم من خلال هذه الدراسة على اختبار مدى صحتها وهي:

الفرضيات الرئيسية:

- يوجد خصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة
- : توجد مزايا تنافسية في شركات التأمين محل الدراسة
- تساهم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثالثة:

- تساهم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الجودة في شركات التأمين الجزائرية.
- تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة الكفاءة في شركات التأمين الجزائرية.
- تساهم المعلومات الإستراتيجية في خلق الإبداع في شركات التأمين الجزائرية.
- تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة الاستجابة للعملاء في شركات التأمين الجزائرية.

حدود الدراسة: يجري موضوع الدراسة من إطار مجموعة الحدود التالية؛

- 1- التركيز على المزايا التنافسية، وبيان مفهومها وأهميتها وأهم عناصرها.
- 2- التركيز على مساهمة المعلومات الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين.
- 3- في دراسة الحالة اخترنا عينة من وكالات شركات التأمين من ولاية المسيلة لإسقاط الدراسة النظرية عليها، لمعرفة واقع المعلومات الإستراتيجية بها، ومدى مساهمتها في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية لهذه الشركات.

أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية هذه الدراسة، في ضرورة إظهار قدرة المعلومات الإستراتيجية، على تغطية حاجات طالبي ومستعملي المعلومات والتأكيد على مساهمتها الفعالة في مساعدة متخذي القرارات الإستراتيجية على اتخاذ القرار الأنسب لتحقيق وتعزيز المزايا التنافسية، وكذا مواجهة التغيرات البيئية المستمرة، والتطورات التكنولوجية السريعة والكبيرة في شركات التأمين، والتي تؤثر على عملها.

2- يعد هذا البحث، مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لدور المعلومات الإستراتيجية، ومدى مساهمتها في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين.

3- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي في شركات التأمين الجزائرية، وإبراز أهمية المزايا التنافسية في شركات التأمين، ومدى مساهمة المعلومات الإستراتيجية، في توفير المعلومات اللازمة لتحقيقها ودعمها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة عن الإشكالية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالمزايا التنافسية وأهميتها وعناصرها، بالإضافة إلى التعريف بالمعلومات الإستراتيجية، ومساهمتها في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية.

وتهدف في جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة مدى مساهمة المعلومات الإستراتيجية، في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية بالتطبيق على عينة من وكالات التأمين لولاية المسيلة.

الدراسات السابقة:

- دراسة عبد الستار العلي وإميل عقيل يوثيل (1998): بعنوان نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على مستوى استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في أحد المصارف الأردنية بجوانبه المتعددة، وكذلك الكشف عن أنظمة وتقنية المعلومات المستخدمة في هذا المصرف، بالإضافة إلى قياس مدى إدراك عملاء المصرف لأنظمة المعلومات وتأثيرها على تعاملهم مع المصرف، وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة المعلومات تلعب دورا استراتيجيا بسبب التطور التكنولوجي المتسارع الذي تستند إليه المنافسة في القطاع المصرفي، وتوصي هذه الدراسة بالاستمرار في تعزيز الشبكة الموحدة وأجهزة الصرف الآلي، لما لها من دور هام في رفع درجة ولاء العملاء، وبالتالي رفع قدرة المصرف التنافسية كما توصي بالعمل على إدخال أنظمة متطورة، مثل البنك الناطق والصرافة بالهاتف، وأنظمة التحويل الإلكتروني للأموال، وذلك لتقديم خدمات متميزة للعملاء، واستخدام أنظمة المعلومات للإدارة العليا مثل أنظمة دعم القرار.

- دراسة عماد الصباغ (1999): بعنوان نظام المعلومات الاستراتيجي، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي، والدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في مختلف المنظمات، كما تعمل على توضيح مفهوم الأطر النظرية لنظم المعلومات الإستراتيجية، وأهميتها في عملية تطوير الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وتنفيذها، وتركز الدراسة على التعريف بالتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ومهامه وخطواته، وخلصت الدراسة إلى أن نظام المعلومات الاستراتيجي لا يخطط ليكون استراتيجيا، ولكنه يتطور عبر الزمن حتى يصبح كذلك، ولذا يتوجب على المنظمات ضرورة أن تكون دقيقة وحذرة للغاية حين تقوم بتحليل مشروعات نظم المعلومات المقترحة، وألا تختار لأغراض

التطوير إلا المشروعات التي تجد أنها مجدية أكثر من غيرها، أو التي تحتاجها المنظمة بصور أكثر إلحاحًا.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، فإننا نلاحظ أن بعض هذه الدراسات، تناولت أثر الجانب التكنولوجي لنظم المعلومات، أو محاولة دراسة واقع نظم المعلومات في المؤسسات، دون التركيز على أثر استخدام نظم المعلومات بشكل مباشر في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين.

ويتضح من ذلك مدى الاهتمام الذي أولاه الباحثون لنظم المعلومات وخصائص النظم، والعوامل التي تؤثر فيها، وهذا ما يؤكد على مدى أهمية هذا الموضوع، ولذلك من الضروري الاهتمام بوجود نظم معلومات في المؤسسات، لما تحدثه من آثار إيجابية، حيث أنها تلعب دورا مهما في تحقيق الكفاءة والفعالية، وترشيد القرارات وتحقيق المزايا التنافسية في هذه المؤسسات.

ويتضح أيضا أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى، حاول خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج، ويرجع ذلك لاختلاف الاهتمامات، التي كانت ميزة في حد ذاتها، لكونها أمدت الباحث بالعديد من المعارف، والأفكار المتنوعة، حول موضوع البحث.

واتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في موضوعها وهو نظم المعلومات، وإن كانت الدراسة الحالية تناولت دور المعلومات من زاوية مختلفة وهي تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين، بالإضافة إلى تناول نوع مختلف من المعلومات، وهو المعلومات الإستراتيجية من جهة أخرى، كما أن هذه الدراسة، تركز على شركات التأمين التي تنشط في بيئة مختلفة وهي البيئة الجزائرية.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وخاتمة وفصلين أحدهما نظري والثاني تطبيقي، تناول الفصل النظري مفاهيم أساسية حول المعلومات الاستراتيجية والمزايا التنافسية في حين خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية على عينة وكالات شركات التأمين بالمسيلة

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول المعلومات
الاستراتيجية والمزايا التنافسية

تمهيد:

تعد ظاهرة العولمة من أهم السمات، التي تميز المؤسسات في العصر الحالي، وقد قدمت هذه الظاهرة العديد من الفرص والتحديات لتلك المؤسسات، وذلك من خلال الانفتاح الاقتصادي، الذي أدى إلى تطور ونمو المنافسة، وتنوع إستراتيجياتها، ومداخلها، وأساليبها، وفي الوقت نفسه، أصبحت التحديات كبيرة، في إمكانية الحصول، على الحصة السوقية المناسبة، التي تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار.

هذه التداخيات؛ جعلت المؤسسات، تفكر في كيفية التعامل مع هذه الظروف الجديدة، التي تحتم عليها العمل الجاد والمستمر، للتميز في أدائها، وكذا مواصفات منتجاتها، واكتساب المبررات التنافسية، ولأجل تحسين وزيادة حصتها السوقية، وحتى مجرد المحافظة عليها، يجب عليها مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين، والمحتملين، في الأسواق المحلية والدولية.

كما بدأت المؤسسات، تدرك أهمية التميز، ودوره كنشاط منظم ومنهجي، في التوصل إلى أفكار جديدة، ومنتجات متنوعة، واستخدام تقنيات، وأساليب جديدة، تحقق لها ميزة تنافسية، تمكنها من الصمود ومواجهة التغير، من أجل البقاء والنمو.

وفي ظل المنافسة المحلية والعالمية، برز مصطلح جديد وهو التنافسية، والتي تعني بصفة عامة، قدرة المؤسسة، على إيجاد مكانة لها في السوق، والحفاظ على تلك المكانة، لأكبر فترة ممكنة.

وسنحاول في هذا الفصل؛ التطرق إلى مفاهيم عامة حول المعلومات الاستراتيجية، وعلاقتها بالميزة التنافسية، بالإضافة إلى المعلومات كمورد إستراتيجي للمزايا التنافسية.

المبحث الأول: مفهوم المعلومات الإستراتيجية

يعد موضوع نظم المعلومات الإستراتيجية ومخرجاته من الموضوعات المهمة، التي لا غنى عنها في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة، إذ تكمن أهمية مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، في الدور الاستراتيجي الذي تؤديه في صنع القرارات الإستراتيجية، وقدرتها السريعة في إيصال المعلومات عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف، إلى صانع القرار الاستراتيجي، فضلا عن تمكنه من رؤية المعلومات من عدة أبعاد، وتشخيص المشاكل قبل حدوثها.

المطلب الأول: تعريف المعلومات الإستراتيجية وفوائدها

يعد تعريف المعلومات الإستراتيجية الخطوة الأولى والأساسية للانتقال إلى تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية.

أولاً- تعريف المعلومات الإستراتيجية: هناك صعوبة في التعريف بين ما هو استراتيجي، وما هو غير استراتيجي من المعلومات، التي يتم إتاحتها إلى متخذي القرارات، على النحو الذي يحتم اعتماد أسس سليمة في الفصل بين الصنفين من المعلومات، ومن ثم تحديد مفهوم المعلومات الإستراتيجية، وبيان أهم الأبعاد والخصائص التي تتصف بها، وتميزها عن أنواع المعلومات الأخرى.

تعرف المعلومات الإستراتيجية بأنها "تكون ذات توجه مستقبلي، ومشملة على قدر معين من الغموض، وهي ترتبط بتخطيط السياسات لأجل الطويل، والذي يكون من مهام الإدارة العليا"¹

¹ - علي حسين الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

كما أن المعلومات الإستراتيجية هي المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المؤسسة، والتي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالخطط بعيدة الأمد، والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة".¹

وعرفت المعلومات الإستراتيجية بأنها معلومات تنبؤية مستقبلية، ترتبط بالخطط طويلة الأجل، وتغطي الغموض وعدم التأكد البيئي، ولها أهمية كبيرة في صياغة استراتيجيات المؤسسة، وتنفيذها وتقييمها، من أجل تحقيق غايات المؤسسة".²

وعرفت بأنها " تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، وتسهيل مهمة تحديد الأهداف، واختيار بدائل العمل الممكنة، كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة".³

واعتبرت المعلومات الإستراتيجية؛ بأنها معلومات تلقي الضوء على ما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، أثناء قيامها بنشاط صناعي أو خدماتي، من اجل المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية".⁴

وهناك تعريف للمعلومات الإستراتيجية؛ بأنها المعلومات التي تساعد في زيادة فهم وإدراك الإدارة لمتغيرات التنافس، والعوامل المؤثرة فيها بدقة فائقة، وبشكل أسرع من

¹ - محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 38.

² - صالح محمد ديلفن، دور القيادة ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في التميز المنظمي، دراسة ميدانية لعينة من منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2009، ص 55.

³ - نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، عدد 1، مجلد 8، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 121.

⁴ - كمال رويح، دراسة عن مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 2، 2004، ص 03.

المنافسين، وهي ليست معلومات إدارية عادية، وإنما هي معلومات ومعارف تمكن المسير من إبعاد الأخطار عن المؤسسة، واغتنام الفرص المتاحة.¹

ونظرا لاختلاف الآراء بخصوص تعريف المعلومات الإستراتيجية فإنه يمكن وضع تعريفا لها استنادا على تلك الاختلافات كما يلي²:

1- تعريف المعلومات الإستراتيجية وفقا لخصائصها: وهي معلومات ذات التوجه المستقبلي (أي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المؤسسة) والتي تتطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالخطط بعيدة الأمد، والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة.

2- تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث مجالات استخدامها: وهي المعلومات التي تستخدمها إدارة المؤسسة إما في استباق المشكلة قبل حدوثها (توقع المشكلة قبل ظهورها)، أو في الفرص (استغلال الفرص من قبل صانعي القرارات).

3- تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث أشكالها: وهي المعلومات التي تأخذ أشكالا وصفية وإخبارية وتأملية إستشرافية.

4- تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث أهدافها: هي المعلومات التي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الرئيسة للمؤسسة، والمتمثلة في البقاء والنمو، والربحية الإستراتيجية.

5- تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث المستويات الإدارية: هي المعلومات التي تسهل مهمة التخطيط الاستراتيجي، والتحكم الاستراتيجي إلى جانب أداء الأنشطة المالية

¹ - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مرجع سابق، ص 32.

² - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 38-41.

والمحاسبية الإستراتيجية في المؤسسة، لغرض تحقيق ميزات إستراتيجية محليا، إقليميا، ودوليا.

6- تعريف المعلومات الإستراتيجية وفق قيمتها: هي المعلومات التي تأخذ قيماً متنوعة في مستوى الاستخدام، وبدرجات كثافة متباينة المستوى، لخدمة ذوي المصالح المختلفة، وبما يساهم في تحقيق الميزة الإستراتيجية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المعلومات الإستراتيجية هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل فاعل في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ثانيا- أهمية المعلومات الإستراتيجية: تكمن أهمية المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة التي تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التغير، وهو السبيل في بناءها وازدهارها ونموها وتميزها، لأنها تعد الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة العليا للمؤسسة، في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وبالتالي تسهيل تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة.¹

وتستخدم المعلومات الإستراتيجية، لتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة عن طريق مسح البيئة باستمرار، للتعرف عن التغيرات التي تحدث فيها، بهدف تجنب التهديدات، أو تجنب إضاعة الفرص المتاحة أمامها، كما تستخدم لتحديد الاستراتيجيات الممكن إتباعها مستقبلا وتحديد النتائج المرغوب تحقيقها عند تطبيق، واحد أو أكثر من تلك الاستراتيجيات.²

هذا ويختلف استخدام المعلومات الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى، واحتياج المؤسسة للمعلومات الإستراتيجية، يرتبط بطبيعة نشاطها، وهذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا من رؤية ووجهة نظر، كما ترتبط بنقاط القوة والضعف في المؤسسة،

¹ - سليمان صادق درمان، دور خصائص المعلومات الإستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي، بحث مقدم إلى المؤتمر 17 لجمعية

المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مسقط، 8-10 مارس 2011، ص 07.

² - نادية حبيب أيوب، مرجع سابق، ص 221.

وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع، وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرص والتهديدات البيئية.¹

ثالثاً- فوائد المعلومات الإستراتيجية: للمعلومات الإستراتيجية عدة فوائد منها:²

- 1- تغذية القرارات الإستراتيجية بمعلومات دقيقة؛
- 2- محاكاة وتقليد المؤسسات المنافسة الريادية؛
- 3- المساعدة على معرفة احتياجات الزبائن ومشاريع المنافسين؛
- 4- تحديد الأسواق الجديدة أو محتملة الدخول فيها؛
- 5- مواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- 6- معرفة قوانين المنظمات التي ينتسب أو سينتسب إليها البلد مستقبلاً؛
- 7- قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتفوق التنافس؛
- 8- تعطي المعلومات الإستراتيجية تحذيرات تكتيكية عن المشكلة التي يمكن أن تحدث.

المطلب الثاني: خصائص المعلومات الإستراتيجية

للمعلومات الإستراتيجية خصائص متعددة ومن بين أهمها:³

- 1- **خاصية نوع المعلومات الإستراتيجية:** تعد خاصية النوع من أهم خصائص المعلومات، المعتمدة كمؤشر في قياس فاعلية نظام المعلومات، إلى درجة مبالغة بعض الباحثين في تأكيدهم على هذه الأهمية، وتعد هذه الخاصية شاملة لجميع الخصائص الأخرى، باستثناء

¹ - علي حسين الزعبي، مرجع سابق، ص 20.

² - سلمان صادق درمان، مرجع سابق، ص 09.

³ - محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 45-48.

خاصية الكمية، وبسبب هذه الأهمية الكبيرة لهذه الخاصية تميل الإدارات، إلى تفضيل الاهتمام بتحسين نوع المعلومات، بشكل أكبر من اهتمامها بكمية المعلومات.

2- خاصية كمية المعلومات الإستراتيجية: ترتبط هذه الخاصية بحجم المعلومات الإستراتيجية، ودرجة تركيزها وبما يؤدي إلى تكاملها دون التضحية بالتفاصيل الضرورية، فالأساس الذي يقرر ذلك، هي أن امتلاك معلومات أكثر، يوازي تماما حالة عدم امتلاك المعلومات الكافية.

3- خاصية موثوقية المعلومات الإستراتيجية: تشير الموثوقية إلى خاصية التي تسمح للمستفيد من المعلومات، بالاعتماد عليها بثقة، كما هي ممثلة لمن استهدفت تمثيله والتعبير عنه، ويستخدم رواد هذه النظرية مصطلحا آخر هو (المعولية) أي كم يمكن أن نعول عن المعلومة عند اتخاذ القرار، وان لهذه الخاصية خصائص فرعية وهي، صحيحة ودقيقة، موضوعية، وحيادية، التناسق، والتحقق من المعلومات.

4- خاصية موقوتية المعلومات الإستراتيجية: وتعد هذه الخاصية الأساس للمعلومات الإستراتيجية، إذ أن توفير المعلومات الإستراتيجية بالتوقيت المناسب، يؤدي إلى تقليص معدلات الأخطاء، في إعداد التنبؤات بالشكل الذي يساعد في تقليص تكلفة الفرصة البديلة، وبمعدلات ثابتة.

فضلا عن التصنيف السابق بخصائص المعلومات الإستراتيجية، فقد اجمع الباحثون والمتخصصون في هذا المجال أن خصائص المعلومات الإستراتيجية تتمثل في:

أ- المعولية (الاعتمادية)(الموثوقية): وهي الخاصية التي تجعل المستفيدين من النظام يعتمدون على ما يقدمه النظام من عمليات ومعالجة وتحليل البيانات، فضلا عن عوامل أخرى منها سهولة التحقق من المعلومات أو تعقبها من مصدرها، وكذلك عرضها بصورة

متناسقة، ويقصد بها أيضا أن تكون المعلومات الإستراتيجية شاملة ودقيقة وصحيحة، بحيث تتطابق مع الواقع شكلا ومضمونا، بمعنى تحقيق تغطية عامة للبيئة الداخلية والخارجية.¹

ب- الكلفة/القيمة الإستراتيجية: إن إقامة أي نظام عقلاني لا بد أن تتوفر فيه إيجابية معادلة العائد/التكلفة، وهي أن يحصل المستفيد من النظام على أفضل الخدمات، بأقل جهد، ووقت، وتكلفة.²

ج- الكمية المعتمدة: وهي المدى التي تبدو فيه المعلومات الإستراتيجية المتاحة كافية بالكمية الملائمة لصنع القرار.³

د- التوقيت (القيود الزمنية): تشير هذه الخاصية إلى توفر المعلومات، وتناسبها زمنيا لاستخدامها من قبل صانع القرار، بحيث إن أعطيت في غير وقتها، فقد تفقد قيمتها لدى المستفيد، لذا يجب أن تتسم بالحدثة، وذلك لتجنب التقادم والتراكم، وأن تكون هناك سهولة وفي الحصول عليها، وأن تتوفر وقت الحاجة إليها، وبالمقابل فإن التوقيت السيئ للمعلومات، يؤدي إلى نتائج سلبية.⁴

هـ- المرونة: وتوفر درجة مناسبة من المرونة، تساعد تطوير وتعديل نظام المعلومات الإستراتيجية، ليتكيف ومتغيرات البيئة المحيطة، وعدم مواكبة النظام لهذه التغيرات، يحد من قدرة المؤسسة على تطوير احتياجاتها ومتطلباتها.⁵

¹ - سلمان صادق درمان، مرجع سابق، ص 11.

² - الحسينية سليم، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 362.

³ - محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 134.

⁴ - محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 269.

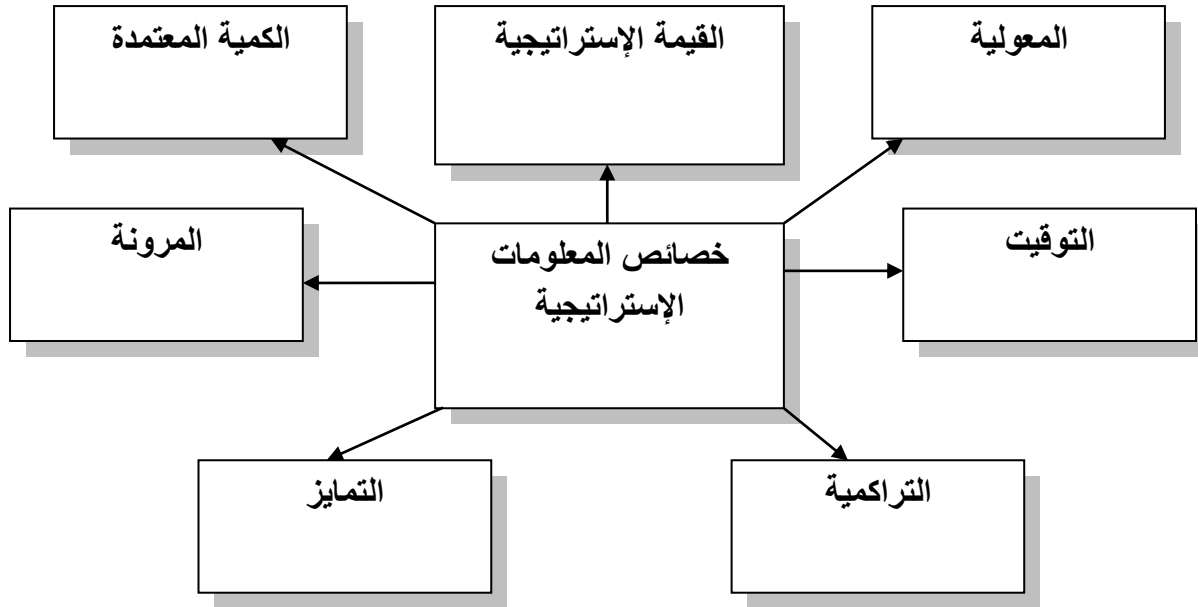
⁵ - المرجع نفسه، ص 270.

و- **التراكمية:** من خلال المعلومات الإستراتيجية، يستطيع صانع القرار، أن يتوصل إلى معلومات إستراتيجية أخرى، وذلك عن طريق بلورة أفكاره وخبراته الخاصة، أي أن المعلومات الإستراتيجية تتصف بالطبيعة المتزايدة، أي تولد معلومات إستراتيجية أخرى.¹

ز- **التمايز:** يجب أن تتصف المعلومات الإستراتيجية بالتمايز، وأن تكون فريدة من نوعها، أي أنها تمنح المؤسسة ميزة التفوق على المنافسين.²

والشكل التالي يوضح أهم خصائص المعلومات الإستراتيجية:

الشكل رقم (1): خصائص المعلومات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بما سبق.

¹ - سلمان صادق درمان، مرجع سابق، ص 15.

² - المرجع نفسه.

المطلب الثالث: ماهية نظام المعلومات الإستراتيجية

الدور الذي يؤديه نظام المعلومات الإستراتيجية في حياة المؤسسات، يوصي بأهمية التعرف على هذا النظام، من خلال دراسة ماهية نظام المعلومات الإستراتيجية، ومكوناته، وخصائصه، وكيفية تشغيله بأسلوب علمي، يضمن تحقيق الغاية من وجوده، بشكل واضح ودقيق وسليم، والتعرف أيضا على العوامل، التي تضمن نجاح هذا النظام، بتأدية دوره الاستراتيجي.

أولاً- تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية: هناك الكثير من الباحثين الذين تطرقوا الى تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية، وكل حسب وجهة نظره، وسنتناول هنا أهم هذه التعريفات.

نظام المعلومات الإستراتيجية؛ هو ذلك النظام الذي صمم خصيصا لمساعدة المؤسسة، في الحصول على الميزة التنافسية، أو لمساعدتها في تحقيق موقع تنافسي في السوق.¹

نظم المعلومات الإستراتيجية؛ هي النظم المعلوماتية التي تزود إدارة المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية، (الشاملة، الجوهرية، التنبؤية)، عن المنتجات والخدمات المنافسة، ومعلومات عن البيئة التنافسية، من منافسين وعملاء وموردين وغيرهم، والتي تساعد على وضع الإستراتيجية التنافسية، وبالتالي تحقيق الميزة الإستراتيجية، عن منافسيها في السوق.²

كما عرف نظام المعلومات الإستراتيجية؛ بأنه ذلك النظام الذي يخدم ويدعم نشاطات الإدارة الإستراتيجية، والتي يمكن وصفها على أنها النشاطات الخاصة بالتخطيط، ووضع السياسات، وهو بذلك يحصل على معلومات تلخيصية عن أوضاع المؤسسة، من نظام

¹ - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 84.

² - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مرجع سابق، ص 358.

المعلومات الداخلي، ويبحث في الوقت نفسه في البيئة الخارجية، عن معلومات يحتمل أن تؤثر في تصرفات المؤسسة في المستقبل.¹

وينظر "جاش" و"جوليك" إلى نظام المعلومات الإستراتيجية؛ على أنه أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية، معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير، وغيرها.²

ونجد أن كل من "جونسن" و"كاريكو" وضعا تعريفا لنظام المعلومات الإستراتيجية؛ على أنه نظام يمكن له إيجاد أساليب تغيير قواعد اللعبة، بحيث يصبح بالإمكان استخدام موارد نظام المعلومات الإستراتيجية، ليتم الفوز باللعبة.³

ويعرف نظام المعلومات الإستراتيجية؛ على أنه النظام الذي يستطيع أن يوفر للمؤسسة، خدمات ومنتجات تنافسية، تحقق لها تقدما استراتيجيا على المنافسين في السوق، وهو نظام يحفز الابتكار الإداري، ويحسن كفاءة العمليات، ويبين موارد معلومات إستراتيجية للمؤسسة.⁴

ولقد وضعت "نانسي ووندر" مفهوما لنظام المعلومات الإستراتيجية، من خلال ثلاث خصائص هي:⁵

أ- نظام المعلومات الإستراتيجية؛ يغير كثيرا في أداء المؤسسة، وذلك وفق مؤشر واحد أو أكثر، حيث يعد حجم التأثير أحد المعايير في التمييز بين نظم المعلومات الإستراتيجية، ونظم المعلومات التقليدية، أي ما تحققه نظم المعلومات التقليدية من عائد، يمكن للنظم الإستراتيجية أن تحقق أضعاف ذلك.

¹ - نادية حبيب أيوب، مرجع سابق، ص 123.

² - علي حسين الزعبي، مرجع سابق، ص 19.

³ - عمار عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 153.

⁴ - عماد الصباغ، نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية العدد ، المجلد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 208.

⁵ - علي حسين الزعبي، مرجع سابق، ص 20.

ب- يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية، في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة الإستراتيجية، حيث يكون النظام استراتيجيا، إذا كان هو أحد المكونات الإستراتيجية القليلة ذات الأهمية الكبرى، في مسالة تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بنجاح.

ج- يعد النظام استراتيجيا؛ إذا ساهم وبشكل أساسي بتغيير طريقة المؤسسة، بانجاز النشاطات، أو طريقة قيامها بالمنافسة، أو طريقة تعاملها مع العملاء والموردين، فالنظام الذي يفتح قناة توزيع جديدة أمام منتجات المؤسسة، يعد نظاما إستراتيجيا.

كما يمكن تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية؛ بأنه سلاح هجومي استراتيجي، يستطيع أن يمنح المؤسسة، القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، وأن يدعم المؤسسة لتحقيق التفوق التنافسي، من خلال تأثيره في نشاط المؤسسة وأهدافها.¹

ومن خلال ما تقدم من وجهات نظر، يمكن القول أن نظام المعلومات، يعد إستراتيجيا، إذا كانت مخرجاته تعد إستراتيجية، وتستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها، المتعلقة بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى، وبالتالي يتم التركيز على تشكيل الإستراتيجية التنافسية، والموقف التنافسي، سواء كان هناك تقدم محقق أو غير محقق، ودور نظم المعلومات الإستراتيجية، يتمثل في المحافظة على ذلك التقدم وإدامته، أو دعم تحقيق تقدم تنافسي، أو المساهمة في تقليص الفجوة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، ومن خلال جعل المؤسسة، تلحق بركب المؤسسات المنافسة، وذلك يتم كله من خلال تزويد المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية، التي يتطلبها اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنافسة.

ونظام المعلومات الإستراتيجية، يختلف عن باقي النظم التقليدية، بأنه يتناول جوانب إستراتيجية، مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية)، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، أي أنه يساهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي، الذي يساعد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وخصوصا ما يتعلق بالمزايا التنافسية.

ثانيا- **مكونات نظام المعلومات الإستراتيجية:** يتكون نظام المعلومات الإستراتيجية؛ من معلومات إستراتيجية خاصة، أو تغطي البيئتين الخارجية (عامة وتنافسية) والداخلية، بحيث تعطي درجة ترابط وتكامل هذه المكونات للنظام، صفة الفعالية، على اعتبار أن النظام، ومن

¹ - سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 13.

خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة، يحقق الأهداف والغايات، التي يسعى إلى تحقيقها، ألا وهي استخدامه كسلاح استراتيجي تنافسي، ومن خلال تأثيره في البيئة الداخلية والخارجية، فضلا عن اعتباره هو أيضا ميزة تنافسية لدى المؤسسة، عندما يكون ذو فعالية، من خلال المعلومات المتكاملة التي يزود بها المؤسسة.

وإذا كان دور نظام المعلومات الإستراتيجية؛ هو الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمؤسسة، ومعالجتها طبقا لمتطلبات الاستعمال، ووضعها في تقارير أو خزنها، لاسترجاعها عندما تكون هناك حاجة إليها¹، فإن أداء المهام المتعلقة بإدارة المعلومات داخل المؤسسة، لا تخرج عن إطار العمليات الأربعة الآتية:²

1- جمع البيانات: ويتم في هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة، الرسمية وغير الرسمية، مع مراعاة توفر خصائص هامة كالصحة، الدقة، الشمول، المرونة، وتناسب التكلفة مع القيمة، في تلك البيانات، ويتم تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية، والاحتمالات الخاصة بالبيئة، عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية (التنبؤ والتحليل).

2- معالجة البيانات: حيث يتم تحويل البيانات، من هيئتها الأولية، إلى معلومات إستراتيجية، ذات معنى وقيمة، وهذه العملية يتم تقسيمها إلى تصنيف البيانات، تركيبها، تلخيصها، معالجتها واختيارها، فضلا عن استخراج النتائج، حتى تكون جاهزة للاستخدام، في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.

3- تخزين المعلومات: إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها لمدة معينة، وحيث أن هناك بعض المعلومات التي لا تستخدم بمجرد استخراجها، فإنه من المهم جدا تخزين تلك المعلومات لحين ظهور الحاجة إليها.

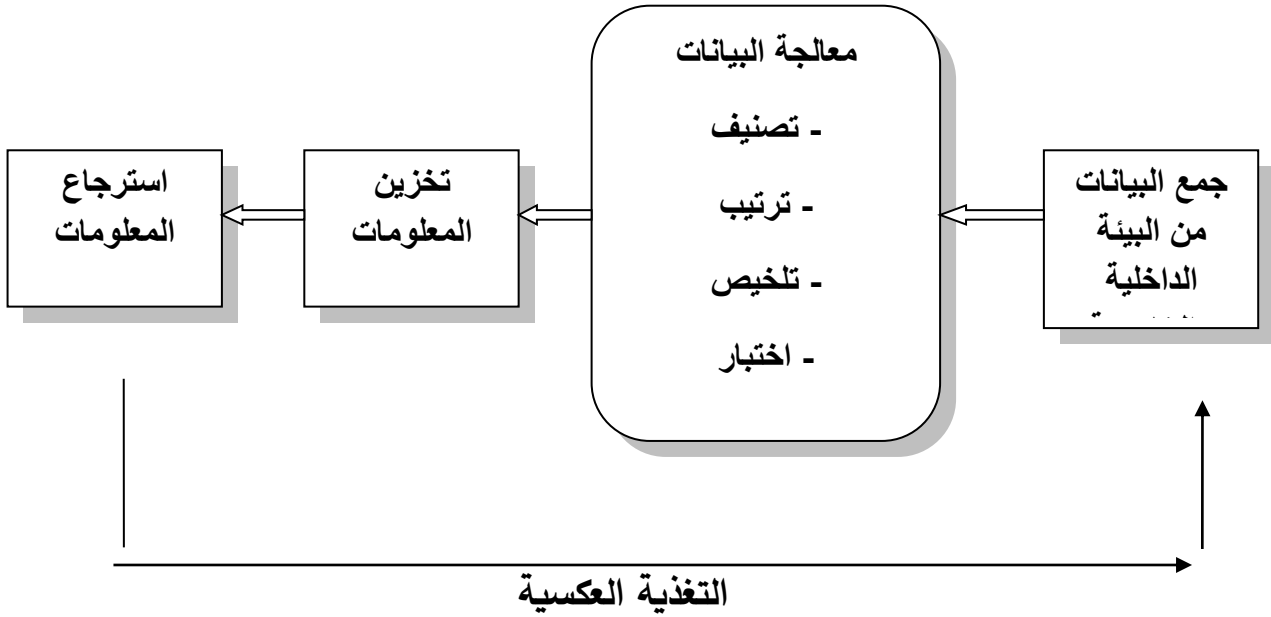
4- استرجاع المعلومات: وهي العملية الخاصة باسترجاع المعلومات التي تم تخزينها، عند ظهور الحاجة إليها من قبل المستفيدين، ويجب مراعاة عامل التوقيت، عند استرجاع المعلومات، حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها، إذا تأخرت عن توقيت الحاجة إليها.

¹ - علي حسين الزعبي، مرجع سابق، ص 42.

² - المرجع نفسه، ص 43-45.

والمؤسسة التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها، إلى مراكز القرار المناسبة، وبصورة أسرع من منافسيها، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية، وخاصة في البيئات المتغيرة بسرعة وباستمرار، والشكل التالي يبين عمليات نظام المعلومات الإستراتيجية.

الشكل رقم (2): عمليات نظام المعلومات الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال ما سبق.

ثالثاً - دور نظم المعلومات الإستراتيجية: لا يقتصر دور نظام المعلومات الإستراتيجية؛ فقط على المساعدة في مسح البيئة، والسيطرة على الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وإنما يمكن أن يكون سلاحاً استراتيجياً، ومثلما يمكن أن يكون نقطة قوة فهو أيضاً يمكن أن يكون نقطة ضعف في المؤسسة، ويمكن لنظام المعلومات الإستراتيجية، أن يحقق ثلاث أغراض أساسية هي¹:

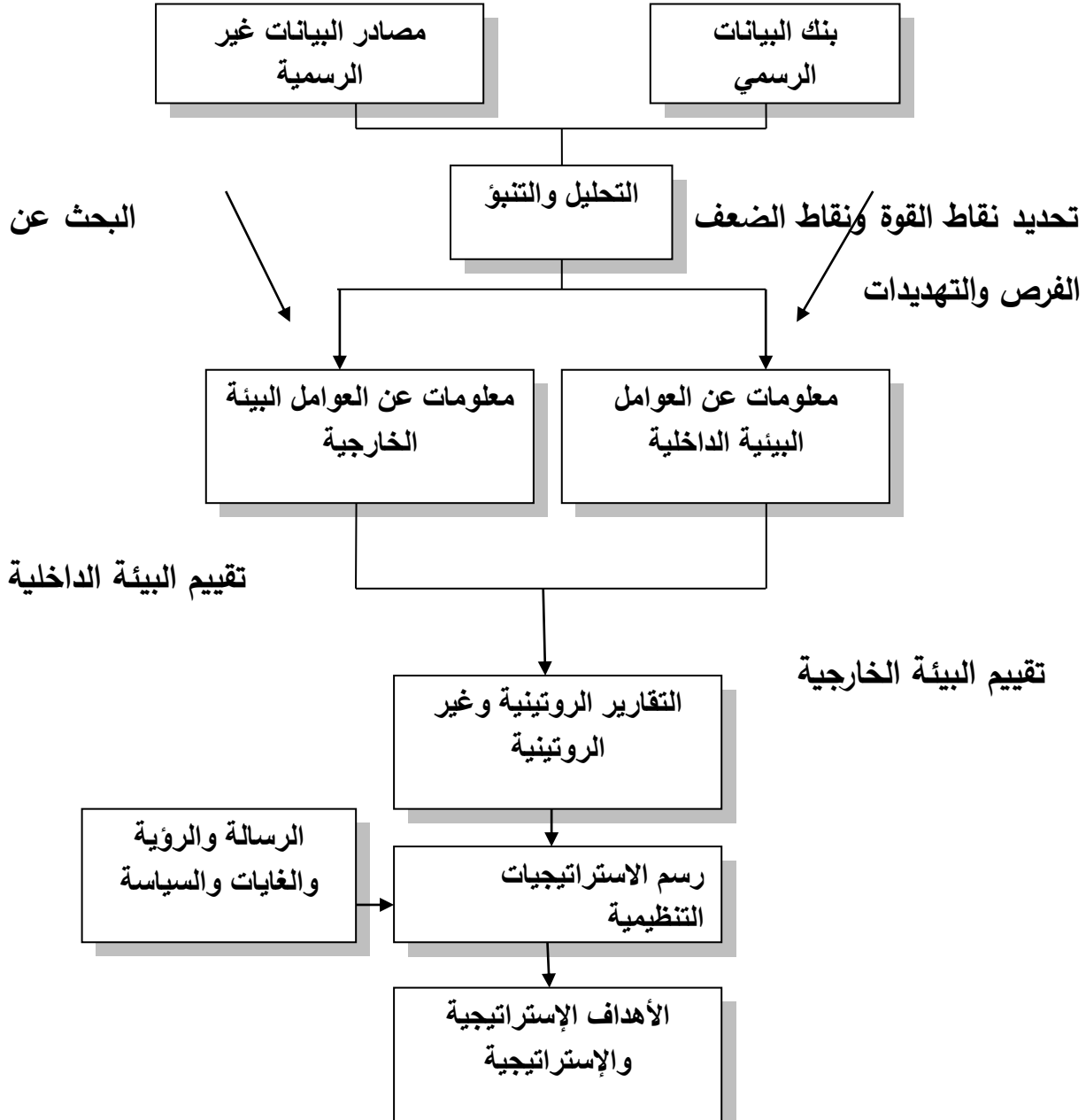
¹ - دافيد هنجر، وتوماس وهلين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 209.

1- يوفر أشارات تحذير مبكرة لحدوث المشاكل داخل وخارج المؤسسة، حيث تكون هناك قاعدة بيانات لنظام المعلومات الإستراتيجية (جمع، تصنيف، معالجة، تخزين وإعادتها للاستخدام من طرف المستفيد النهائي) وقاعدة البيانات هذه والمتمثلة في بنك المعلومات الرسمية ومصادر البيانات غير الرسمية، والتي من خلال ما تزود به المؤسسة من بيانات إستراتيجية حول البيئة الداخلية والخارجية، والتي تساعد على القيام بعملية التحليل والتقييم الاستراتيجي، فضلا عن مساعدة متخذي القرار على التنبؤ، حيث لا يلفي التحليل لوحدة، وبناءا عليه يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا لا يتم بالصورة الإستراتيجية، إلا إذا توفر نظام للمعلومات يؤدي دور بفعالية، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (2) والذي يمثل نظام المعلومات الإستراتيجية.

2- يوفر نظام المعلومات الإستراتيجية، من خلال مخرجاته المعلومات الإستراتيجية الضرورية للإدارة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية غير المبرمجة حيث أنه بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة (الداخلية و الخارجية) يمكن القيام بعملية التقييم للبيئة ووضع التقارير عنها.

3- يساعد متخذي القرارات، على اختلاف مستوياتهم في اتخاذ القرارات المبرمجة، حيث أن نظام المعلومات الإستراتيجية، لا ينحصر مهمته في تقديم المعلومات الإستراتيجية للإدارة العليا فقط، وإنما أيضا يمكن أن يقوم بتقديم الخدمات المعلوماتية، إلى جميع المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المبرمجة.

شكل رقم (3): نظام المعلومات الإستراتيجية:



المصدر: علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص 128.

وتجدر الإشارة إلى أن الهدف من وراء الحصول على معلومات إستراتيجية، تتعلق بنقاط القوة والضعف الداخلية، ومن أجل مقابلتها بالفرص والتهديدات الخارجية، وذلك لكي

تساعد المؤسسة في عملية صنع القرار الإستراتيجي، والمتمثل في رسم إستراتيجية المؤسسة.¹

كما أن عملية صنع القرار الإستراتيجي الفعال، تتطلب توفر معلومات حيوية، وهذه المعلومات يجب أن تتضمن معلومات، عن طبيعة المنافسة بشكل خاص، وعن نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، وكذلك معلومات عن الأداء السابق، ومعلومات عن الفرص والتهديدات البيئية، ومعلومات عن الإستراتيجيات الحالية والمقترحة للمدة المستقبلية.²

ولنظم المعلومات الإستراتيجية، أهمية كبيرة في تنفيذ الإستراتيجيات والسيطرة عليها، حيث في كثير من الأوقات، تشير نظم المعلومات الإستراتيجية، إلى وجود حاجة لتغيير الأهداف الإستراتيجية، دون تغيير وإعادة صياغة الإستراتيجيات، وتشير في بعض الأحيان إلى أن هناك حاجة إلى تغيير أو إعادة صياغة الإستراتيجيات.³

¹- Higgins James M, Vincze Julian W, **Strategic Management (Text And Cases)**, 4thEd, Saunders College Publishing, USA, 1989, p 71.

²- Ding man Lester A, **Strategic Management (concepts, Decision, Cases)**, 2nd Ed, Irwin, Inc, Boston, 1990, P 274.

³- Higgins James M, Vincze Julian W, Op.cit, p 72.

المبحث الثاني: ماهية المزايا التنافسية ومصادرها

يحظى مفهوم الميزة التنافسية، باهتمام كبير في مجال الإدارة الإستراتيجية، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة، بالمقارنة مع منافسيها، وحسب بعض كتاب الإدارة، فإن عملية الإدارة الإستراتيجية، أصبحت تعرف على أنها إدارة الميزة التنافسية، وتعتبر الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة، لأن النجاح في المستقبل، سوف يعتمد على قدرة المؤسسات، على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، لأن الميزة التنافسية مع مرور الزمن تصبح ضرورة تنافسية، وليست ميزة، إذا ما أرادت المؤسسة البقاء والاستمرار.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

أولاً - تعريف الميزة التنافسية: لقد تباينت تعريفات الميزة التنافسية، بين الكتاب والباحثين، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية، من خلال الكفاءة والفاعلية، لأداء المؤسسة لأنشطتها، مقارنة بالمنافسين، والبعض الآخر ركز على عنصرى القيمة والزمن، في تعريفه للميزة التنافسية، والكل يؤكد على ضرورة؛ أن تخلق الميزة التنافسية قيمة للمؤسسة، يشعر بها الزبائن، وعلى ألا تكون مؤقتة، ومنهم من انطلق في تعريفه للميزة التنافسية، من حيث التكلفة، فالمؤسسة تحقق الميزة التنافسية، من خلال تخفيض تكاليفها الكلية.

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية؛ هي أي شيء منفرد تتمتع به المؤسسة، ويحدث ذلك إذا كانت لدى المؤسسة، القدرة على خلق شيء منفرد، ومختلف عن بقية المنافسين، وهذا الشيء يميزها إيجابياً، عن منافسيها في نظر زبائنها.

ويعد " مايكل بورتر " أهم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، وتحليل الميزة التنافسية للمؤسسات، والذي يرى أن الميزة التنافسية، تنشأ أساساً من القيمة، التي استطاعت مؤسسة ما، أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل، بالنسبة لأسعار

المنافسين، بمنافع متساوية، وبتقديم منافع متفردة في المنتج، تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة¹، أي أن الميزة التنافسية، تنشأ بمجرد توصل المؤسسة، إلى اكتشاف طرق جديدة، أكثر فعالية، من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها، تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

وتعرف الميزة التنافسية؛ بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، الذي يتيح للمؤسسة، إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين، من وجهة نظر العملاء، الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم، التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.²

كما تعرف بأنها؛ كل ما تختص به المؤسسة، دون غيرها من المؤسسات، وما يعطي قيمة مضافة، إلى العملاء، بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة، تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.³

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها؛ قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية، بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم، وفي سياق آخر ينظر إلى الميزة التنافسية، على أنها مجموعة المهارات، والتكنولوجيات، والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف، فيما بين المؤسسة ومنافسيها.⁴

¹ -Micheal porter, **Competitive Advantage creating and Sustaining Superior Performance**, New York, 1985, p 08.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

³ - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، مؤسسة الإعلان المتحدة، بالقاهرة، ط9، مصر، 1999، ص 190.

⁴ - نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 80.

وتشير الميزة التنافسية، إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة، أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة، تتسم بها المؤسسة دون منافسيها، في أحد أنشطتها الإنتاجية، أو التسويقية، أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، فالميزة التنافسية، تعتمد على نتائج فحص، وتحليل، كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة، مقارنة بمنافسيها¹.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها؛ ذلك المفهوم الإستراتيجي، الذي يعكس الوضع التنافسي، النسبي والمستمر لمؤسسة ما، إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة، يكون معها العميل مستعدا للدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة، عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل، وبهذا المعنى؛ يعتبر تطوير الميزة التنافسية، هدفا إستراتيجيا، تسعى المؤسسة الاقتصادية تحقيقه، من خلال الأداء المتميز، للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية، ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، وأنشطة، واستراتيجيات، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة الحصة السوقية، وتعظيم الربحية على المدى الطويل².

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول؛ بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزيائنها، من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

وبذلك يمكن إبراز أهمية الميزة التنافسية في العناصر التالية:

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن 21)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 27.

² - سمالي يحضية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص 07.

- خلق قيمة للعملاء، تلبية احتياجاتهم، وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة، وصورة المؤسسة، في أذهانهم؛
 - تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين، في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد، والكفاءات، والإستراتيجيات المنتهجة، في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
 - تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة للمؤسسة، وكذا ربحية عالية، تضمن البقاء، والاستقرار في السوق.
- ثانياً- خصائص الميزة التنافسية:** عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية، لا بد من التركيز في المقام الأول؛ على مسألة ديمومة واستمرار الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية، لا تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها، أو محاكاة ما تستند إليه هذه الميزة، وإذا ما أرادت المؤسسة؛ أن تحافظ على الميزة التنافسية، بجعلها أكثر استمرارية، يجب عليها أن تبني استراتيجيات، تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية شديدة الصعوبة، ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين¹.

ويمكن تلخيص خصائص الميزة التنافسية في العناصر التالية:²

- الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة، وتحقق بالمقارنة مع المنافسين؛
- تؤدي الميزة التنافسية إلى التفوق، والأفضلية للمؤسسة، على المؤسسات المنافسة؛
- تنبع الميزة التنافسية، من داخل المؤسسة، وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس الميزة التنافسية، في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن، أو كليهما؛
- يجب أن يكون للميزة التنافسية، دور في التأثير في الزبائن، وإدراكهم للأفضلية، لما تقدمه المؤسسة من منتجات، وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق الميزة التنافسية لمدة طويلة، ولا تزول بسرعة، عندما يتم تطويرها وتجديدها.

¹- محمود الروسان، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري (دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين العاملين في شركات الأدوية الأردنية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1997، ص 36.

²- مرجع نفسه، ص 37.

وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية، قلما تتحقق من عمل نشاط محدد، فالمؤسسة لا تتمتع بميزة تنافسية مستدامة فقط، كونها تتمتع بتصميم جيد للمنتج، أو تحظى بقوة بيعية فعالة فقط، وفي الواقع هذه الأنواع من الميزات التنافسية، يسهل تقليدها من طرف المنافسين. والميزة التنافسية المستدامة، تتأتى من منظومة من النشاطات، المتكاملة مع بعضها البعض، ويحدث هذا التكامل، عندما يؤدي إنجاز عمل أو نشاط محدد، إلى خلق ميزة في إنجاز نشاطات أخرى، ذات علاقة.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وعناصرها

أولاً- مصادر الميزة التنافسية: يمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية، إلى مصدرين أساسيين هما؛ التفكير الإستراتيجي، ومدخل الموارد، كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

1- التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية: قصد تحديد مسارها، وتفاذي المؤسسة للارتباك الناجم عن مواجهة المشاكل، تعتمد المؤسسة إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة، بالاستعانة بإستراتيجيات معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها، من خلال الحياة على ميزة، أو مزايا تنافسية، من خلال ثلاث إستراتيجيات أساسية، والتي يطلق عليها بورتر الاستراتيجيات العامة للتنافس¹.

- **إستراتيجية قيادة التكلفة :** تركز هذه الإستراتيجية، على إنتاج منتجات نمطية، بتكلفة منخفضة جدا للوحدة، وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر، وتقليل التكلفة، يكون مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.
- **إستراتيجية التمييز:** تهدف هذه الإستراتيجية، لإنتاج سلع وخدمات متميزة، على مستوى الصناعة ككل، وتوجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبيا للسعر، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد.

¹ - Michael Porter, *Competitive Advantage creating and Sustaining Superior Performance*, OP-CIT, p183.

• **إستراتيجية التركيز:** وتهدف هذه الإستراتيجية، إلى إنتاج السلع وخدمات، تشبع حاجات مجموعات صغيرة من المستهلكين، حيث تركز المؤسسة في هذه الإستراتيجية، على شريحة معينة من السوق، وتحاول تلبية طلباتهم، وتهدف المؤسسة في هذه الحالة؛ إلى تحقيق التميز، في المنتجات، أو السعر، أو كليهما.

2- مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية: إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة، تدعم الميزة التنافسية في المؤسسة، فإنه لا بد من وجود الموارد، والكفاءات العالية، لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير، بصفة دائمة ومستمرة، بالاعتماد على الموارد والكفاءات¹.

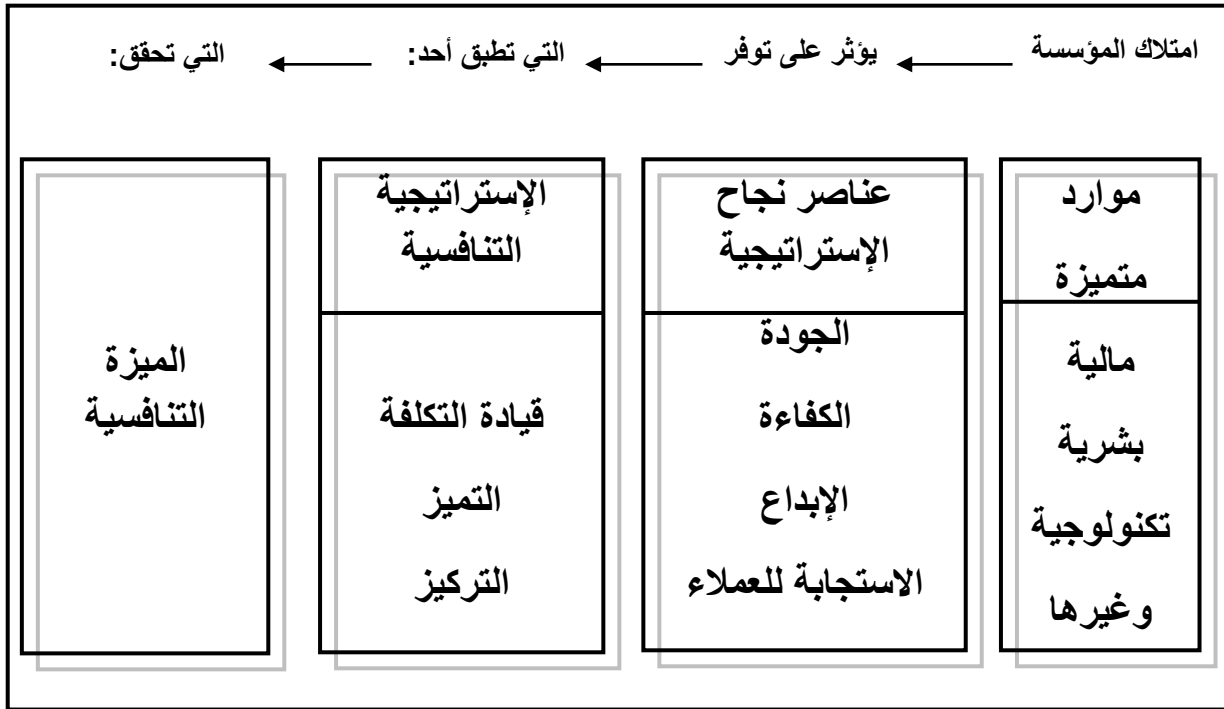
ويتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ومن ثم فإن الحياة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة، واستغلالها استغلالاً أمثلاً، يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة، إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4)، والذي يوضح العلاقة بين امتلاك الموارد والكفاءات

المتميزة، وتحقيق الميزة التنافسية.

¹ -Ibid, p185.

الشكل رقم (4): العلاقة بين امتلاك الموارد والكفاءات المتميزة، وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة.

حيث أن تطبيق المؤسسة، لأخذ الإستراتيجيات التنافسية العامة، يعتمد على امتلاك المؤسسة للموارد، والكفاءات المتميزة، والاستغلال الجيد لهما، والذي يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية، كذلك فإن نجاح الإستراتيجية المتبعة، وتحقيقها لأهدافها، يتطلب توافر عدد من العناصر الضرورية، متمثلة في الكفاءة، والجودة، والإبداع، وسرعة الاستجابة للعملاء، وبالتالي فإن امتلاك المؤسسة للموارد المتميزة، يؤثر على توفر العناصر الضرورية، التي تضمن نجاح الإستراتيجية التنافسية المتبعة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن تقسيم الموارد إلى؛ موارد ملموسة، وموارد غير ملموسة.

حيث الموارد الملموسة، تصنف إلى ثلاثة أنواع؛ مواد أولية، ومعدات الإنتاج، والموارد المالية، وتظهر أهمية الموارد الملموسة، في الكيفية التي يتم الحياة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوفيق بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، في حين

أن الموارد غير الملموسة، تشمل كل من الجودة، والمعلومات، والتكنولوجيا، ومعرفة كيفية العمل والمعرفة.

ثانياً- عناصر الميزة التنافسية: يعتمد تحقيق الميزة التنافسية، على مدى توافر العديد من العناصر، وعلى طبيعة التفاعل، والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:¹

1- الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية، لتحقيق ميزة تنافسية للدولة، أو المؤسسة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً، لتحقيق هذه الميزة، وذلك للعديد من التغيرات العالمية والمحلية، التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث أن عدم توافر هذه الموارد، لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية، كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكن هذه الموارد، ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد الطبيعية، لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

2- رأس المال: لقد كان توافر رأس المال في الدولة، قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد، العابر للحدود، والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر، أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة، أو المؤسسة، في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3- التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً، في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية، عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذا ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر، لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول، الحصول على التكنولوجيا.

¹- فاطمة علي الربابعة، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص 08.

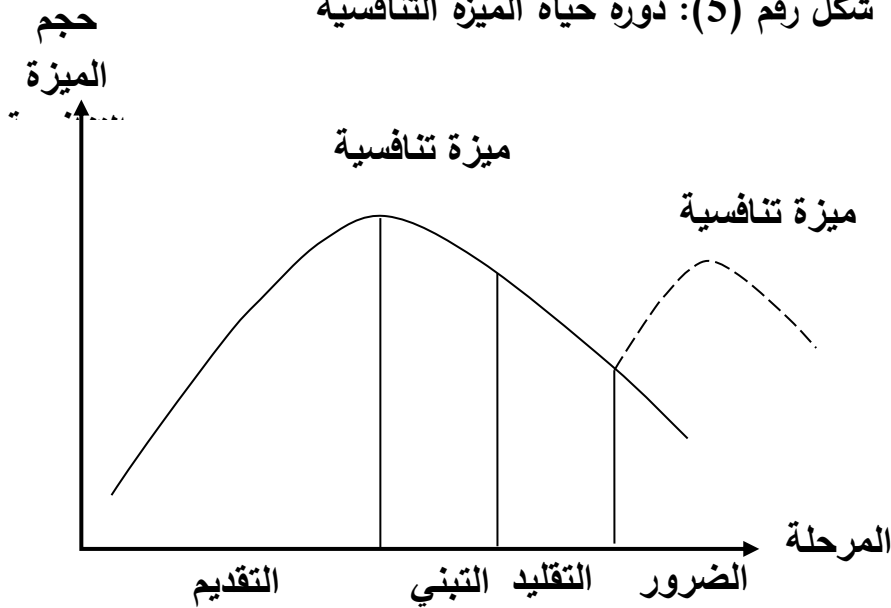
4- **لموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية ذات التأهيل المتميز، والمهارة العالية، بعدا إستراتيجيا هاما، في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة، ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة، أو التقليد، بشكل سريع من قبل المنافسين.

المطلب الثالث: محددات وأسس بناء الميزة التنافسية

أولاً- **محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال متغيرين هامين هما؛ حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس.

1- **حجم الميزة التنافسية:** كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة؛ كبيرة وواضحة، سواء من ناحية التكلفة، أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة، بذل جهود معتبرة، وصرف أموال كثيرة، حتى تتمكن من التغلب، وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من العملاء التابعين لها، ومن هذا المنطلق، يمكن القول، بأن الميزة التنافسية، تمر بدورة حياة معينة، كما هو الحال في المنتج، وهو ما يوضحه الشكل رقم (5)، والذي يبين حجم الميزة التنافسية، في كل مرحلة، من مراحل دورة حياتها.

شكل رقم (5): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل، مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وحجم الميزة التنافسية في كل مرحلة، وهي:¹

- **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** المؤسسة في هذه المرحلة، وبفعل الميزة التنافسية، التي استطاعت تحقيقها، مقارنة بالمنافسين، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق، وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين، تعرف نموا معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة، أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة، قبل الدخول في المرحلة التالية.
 - **مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة:** وتمثل بداية، تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق، العمل على تبني هذه الميزة التنافسية، أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار، والثبات، والتشبع، بفعل تزايد عدد المنافسين.
 - **مرحلة التقليد:** يتضح جليا في هذه المرحلة، بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من إمكانيات، من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية، وتقليدها، حتى تتمكن من جلب المستهلكين، نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر، فإن هذه المرحلة؛ تمثل الظهور الحقيقي والجلي، لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل، على تطوير ميزتها التنافسية السابقة، وتحسينها، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.
 - **مرحلة الضرورة:** يصبح من الضروري في هذه المرحلة، بل وأن المؤسسة مضطرة، وفي حاجة ماسة لأي تقديم تكنولوجيا جديدة، من أجل تخفيض التكلفة، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية، فإن مصير الميزة التنافسية الأولى هي الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية، (الميزة التنافسية المتواصلة والمستمرة).
- 2- نطاق التنافس (السوق المستهدف):** يتناول هذا العنصر، درجة توسع نشاطات، وعمليات المؤسسة، التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.

نشاطاتها، أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس، يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية، وهي كالتالي:¹

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز؛ على قطاع معين من السوق، أو خدمة كل سوق.
 - **النطاق الرئيسي:** يعبر على مدى أداء المؤسسة 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، ومن جانب آخر، يتيح التكامل، درجة أقل من المرونة للمؤسسة، في تغيير مصادر التوريد، (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي).
 - **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية، أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة، بتحقيق مزايا تنافسية، من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف، عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة، بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم.
 - **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات، التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة، عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص، لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات، أو التكنولوجيا، أو الأفراد، أو الخبرات، عبر الصناعات المختلفة، التي تنتمي إليها المؤسسة.
- ومن خلال ما سبق؛ فإن نطاق النشاط الواسع، قد يساعد المؤسسة، على تحقيق وفورات في التكلفة، مقارنة بالمؤسسات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع وغيرها، ومن جهة أخرى، يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق، تحقيق ميزة تنافسية، بتركيزها على قسم سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز، لهذا القسم السوقي.

¹ - فرحات غول، مرجع سابق، ص 101 - 102.

ثانياً- أسس بناء المزايا التنافسية: وهي الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها، بغض النظر عن مجالها الصناعي، أو المنتجات والخدمات، التي تنتجها وتؤديها، وهذه الأسس العامة هي:¹

1- الكفاءة المتميزة: المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج، مثل العمالة، والأرض، ورأس المال، والإدارة، والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات، التي تنتجها المؤسسة، وأن أبسط قياس للكفاءة، يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة، لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن الكفاءة، تساوي المخرجات على المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة، لإنتاج مخرجات معينة، وأن أهم مكونات الكفاءة، بالنسبة لكثير من المؤسسات، يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات، بالنسبة لكل موظف، مع أخذ الثوابت في الحسبان، فإذا ما حققت المؤسسة، مستوى عال من إنتاجية الموظف، في مجال معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى، من تكاليف الإنتاج، بمعنى آخر؛ ستمتلك المؤسسة، ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

2- الجودة: المنتجات أو الخدمات ذات الجودة، هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها، والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وتحقيق المؤسسة لمستويات عالية، من الجودة في منتجاتها وخدماتها؛ سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض، سعر أعلى لمنتجاتها، مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل يمكنها من البقاء والاستمرار.

3- الإبداع: ويشير إلى كل تقدم، يطرأ على منتجات، أو خدمات المؤسسة، وهياكلها وأساليبها الإدارية، وإستراتيجيتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب جديد، مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة

¹ - شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ لنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص 196 - 201.

التنافسية، الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعارا عالية، أو تخفض تكاليف إنتاجها.

4- الاستجابة لحاجات العميل: تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية، من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات، تشبع احتياجات عملائها، بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة، ما بين هذه السلع والخدمات، مع المطالب الفردية، أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد، جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون.

تحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء، تتطلب حساسية عالية، ومعرفة دقيقة بالعملاء أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات، التي يمكن إدراكها، بهدف تحقيق مستوى معين، يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع، في تشكيلة المنتجات والخدمات، التي تتكيف واحتياجات وأذواق العملاء، والسرعة في تصميم المنتجات والخدمات، التي تلبى تطور احتياجات، وأذواق العملاء المتغيرة، وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المؤسسة، راكدا وغير مطلوب من العملاء.

المبحث الثالث: المعلومات الاستراتيجية كمورد للميزة التنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، يجب أن تبني نظاما معلوماتيا إستراتيجيا، يسمح لها باستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، واستغلال نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف، في البيئة الداخلية، والحصول على مزايا تنافسية، تعزز بها مركزها التنافسي الريادي.

ولن يتأتى ذلك، إلا بتوفير المعلومة ذات الجودة اللازمة، وفي الوقت المناسب، والتي تسمح باتخاذ القرارات الرشيدة، والتفاعل بأقصى سرعة، مع تطورات وتغيرات المحيط الداخلي، والخارجي للمؤسسة، وحتى ندرك الدور الرئيسي لنظام المعلومات، في تعزيز المزايا التنافسية، سنتناول في هذا المبحث؛ بعض إسهامات نظام المعلومات، في تحقيق الميزة

التنافسية، وكذا التأثير الإستراتيجي لنظم المعلومات، بالإضافة للدور الرئيسي لنظام المعلومات الإستراتيجية، في تحقيق المزايا التنافسية.

المطلب الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

يعد إنشاء نظام معلومات، تحديا كبيرا أمام المؤسسة، خاصة الصغيرة منها، غير أن التمكن من وضع أسس، لهذا النظام داخل المؤسسة، يقدم لها الكثير من الفوائد والإسهامات، في بناء ميزة تنافسية قوية.

أولاً- اختصار وقت تسويق المنتج: يعد وقت الوصول إلى السوق، عاملا حاسما، في تحقيق المزايا التنافسية، وبخاصة عند طرح المنتجات الجديدة، وعلى العموم هناك ثلاثة عوامل حاسمة، تلعب دورا كبيرا، في تحديد السرعة، التي من خلالها، يمكن طرح المنتج في السوق، وهي:

1- الوقت المطلوب لإنجاز المهام، مثل التصميم الهندسي، التصنيع وغيرها؛

2- الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة، كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد، عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج، لحين إتاحة فرصته في الإنتاج؛

3- الوقت المستنفذ في إعادة العمل.

إذ يمكن لنظام معلومات المنتج، تقليص هذه الأوقات، وذلك بتسريع إنجاز المهام، والسماح لكل المخولين، من أعضاء المؤسسة، بالوصول إلى كل المعلومات الضرورية.

ويشير في هذا الصدد أحد الخبراء، أن نظام المعلومات الجيد، يؤدي إلى تقليص

وقت تصميم المنتج، بنسبة تتراوح بين (20%-30%)¹.

¹ - محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005، ص253.

كما يشير خبير آخر، أن التخفيض النموذجي، في الوقت الضائع الكلي للإنتاج، قد يصل إلى 40% وبنفس الاتجاه يؤكد "لوندونو"، أن مهندسي التصميم، يستنفذون ما مقداره (25%-30%) من وقتهم، في تداول المعلومات، والبحث عنها واسترجاعها.¹

ويختصر نظام معلومات المنتج، هذه الأوقات على نحو كلي على الأغلب، إذ يحتاج المهندس المصمم فقط، لمعرفة موقع وجود التصاميم المعادة أو معلومات أخرى، وهي جميعا تكون متاحة وميسرة، إلى جانب استبعاد مقدار الوقت المستنفذ، من قبل المصمم لحل المشاكل، التي من المحتمل أنه قد تم حلها سابقا، وخاصة المعروفة منها.²

على الرغم من صعوبة، إثبات والبرهان على تحقيق هذه الأرقام بطريقة أو بأخرى، إلا أن المؤسسة حتى ولو تمكنت من تقليص أجزاء محددة فقط، من هذا الوقت، فإنه يمكنها تحقيق آثار مهمة في ربحيتها، وفي حصتها في السوق، وهو ما أشار إليه "داريس"؛ عندما أكد على وجود علاقة قوية، بين ربحية المؤسسة، ونمو حصتها السوقية، وبين سرعة وصول منتجاتها إلى السوق، وعليه تسعى المؤسسات، جاهدة إلى تركيز مواردها، على تقليص الوقت الضائع، في إيصال منتجاتها إلى السوق.³

ثانيا- تحسين إنتاجية التصميم: يتيح نظام معلومات المنتج، الأدوات الملائمة، على النحو الذي يزيد من إنتاجية المهندسين، إذ أن وجود هذا النظام، يوفر الأدوات الصحيحة، للوصول إلى هذه المعلومات بفعالية، وتشير الدراسات في كثير من المؤسسات، إلى أن نسبة كبيرة من التصاميم الجديدة، تتكون إما من الأجزاء الحالية، أو من الأجزاء الحالية بعد إجراء تعديلات بسيطة عليها.

¹ -Philippe Bouvard, Jean André Benvenuté, **Compétitivité et Systèmes d'information**, Dunod, Paris, France, 1998, p16.

² -Ibid, p17.

³ - علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص173.

كما يتيح نظام معلومات المنتج، إمكانية الإدارة الأفضل للتغييرات الهندسية، من خلال إمكانية إعداد موديلات، أو نماذج متعددة، لأي تصميم، و تخزينها في قاعدة المعلومات، الأمر الذي يعني أن إعادة التصميم، يمكن أن تحصل دون التخوف، من أن النماذج السابقة تم حذفها أو فقدانها، فضلا عن تقليص عدد التغييرات الكلية المطلوبة، لتصميم المنتج خلال دورة تطويره، والأكثر أهمية أن الحجم الأكبر من التغييرات، يحصل في الخطوات المبكرة للتصميم، عندما يكون تأثير وقت وتكلفة التغيير منخفضة، على الرغم من أن جزء صغير فقط من تكلفة الإنتاج الكلية، تستنفذ في عملية التصميم، فإن قرار التصميم الذي يصنع في المرحلة المبكرة، من دورة حياة المنتج، يشكل جزءا مهما من تكلفة الإنتاج الكلية.¹

ثالثا- الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية: يكون المصممون عادة حذرين، عندما يقدمون على اختيار الطريقة الملائمة لحل المشكلة، لأن تضحيات الوقت في البحث عن الحلول البديلة، تكون عالية جدا، إذ أن المخاطر المترتبة عن صرف وقت إضافي، في الوصول إلى طريقة تصميم جديدة، قد لا تعمل على نحو سليم تكون غير مقبولة، وبناءً عليه؛ فإن نظام معلومات المنتج، يتيح المجال لتحقيق الإبداع، في المجالات الثلاثة التالية:²

1. التواصلية لجميع الوثائق، واختيار النتائج المتعلقة بالتغيير في المنتج، واختيار عمليات إعادة التصميم، وأيضا الأخطاء المحتملة للتصميم؛
2. تقليص مخاطر الفشل، من خلال توزيع المخاطرة مع الآخرين، وجعل المعلومات متاحة للأفراد المناسبين، وفي الوقت المناسب؛
3. تشجيع الفريق المختص بحل المشكلة، من خلال السماح لكل فرد، بتنشيط أفكار الأفراد الآخرين، باستخدام تسهيلات نقل الأفكار، بهدف جعل الجميع، على علم بأنهم يبحثون في ذات المشكلة.

¹ - محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 257.

² - رايموند مكليود، جيورج شيل، مرجع سابق، ص 128.

رابعاً- التحكم الأفضل بالمشاريع: يستلزم تطوير المنتجات الجديدة، مخاطر عالية، واستثمارات مهمة، في الأموال، والوقت، والتعقيد مع معدل فشل عال، وعليه تجد أغلب المؤسسات، في المنتجات الجديدة ضرورة لتفوق المؤسسة، وبسبب ذلك يتشكل جزء مهماً من إستراتيجية المؤسسة، التي يجب أن تركز على التحكم الأفضل، بمشاريع تطوير المنتجات، إذ يعود السبب الأساسي، لتأخر أغلب مشاريع تطوير المنتج، ليس إلى سوء التخطيط، وإنما كونها تقع خارج نطاق السيطرة، بسبب الحجم الهائل من البيانات، التي تتولد عن المشروع، حيث يسهم نظام معلومات المنتج، في إبقاء المشروع ضمن نطاق السيطرة، من خلال التدفق المستمر للبيانات والمعلومات، والتنفيذ الإلكتروني للإجراءات، على النحو الذي يجعل من المستحيل، إهمال عملية الجدولة أو تجاهلها.¹

خامساً- إدارة الجودة الشاملة: يتيح النظام؛ الفرصة لتوفير مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، من خلال اعتماد مجموعة مترابطة، من العمليات التدقيقية لدورة تطوير المنتج، إذ يمكن إرساء العديد من القواعد والأسس لإدارة الجودة الشاملة، يضاف إلى ذلك؛ أن هناك سبب تجاري قوي، في ظل المنافسة الشديدة، لضمان معايير الجودة الدولية، إذ يمكن لهذا النظام تحقيق ذلك، من خلال اعتماد جملة من المعايير، والتي تهدف بصفة عامة، إلى استبعاد واحد من أهم أسباب زيادة نسب المنتجات المعيبة، والتي تعد من أهم هذه المشاكل، التي تواجه المؤسسات الصناعية في الوقت الراهن.

وتجدر الإشارة إلى أنه؛ بإمكان نظام معلومات المنتج، تشخيص القصور، في إجراءات الجودة، والتي لا ترتقي إلى مستوى المعايير الدولية، فضلاً عن إمكانية المتابعة المستمرة، لتاريخ تطور المنتج موضحاً، أسباب حصول التعديلات، وفترات حصولها، والجهات التي قامت بإجرائها وتنفيذها.

المطلب الثاني: التأثير الاستراتيجي لنظم المعلومات

¹ - المرجع نفسه، ص 131.

إحدى الطرق لفهم تأثيرات نظم المعلومات الإستراتيجية، يكون عن طريق دراسة التطبيقات الناجحة لها في المؤسسات، وسنحاول في هذا المطلب معرفة؛ كيف تؤثر نظم المعلومات، مباشرة على القدرة التنافسية، وكذلك على طبيعة المنتجات، أو الأسواق، أو الصناعة.

أولاً- التأثير التنافسي: التأثير التنافسي لنظم المعلومات الإستراتيجية، هو ذلك التأثير في قدرة المنافسين على التشغيل، هذه الطبقة من نظم المعلومات، عادة ما تخلق تحالف مع العملاء، مثل هذا التحالف، يجعل من الصعب على العملاء، أو من المكلف بالنسبة للعميل، أن يتحول إلى المنافسين، أو يرفع التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد، للدخول إلى السوق¹. والجدول رقم (1)، يوضح طرق تأثير نظم المعلومات، في القدرة التنافسية.

جدول رقم (1): التأثير التنافسي للمعلومات الإستراتيجية

- تطوير دورة حياة المنتج	- تخفيض وقت البحوث والتطوير.
	- تخفيض وقت الإنتاج.
	- تخفيض وقت التوزيع المادي.

¹ - علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص190.

- دعم جودة المنتج	- جعل المنتج أكثر اعتمادا عليه، أو سرعة في الاعتماد عليه، أو تخفيض التعطيل.
- تدعيم المبيعات وقوة رجال البيع	- تحديد وتعريف العملاء. - تدعيم أنشطة المبيعات.
- أتمتة دورة أمر الشراء	- تخفيض المجهود والتكلفة، في طرح أوامر الشراء، وتشغيل الأوامر، لإمكانية الشراء في أي وقت.
- تخفيض تكلفة المكتب	- تخفيض الوقت، في الأعمال المكتبية، والوظائف المكتبية.
- إدارة المخزون وقنوات التوزيع	- جعل المخزون أكثر مرونة، وجعله أكثر استجابة لاحتياجات المستهلك.
- تخفيض في مستويات الإدارة	- القضاء على الوسطاء، والوظائف التي تقوم بتنقية البيانات، ونسخ البيانات.
- تدعيم صفات المنتج الخاصة والقضاء على تهديد البديل	- القدرة على إدخال المرونة ومقابلة طلبات المستهلكين الجديدة.

المصدر: علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص 193.

1- تطوير دورة حياة المنتج: التصنيع باستخدام الحاسب الآلي، وأيضا التصميم باستخدام الحاسب الآلي، يجعلنا من الممكن تطوير، وتقديم منتجات جديدة، وتحسين المنتجات بسرعة، وبالتالي يمكن للمؤسسات، التغلب على المنافسين.

2- دعم جودة المنتجات: وذلك عن طريق، توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل، والصيانة الوقائية، بتوفير نماذج الاستبدال، وذلك باستخدام الحاسبات الآلية، وأنظمة الذكاء الاصطناعي، فمثلا يمكن استخدام قواعد اتخاذ القرار، بالاعتماد على الحاسب الآلي، والتي تمكن من تخفيض الوقت المطلوب، وتزيد من دقة وصحة القرارات.

3- تدعيم البيع وقوة البيع: يمكن للمؤسسات؛ أن تستخدم محطات الحاسب الآلي الطرفية، والقارئ الضوئي لكود المنتجات، وذلك لمعرفة موقف المخزون، من الأصناف

المختلفة، وتحديد نقطة إعادة الطلب، في حالة انخفاض المخزون، كما يمكن لرجال البيع استخدام الحاسب الآلي، لنقل الأوامر، ونقل المعلومات عن الأسعار، ومعلومات عن المنتجات، ومساعدة رجال البيع، للمشاركين في تطوير خططهم، وخلق ولاء المستهلك للمؤسسة، وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية.

4- تخفيض تكلفة المكتب: استخدام الوحدات الطرفية، ونظم الحاسبات، يمكن أن توفر في تكلفة المكاتب، وتخفيض وقت الأعمال الكتابية، لتطبيق التغير في الأسعار، وجمع وتحليل ملخصات المبيعات، واتخاذ قرارات التسعير، فضلا عن تخفيض التكاليف، فإن هذه البيانات، يمكن أن تعطى للمؤسسة من المبيعات إلى التصنيع والتوزيع، ويمكن تلخيص المبيعات، وفقا للإقليم، أو حسب تاريخ اليوم، أو الأسبوع، أو حسب العبوة، أو حسب الأسعار، وقد حول نظام نقاط البيع، المؤسسة إلى معمل لبحوث التسويق، يغذي معلومات البيع، إلى كلا من أنشطة الإنتاج، وأنشطة التوزيع.

5- إدخال الأتمتة على دورة الأوامر: يمكن استخدام الحاسب الآلي، لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء، فمثلا يمكن في النظام البنكي، ربط العملاء بنظام معلومات مباشرة، لمراجعة منح الائتمان، بحيث يمكن لإدارة منح الائتمان، مراجعة مواقف العملاء، وإرسال المعلومات إلى محليين ماليين، لمعالجة البيانات، والإمداد بتقارير، تفيد القرار الخاص بمنح الائتمان، ومثل هذا النظام؛ قد يتم في حوالي عشرة دقائق، بحيث يمكن من اتخاذ قرار سريع.

6- إدارة المخزون، وقنوات التوزيع: يمكن عن طريق إدارة المخزون، وقنوات التوزيع، إضافة قيمة للمؤسسة، فيمكن لنظام مبني على الحاسب الآلي، نقل المعلومات المتعلقة بحجم المخزون، وكذا القناة التوزيعية التي يتطلبها أو المناسبة للمنتج.

7- تخفيض في المستويات الإدارية: يمكن للمؤسسات، التي تدخل الإعلام الآلي على تشغيل الأوامر، أو إعداد الفواتير، القضاء على نوعية من الوظائف، التي تقوم بإصدار الأوامر، وكذا الجهات المسؤولة عن منح الائتمان وإدارته، والجهات المسؤولة عن اختيار الموردين، الشيء الذي يؤدي إلى تقليل التكاليف، وزيادة الاستجابة للمتغيرات في الأسواق.

8- تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل التهديد من البدائل: استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتجة من تقديم

المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتحقيق مزايا تنافسية .

ثانيا- التأثير على الصناعة: تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على الصناعة، يقصد به؛ التغيرات المستمرة في طريقة أداء المؤسسة، في صناعة معينة، وهذا التأثير يشمل الصناعة ككل، وليس فقط العلاقات بين منافسين معينين، أو أحد الموردين، أو بعض المستهلكين أو العملاء، هذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف المؤسسات، والذي يأتي نتيجة لاندماج تكنولوجيا المعلومات، مع المنتج أو الخدمات، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول رقم (2): تأثير المعلومات الإستراتيجية في الصناعة

التأثير	التعريف
- طبيعية المنتجات والخدمات:	- خلق أو تغيير المنتجات /الخدمات عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

- دورة حياة المنتج /الخدمة.	- دورة حياة المنتج/الخدمة:
- تخفيض المحددات الجغرافية أو السوقية للمنتجات /الخدمات.	- المدى الجغرافي:
- زيادة الحجم في الإنتاج بدون زيادة مماثلة في التكلفة أو في مزيج المنتجات.	- اقتصاديات الحجم في الإنتاج:
- تغيير محتوى المنتجات /الخدمات والقيمة بإضافة معلومات مبنية على الأبعاد الجديدة.	- التغير في القيمة المضافة :
- القدرة على التحكم في السوق عن طريق الأسعار أو توفير المواد أو تسليم أو جودة المواد المشتراة أو المكونات المشتراة .	- قوة الموردين في المساومة:
- خلق منتجات جديدة أو أسواق جديدة.	- خلق مؤسسات جديدة:

المصدر: علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص194.

1- طبيعة المنتجات والخدمات: معظم المنتجات والخدمات، في عصر المنافسة، لها مكونات مادية ومعلوماتية، فالمعلومات؛ قد تكون مفيدة في شراء، أو استعمال، أو إصلاح المنتجات، والمعلومات تدخل بصفة أساسية، في عملية المنتج أو الخدمة.

2- دورة حياة المنتج: استخدام الأدوات، المتحكم فيها بواسطة الحاسب الآلي، ومعدات التشغيل الإلكتروني، تستخدم لإضافة قيمة، لوظائف، وقدرات، وطرق زيادة دورة حياة المنتجات، وذلك عن طريق توفير المرونة في المنتج، مثل إمكانية التحسين، أو التصليح، أو التحديث، وكل هذه الأبعاد، تزيد من فترة دورة حياة المنتج.

3- المدى الجغرافي: استخدام أجهزة الاتصال الآلي، جعلت من السهولة، سرعة توصيل المنتجات إقليمياً ودولياً، كما يمكن لبعض البرامج، التي تستخدم في مجال الشحن بالبريد، أن تعرض المنتجات، وتأخذ الأوامر، وتوزع المنتجات، دون الحاجة إلى تأجير مساحة إضافية.

4- اقتصاديات الحجم في الإنتاج: إن نظام الإنتاج المرن، يجعل من الممكن اقتصادياً، إنتاج منتجات في دفعات صغيرة، ويؤدي هذا بالتالي؛ إلى أن الاحتفاظ بمخزون أقل كما، يساعد على التحول في الإنتاج، من منتج إلى منتج آخر، حسب الطلب، وسرعة الاستجابة، لطلبات المستهلكين.

5- تغير القيمة المضافة: من الممكن لنظم المعلومات، أن تساعد المؤسسة، في إضافة قيمة المنتجات بالتركيز، على موضوعات جديدة أو إضافية.

6- قوة مساومة الموردين: يمكن للمؤسسة، مشاركة الموردين تبادل الأوامر آلياً، كما يمكن لها التحكم في الأسواق، عن طريق التحكم في الأسعار، أو توفير المواد، أو التسليم، أو جودة المواد المشتريّة.

7- خلق مؤسسات جديدة: يمكن للمعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، أن تساهم في خلق مؤسسات جديدة، بجانب المتواجدة فعلاً، فالمؤسسة التي تطور شبكة المعلومات، لتحويل بياناتها، قد تؤدي إلى إيجاد مؤسسات، أو مجالات جديدة، للاستثمار فيها. وتجدر الإشارة إلى أن؛ نظام المعلومات الإستراتيجية، يتطلب من مسيري اليوم، الابتكار، وتقويم المخاطر والمنافع، والتنفيذ الناجح لذلك النظام، والمحافظة عليه، وهذا يحصل؛ من خلال التخطيط الإستراتيجي السليم، لامتلاك مثل هذا النظام، الذي من خلاله؛ يمكن دعم وإسناد الإستراتيجية التنافسية، من أجل اكتساب المزايا التنافسية، التي هي جوهر التفوق التنافسي، على المنافسين في الصناعة.

خلاصة الفصل الأول:

تعد الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة، في ظل المنافسة الحادة، وهي السبيل للرفع والحفاظ على الحصة السوقية، ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وتعد

إستراتيجيات التنافس، من بين الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المؤسسة مهارات، وأسواق، ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها، وتربح حصصا سوقية إضافية، عن طريق التكيف مع المتغيرات البيئية.

ويعد نظام المعلومات، موردا إستراتيجيا للمزايا التنافسية، من خلال السماح للمؤسسة، باستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات، في البيئة الخارجية، واستغلال نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف، في البيئة الداخلية، وإسهاماته الكثيرة في تحقيق المزايا التنافسية، من خلال اختصار وقت تسويق المنتج، وتحسين الإنتاجية، والاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية، والتحكم الأفضل بالمشاريع، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة.

ولنظام المعلومات تأثيرات مختلفة، سواء التأثير التنافسي، أو التأثير على الصناعة، أو التأثير على أنشطة سلسلة القيمة، والتي أصبحت من الآليات والطرق المحققة للميزة التنافسية، من خلال تفكيك المؤسسة، إلى مجموعة نشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها، وهذا ما يسمح للمسيرين، بمعرفة مصادر التكلفة، والميزة التنافسية لكل نشاط، وبالتالي العمل على تحسينها باستمرار.

الفصل الثاني
الدراسة التطبيقية على عينة
وحالات شركات التأمين
بالمسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين بولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم الشركة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى تحديد دور المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من شركات التأمين الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساساً في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في شركات التأمين الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه الشركات بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 62 إداري عامل في مجموعة من شركات التأمين بولاية المسيلة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

جدول رقم 03: يوضح عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الرقم	اسم شركة التأمين	المسترجعة	الموزعة	الضائعة
01	الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	العدد	10	00
		النسبة %	16.13	00
02	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين	العدد	06	00
		النسبة %	09.38	00
03	الجزائرية للتأمينات	العدد	08	01
		النسبة %	12.90	01.61
04	الشركة الجزائرية للتأمينات	العدد	06	01
		النسبة %	09.38	01.61
05	الشركة الجزائرية للتأمين الشامل	العدد	10	01
		النسبة %	16.13	01.61
06	العامية للتأمينات المتوسطة	العدد	06	00

00	09.38	09.38	النسبة %		
00	04	04	العدد	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين	07
00	06.45	06.45	النسبة %		
01	04	03	العدد	سلامة للتأمينات الجزائر	08
01.61	06.45	04.84	النسبة %		
00	04	04	العدد	آليانس للتأمينات الجزائر	09
00	06.45	06.45	النسبة %		
02	04	02	العدد	ترست للتأمينات الجزائر	10
03.22	06.45	03.22	النسبة %		
06	62	56	العدد	المجموع	
09.38	100	90.32	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم توزيع 62 استمارة استبيان على إداريين في 10 وكالات تأمين وتم استرجاع 56 استمارة بنسبة 90.32%، وبلغ عدد الاستمارات الضائعة 06 استمارة بنسبة 09.38%، في حين تم استبعاد 02 استمارة لعدم اكتمال بياناتها وعدم قابليتها للتحليل.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

أولاً- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد دور المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين بولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين.

ب- التعرف على واقع المزايا التنافسية في شركات التأمين.

ج- التعرف على مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (4) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من اجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح

والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض الفقرات وتعديل البعض.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة،

وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المؤسسة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي،

وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على

إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور المعلومات

الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين بولاية المسيلة، وتم تقسيمه إلى

ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (5)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات

وعدها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (5): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين	16-1	16	28.57
2	المزايا التنافسية في شركات التأمين	36-17	20	35.71
3	مساهمة المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين	56-37	20	35.71
المجموع	-	56-1	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون بواقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين بلغ 16 فقرة بنسبة 28.57 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون بالمزايا التنافسية في شركات التأمين 20 فقرة بنسبة 35.71% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الثالث والمعنون بمساهمة المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين 20 فقرة بنسبة 35.71% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

أولاً- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

1- الجنس:

جدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	37	17	54
النسبة %	68.52	31.48	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6، أن عدد الذكور بلغ 37 فرد بنسبة 68.52%، في حين بلغ عدد الإناث 17 مفردة بنسبة 31.48%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في شركات التأمين العاملة في ولاية المسيلة.

2- السن:

جدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 - 50	أكبر من 50	المجموع
التكرار	26	22	06	54
% النسبة	48.15	40.74	11.11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7، أن عدد أفراد الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 26 فرد وبنسبة 48.15%، في حين بلغ عدد الفئة العمرية من 30-50 سنة 22 فرد بنسبة 40.74%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 06 فرد بنسبة 11.11%.

3-المستوى التعليمي:

جدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
54	52	02	00	التكرار
100	96.30	03.70	00.00	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8؛ أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 96.30%، في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 02 فرد بنسبة 03.70% وهما بمستوى ثانوي.

4-الخبرة:

جدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

المجموع	أكبر من 10	من 05 - 10	أقل من 05	عدد السنوات
54	12	25	17	التكرار
100	22.22	46.30	31.48	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9؛ أن نسبة 31.48% ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات، ونسبة 46.30% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، في حين 22.22% من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات.

5-الوظيفة:

جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

المجموع	إداري	رئيس قسم	رئيس مصلحة	مدير	الوظيفة
54	36	04	06	08	التكرار
100	66.67	07.41	11.11	14.81	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10؛ أن الإدارة الدنيا الممثلة في المسمى الوظيفي إداري، بلغت نسبة 66.67%، وبلغت نسبة الإدارة الوسطى 18.52% ممثلة في المسمى الإداري رئيس مصلحة ورئيس قسم، في حين بلغت نسبة الإدارة العليا ممثلة في المسمى الوظيفي مدير ونائب مدير 14.81% من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

• **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي (انظر الملحق رقم 1).

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (11) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (11): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عنوان المحور
0.757	16	واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين
0.776	20	الميزة التنافسية في شركات التأمين
0.798	20	مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية
0.801	56	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.757- 0.798) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.801 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم 12 يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين	0.752	0.547
02	الميزة التنافسية في شركات التأمين	0.641	0.352
03	مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية	0.745	0.463
	المجموع	0.653	0.554

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين

جدول رقم 13: تحليل فقرات المحور الأول واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
01	تتوفر في شركة التأمين معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية.	3,983	1,091	5,468	,000	مرتفعة
02	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.	3,812	1,002	5,839	,008	مرتفعة
03	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.	3,938	1,035	6,508	,000	مرتفعة
04	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.	4,071	1,003	7,028	,000	مرتفعة
05	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.	4,064	,997	8,940	,000	مرتفعة
06	تتوفر في شركة التأمين معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.	3,767	1,016	8,303	,000	مرتفعة
07	تتوفر في شركة التأمين معلومات تمتاز بخاصية المرونة.	4,064	1,030	8,750	,000	مرتفعة

مرتفعة	,002	6,406	1,160	3,809	تصل المعلومات اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بشركة التأمين في الوقت المناسب.	08
مرتفعة	,000	7,597	1,011	4,052	تتوفر للمعلومات الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل شركة التأمين أو خارجها.	09
مرتفعة	,001	6,848	1,166	3,806	تصل المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في شركة التأمين في الوقت المناسب.	10
مرتفعة	,001	6,136	1,061	3,783	تتوفر في شركة التأمين معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.	11
مرتفعة	,000	5,145	1,088	3,819	تتوفر في شركة التأمين معلومات متميزة تمنحها ميزة التفوق على المنافسين.	12
مرتفعة	,007	5,530	1,031	3,757	تجمع شركة التأمين بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.	13
مرتفعة	,004	5,373	1,027	3,765	تتوفر في شركة التأمين بيانات ومعلومات تساعد على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة.	14
مرتفعة	,001	6,583	1,045	3,823	تتوفر في شركة التأمين بيانات ومعلومات تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين.	15
مرتفعة	,002	6,493	1,103	3,748	تساعد المعلومات المتوفرة في شركة التأمين على تنوع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.	16
مرتفعة	,002	7,116	1,074	3,741	كل فقرات المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3,7411 وانحراف معياري 1,07420 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,116 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما

يعني المحور الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن شركات التأمين تتوفر على خصائص المعلومات الاستراتيجية.

المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في شركات التأمين

جدول رقم 14: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في شركات التأمين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: الكفاءة	3,609	1,064	5,621	,001	مرتفعة
17	تسعى شركة التأمين إلى خفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.	3,651	1,059	7,140	,000	مرتفعة
18	تعتمد شركة التأمين على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.	3,774	1,003	5,633	,003	مرتفعة
19	تتبنى شركة التأمين الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	3,509	1,131	4,991	,000	مرتفعة
20	تتبنى شركة التأمين التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.	3,667	1,048	5,373	,004	مرتفعة
21	تعمل شركة التأمين على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.	3,716	1,091	5,387	,003	مرتفعة
	المجال الثاني: الجودة	3,635	1,128	6,115	,000	مرتفعة
22	تقدم شركة التأمين منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	3,667	1,079	4,971	,006	مرتفعة
23	تقوم شركة التأمين باختيار المتعاملين معها على أساس جودة ما يقدمونه.	3,748	1,086	6,674	,001	مرتفعة
24	تقوم شركة التأمين بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	3,561	1,035	5,258	,003	مرتفعة
25	تراعي شركة التأمين عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	3,648	1,027	6,220	,005	مرتفعة

مرتفعة	,000	4,317	1,124	3,541	تعمل شركة التأمين على تخفيض تكلفة جودة الخدمات المقدمة.	26
مرتفعة	001	5,847	1,057	3,712	المجال الثالث: الإبداع	
مرتفعة	,000	5,578	,992	3,480	تهتم شركة التأمين بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.	27
مرتفعة	,006	4,988	1,036	3,658	تنتهج شركة التأمين سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	28
مرتفعة	,007	4,579	1,164	3,603	تطور شركة التأمين في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	29
مرتفعة	,005	4,580	1,062	4,664	أفراد شركة التأمين لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	30
مرتفعة	,004	5,380	,961	3,516	تسعى شركة التأمين إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية.	31
مرتفعة	001	4,891	1,083	3,675	المجال الرابع: الاستجابة للعملاء	
مرتفعة	,000	8,028	,989	3,687	لشركة التأمين القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا.	32
مرتفعة	,000	7,971	1,136	3,522	تهتم شركة التأمين ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.	33
مرتفعة	,005	6,308	1,207	3,616	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في شركة التأمين بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.	34
مرتفعة	,000	9,283	1,203	3,471	تسعى شركة التأمين إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.	35
مرتفعة	,000	6,429	1,011	3,603	تعمل شركة التأمين على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.	36
مرتفعة	,002	4,733	1,058	3,774	الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الأول المتعلق بالكفاءة بلغ 3,609 وانحراف معياري 1,064 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,621 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الكفاءة في عمليات شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني المتعلق بالجودة بلغ 3,635 وانحراف معياري 1,128 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,115 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الجودة في أداء شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة.

كما أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث المتعلق بالإبداع بلغ 3,712 وانحراف معياري 1,057 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,847 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الإبداع في شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة.

في حين أن المتوسط الحسابي للمجال الرابع المتعلق بالاستجابة للعملاء بلغ 3,712 وانحراف معياري 1,083 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,891 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الاستجابة للعملاء في شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3,774 وانحراف معياري 1,058 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,733 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مزايا تنافسية في شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة.

المطلب الثالث: المحور الثالث مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية

جدول رقم 15: تحليل فقرات المحور الثاني

المتعلق الميزة مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: مساهمة المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة	3,898	,986	5,661	,000	مرتفعة
37	تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء .	3,619	1,057	5,308	,005	مرتفعة
38	تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	3,548	1,137	8,283	,000	مرتفعة
39	تساهم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.	3,506	1,013	5,429	,000	مرتفعة
40	تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء .	3,739	1,160	4,406	,002	مرتفعة
41	تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب.	3,619	1,032	4,395	,008	مرتفعة

مرتفعة	.001	4,779	1,024	3,745	المجال الثاني: مساهمة المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الجودة	
مرتفعة	.000	6,230	1,064	3,600	الاهتمام بالمعلومات الاستراتيجية يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل شركة التأمين.	42
مرتفعة	.000	5,124	1,175	3,571	تعمل المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	43
مرتفعة	.000	5,459	1,087	3,771	تمتاز المعلومات المستخدمة في شركة التأمين بالقدرة على إنجاز العمليات وتوفير ما يحتاجه الأطراف ذات المصلحة.	44
مرتفعة	.003	3,633	1,091	3,616	تساهم المعلومات على تمييز منتجات وخدمات شركة التأمين المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.	45
مرتفعة	.005	3,422	1,230	3,625	تساعد المعلومات شركة التأمين على تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	46
مرتفعة	.002	3,040	1,088	3,665	المجال الثالث: مساهمة المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الإبداع	
مرتفعة	.001	4,030	1,046	3,793	تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	47
مرتفعة	.004	4,041	1,165	3,522	تساهم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين في تطوير وتنوع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين.	48
مرتفعة	.006	3,185	1,085	3,787	تساعد لمعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تسهيل عمليات البحث والتطوير.	49
مرتفعة	.000	5,028	1,003	3,671	تساهم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية.	50
مرتفعة	.000	4,611	1,168	3,667	تعد المعلومات عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في شركة التأمين.	51
مرتفعة	.002	4,410	1,077	3,785	المجال الرابع: مساهمة المعلومات الاستراتيجية في زيادة الاستجابة للعملاء	

مرتفعة	.000	5,136	1,024	3,529	تتيح المعلومات المستخدمة في شركة التأمين سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.	52
مرتفعة	.001	5,259	1,085	3,561	تساعد المعلومات شركة التأمين على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة.	53
مرتفعة	.001	4,359	1,064	3,861	تساهم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	54
مرتفعة	.000	4,469	1,087	3,853	تساهم المعلومات في شركة التأمين على تركيز الاهتمام على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.	55
مرتفعة	.001	4,455	1,086	3,961	تساهم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.	56
مرتفعة	.000	5,032	1,064	3,721	الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الأول المتعلق مساهمة المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة بلغ 3,898 وانحراف معياري 986، وبلغت القيمة T المحسوبة 5,661 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.002 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة للمعلومات الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة في عمليات شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني المتعلق مساهمة المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الجودة بلغ 3,745 وانحراف معياري 1,024 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,779 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.001 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة للمعلومات الاستراتيجية في تحقيق الجودة في أداء شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة.

كما أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث المتعلق بمساهمة المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الإبداع بلغ 3,665 وانحراف معياري 1,088 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,040 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.002 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة للمعلومات الاستراتيجية في تحقيق الإبداع في شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة.

في حين أن المتوسط الحسابي للمجال الرابع المتعلق مساهمة المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة للعملاء بلغ 3,785 وانحراف معياري 1,077 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,410 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.002 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة للمعلومات الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة للعملاء في شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ 3,721 وانحراف معياري 1,064 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,032 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.002 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما

يعني المحور الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة للمعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق خصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد خصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : يوجد خصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة

جدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.671	7,116	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 7.118 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما

يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه يوجد خصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة.

ثانياً- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق المزايا التنافسية في شركات التأمين:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد مزايا تنافسية في شركات التأمين محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : توجد مزايا تنافسية في شركات التأمين محل الدراسة

جدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.671	4,733	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 4,733 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه توجد مزايا تنافسية في شركات التأمين محل الدراسة.

ثالثاً- اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق بمساهمة المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تساهم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : تساهم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة

جدول رقم (18): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	1.671	5,032	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 5,032 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول تساهم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة والمصداقية والموضوعية وستستخدم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى خاصية مرونتها وغي قابلية للتحيز، كما أنها تصل لمتخذ القرار في الوقت المناسب، وتستطيع الشركة من خلالها تتبع المنافسين واستراتيجياتهم.

تعمل شركة التأمين على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى، وتتبنى الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات، وتراعي عند تقديم منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية، كما تقدم شركة التأمين منتجات عالية الجودة تلبى حاجيات ورغبات الزبائن، وتنتهج شركة التأمين سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية، وتسعى إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية، ولها القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا، مع العمل على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.

تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء، وتساعد على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، تمتاز المعلومات المستخدمة في شركة التأمين بالقدرة على إنجاز العمليات وتوفير ما يحتاجه الأطراف ذات المصلحة، وتساعد على تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها، فهي تساهم على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية، وتساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة، وتساعد على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها

والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة، وتساهم في تركيز الاهتمام على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.

الخاتمة

الخاتمة:

تعد المعلومات الإستراتيجية؛ من مخرجات النظم التي تحتل مكانة هامة على ساحة سلسلة تطور نظم المعلومات، حيث تلعب دورا هاما وأساسيا في دعم الإدارة الإستراتيجية لشركات التأمين في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية، وعلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بالتخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن هنا فإن الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير البيانات والمعلومات الملائمة عن الظروف البيئية المختلفة التي تحيط بشركات التأمين، وأيضا في استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات والإمكانات، التي تعطي لشركات التأمين ميزة تنافسية إستراتيجية، تفوق القوى التنافسية التي تواجهها في الأسواق المختلفة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛

- 1- المعلومات الإستراتيجية تتضمن معلومات عن متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يدل على أنها تؤثر على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، من خلال ما توفره من معلومات تساعد شركات التأمين في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية.
- 2- تتميز المعلومات الإستراتيجية بقدرة عالية في عملية معالجة وتحليل البيانات، وتخزين المعلومات واسترجاعها، مما ينعكس ايجابيا في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين.
- 3- تعمل نظم المعلومات الإستراتيجية على تقديم المعلومات الإستراتيجية، التي تتصف بالشمولية والتكامل، والاستمرارية، والوضوح والدقة اللازمة، والتوقيت المناسب، والمرونة، إلى الإدارة العليا حتى يمكنها من اختيار استراتيجياتها التنافسية.
- 4- توصلت الدراسة إلى أن المعلومات الإستراتيجية تساهم في تحقيق الجودة في شركات التأمين الجزائرية.

5- وتوصلت الدراسة إلى أن المعلومات الإستراتيجية تساهم في زيادة الكفاءة في شركات التأمين الجزائرية.

6-توصلت الدراسة إلى أن المعلومات الإستراتيجية تساهم في خلق الإبداع في شركات التأمين الجزائرية.

7-توصلت الدراسة إلى أن المعلومات الإستراتيجية تساهم في زيادة الاستجابة للعملاء في شركات التأمين الجزائرية.

الاقتراحات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، لابد من تقديم بعض الاقتراحات نوجزها في ما يلي؛

1- ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد استراتيجي هام من بين الموارد المختلفة في شركات التأمين، بل قد تعد أهم الموارد في ضوء تكنولوجيا المعلومات السائدة.

2- ضرورة توفير الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة على استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارات المختلفة في شركات التأمين، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية محلية وخارجية، من أجل الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

3- ضرورة الاهتمام بتنوع وسائل جمع البيانات والمعلومات من البيئة المحيطة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

4- ضرورة قيام شركات التأمين بتفعيل دور نظم المعلومات الإستراتيجية، في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من مخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية.

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- علي حسين الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 2- محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 3- الحسينية سليم، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- 4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- 5- دافيد هنجر، وتوماس وهلين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 6- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 7- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 8- عمار عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 153.
- 9- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 10- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، مؤسسة الإعلان المتحدة، بالقاهرة، ط09، مصر، 1999.

11- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

12- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005.

13- شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ لنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص 196-201.
مذكرات وأطروحات:

14- محمود الروسان، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري (دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين العاملين في شركات الأدوية الاردنية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1997.

15- صالح محمد ديلفن، دور القيادة ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في التميز المنظمي، دراسة ميدانية لعينة من منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2009.

16- فاطمة علي الربابعة، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.

مقالات منشورة:

17- نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، عدد 1، مجلد 8، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.

18- سليمان صادق درمان، دور خصائص المعلومات الإستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي، بحث مقدم إلى المؤتمر 17 لجمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مسقط، 8-10 مارس 2011.

19- عماد الصباغ، نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية العدد ، المجلد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.

20- سملاي يحضية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.

21- كمال رويح، دراسة عن مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 2، 2004.

المراجع باللغة الأجنبية:

22- Higgins James M, Vincze Julian W, **Strategic Management (Text And Cases)**, 4ThEd, Saunders College Publishing, USA, 1989.

23- Ding man Lester A, **Strategic Management (concepts, Decision, Cases)**, 2^{end}Ed, Irwin, Inc, Boston, 1990.

24- Micheal porter, **Competitive Advantage creating and Sustaining Superior Performance**, New York, 1985 .

25- Philippe Boumard, Jean André Benvenuté, **Compétitivité et Systèmes d'information**, Dunod, Paris, France, 1998, p16.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

فرع: اقتصاد التأمينات

السنة الثانية ماستر

مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين

دراسة استطلاعية على عينة من الوكالات بالمسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكلمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملي أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على الشركات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .'..'

أولا: البيانات العامة.

اسم المؤسسة (مكان العمل):

01. الجنس:

أنثى

ذكر

02. السن:

أكثر من 50 سنة

من 30 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

03. الخبرة المهنية:

أكثر من 10 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

04. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

متوسط وأقل

مدير رئيس مصلحة رئيس قسم إداري

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع وخصائص المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	تتوفر في شركة التأمين معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية.					
2	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.					
3	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.					
4	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.					
5	تتوفر في شركة التأمين معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.					
06	تتوفر في شركة التأمين معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.					
07	تتوفر في شركة التأمين معلومات تمتاز بخاصية المرونة.					
08	تصل المعلومات اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بشركة التأمين في الوقت المناسب.					
09	تتوفر للمعلومات الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل شركة التأمين أو خارجها.					
10	تصل المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في شركة التأمين في الوقت المناسب.					
11	تتوفر في شركة التأمين معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.					
12	تتوفر في شركة التأمين معلومات متميزة تمنحها ميزة التفوق على المنافسين.					
13	تجمع شركة التأمين بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.					
14	تتوفر في شركة التأمين بيانات ومعلومات تساعد على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة.					
15	تتوفر في شركة التأمين بيانات ومعلومات تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين.					
16	تساعد المعلومات المتوفرة في شركة التأمين على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية في شركات التأمين

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	المجال الأول: الكفاءة					
17	تسعى شركة التأمين إلى خفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.					
18	تعتمد شركة التأمين على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.					
19	تتبنى شركة التأمين الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.					
20	تتبنى شركة التأمين التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.					
21	تعمل شركة التأمين على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.					
	المجال الثاني: الجودة					
22	تقدم شركة التأمين منتجات عالية الجودة تلبى حاجيات ورغبات الزبائن.					
23	تقوم شركة التأمين باختيار المتعاملين معها على أساس جودة ما يقدمونه.					
24	تقوم شركة التأمين بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.					
25	تراعى شركة التأمين عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.					
26	تعمل شركة التأمين على تخفيض تكلفة جودة الخدمات المقدمة.					
	المجال الثالث: الإبداع					
27	تهتم شركة التأمين بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.					
28	تنتهج شركة التأمين سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.					
29	تطور شركة التأمين في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.					
30	أفراد شركة التأمين لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.					
31	تسعى شركة التأمين إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية.					
	المجال الرابع: الاستجابة للعملاء					
32	لشركة التأمين القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها وكما ونوعا.					
33	تهتم شركة التأمين ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.					
34	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في شركة التأمين بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.					
35	تسعى شركة التأمين إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.					
36	تعمل شركة التأمين على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.					

المحور الثالث: مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	المجال الأول: مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق الجودة					
37	تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء.					
38	تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.					
39	تساهم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.					
40	تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تحديد مقاييس جودة					

				المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.	
				تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب.	41
				المجال الثاني: مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة	
				الاهتمام بالمعلومات الاستراتيجية يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل شركة التأمين.	42
				تعمل المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	43
				تمتاز المعلومات المستخدمة في شركة التأمين بالقدرة على إنجاز العمليات وتوفير ما يحتاجه الأطراف ذات المصلحة.	44
				تساهم المعلومات على تمييز منتجات وخدمات شركة التأمين المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.	45
				تساعد المعلومات شركة التأمين على تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	46
				المجال الثالث: مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع	
				تساعد المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	47
				تساهم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين في تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين.	48
				تساعد لمعلومات المستخدمة في شركة التأمين على تسهيل عمليات البحث والتطوير.	49
				تساهم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية.	50
				تعد المعلومات عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في شركة التأمين.	51
				المجال الرابع: مساهمة المعلومة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة للعملاء	
				تتيح المعلومات المستخدمة في شركة التأمين سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.	52
				تساعد المعلومات شركة التأمين على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة.	53
				تساهم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	54
				تساهم المعلومات في شركة التأمين على تركيز الاهتمام على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.	55
				تساهم المعلومات المستخدمة في شركة التأمين في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.	56

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله كل خير

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	16

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	20

المجال الاول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,775	5

المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	20

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	5

كل محاور الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	56

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

		M1	M2	M3	TOTAL
N		54	54	54	54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8366	3,7411	3,7742	3,7702
	Std. Deviation	1,07565	1,07420	1,05815	1,06803
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,144	,137	,109
	Positive	,125	,109	,109	,109
	Negative	-,134	-,144	-,137	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,752	,641	,745	,653
Asymp. Sig. (2-tailed)		,547	,352	,463	,554

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	54	3,9839	1,09151	,19604
Q2	54	3,8129	1,00215	,21591
Q3	54	3,9387	1,03591	,18606
Q4	54	4,0710	1,00394	,21623
Q5	54	4,0645	,99785	,17922
Q6	54	3,7677	1,01600	,18248
Q7	54	4,0645	1,03071	,18512
Q8	54	3,8097	1,16027	,20839
Q9	54	4,0524	1,01106	,21751
Q10	54	3,8065	1,16674	,20955
Q11	54	3,7839	1,06151	,22657
Q12	54	3,8194	1,08855	,19551
Q13	54	3,7573	1,03106	,15238
Q14	54	3,7654	1,02732	,18543
Q15	54	3,8235	1,04586	,17228
Q16	54	3,7484	1,10361	,21671
Q17	54	3,6516	1,05952	,19030
Q18	54	3,7742	1,00304	,21607
Q19	54	3,5097	1,13118	,20317
Q20	54	3,6677	1,04830	,18828
Q21	54	3,7161	1,09151	,19604
Q22	54	3,6677	1,07963	,19391
Q23	54	3,7484	1,08682	,23112

Q24	54	3,5613	1,03591	,18606
Q25	54	3,6484	1,02758	,18456
Q26	54	3,5419	1,12451	,20197
Q27	54	3,4806	,99244	,17825
Q28	54	3,6581	1,03684	,25806
Q29	54	3,6032	1,16490	,20922
Q30	54	4,6645	1,06256	,19084
Q31	54	3,5161	,96163	,17271
Q32	54	3,6871	,98919	,17766
Q33	54	3,5226	1,13687	,20419
Q34	54	3,6161	1,20750	,21687
Q35	54	3,4710	1,20394	,21623
Q36	54	3,6032	1,01176	,18172
Q37	54	3,6194	1,05749	,18993
Q38	54	3,5484	1,13763	,24024
Q39	54	3,5065	1,01388	,18210
Q40	54	3,7397	1,16027	,20839
Q41	54	3,6194	1,03218	,22131
Q42	54	3,6000	1,06458	,19120
Q43	54	3,5710	1,17592	,21120
Q44	54	3,7710	1,08756	,19533
Q45	54	3,6161	1,09151	,19604
Q46	54	3,6258	1,23044	,22099
Q47	54	3,7935	1,04624	,18791

Q48	54	3,5226	1,16582	,20939
Q49	54	3,7871	1,08578	,19498
Q50	54	3,6710	1,00394	,21623
Q51	54	3,6677	1,16859	,20988
Q52	54	3,5290	1,02443	,18399
Q53	54	3,5617	1,08538	,21120
Q54	54	3,8612	1,06458	,20939
Q55	54	3,8533	1,08756	,10739
Q56	54	3,9614	1,08669	,10433
M1	54	3,7411	1,07420	,13467
M2	54	3,7742	1,05815	,19204
Z1	54	3,6097	1,06469	,19518
Z2	54	3,6355	1,12829	,20265
Z3	54	3,7128	1,05722	,18168
Z4	54	3,6756	1,08361	,24164
M3	54	3,8214	1,05336	,16665
Y1	54	3,8985	,98632	,27361
Y2	54	3,7457	1,02458	,26569
Y3	54	3,6654	1,08852	,12166
Y4	54	3,7854	1,07753	,13462
TOTAL	54	3,7702	1,06803	,19382

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	5,468	53	,000	,48387	,0835	,8842
Q2	5,839	53	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	6,508	53	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	7,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	8,940	53	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	8,303	53	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	8,750	53	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	6,406	53	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	7,597	53	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	6,848	53	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	6,136	53	,001	,48387	,0211	,9466
Q12	5,145	53	,000	,41935	,0201	,8186
Q13	5,530	53	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	5,373	53	,004	,45161	,0630	,8402
Q15	6,583	53	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	6,493	53	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	7,140	53	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	5,633	53	,003	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	53	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	5,373	53	,004	,54839	,0764	1,0204

Q21	5,387	53	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	4,971	53	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	6,674	53	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	5,258	53	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	6,220	53	,005	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	53	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	53	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	4,988	53	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	4,579	53	,007	,38710	,0243	,7499
Q30	4,580	53	,005	,32258	-,0944	,7396
Q31	5,380	53	,004	,51613	,0732	,9590
Q32	8,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126
Q33	7,971	53	,000	,90323	,5321	1,2743
Q34	6,308	53	,005	,41935	,0315	,8072
Q35	9,283	53	,000	,54839	,0577	1,0390
Q36	6,429	53	,000	,80645	,4346	1,1783
Q37	5,406	53	,002	,70968	,2841	1,1353
Q38	5,395	53	,008	,41935	-,0326	,8713
Q39	7,230	53	,000	1,00000	,6095	1,3905
Q40	6,124	53	,000	,87197	,4396	1,3023
Q41	6,459	53	,000	,87097	,4720	1,2699
Q42	4,633	53	,003	,51613	,1158	,9165
Q43	4,422	53	,005	,22581	-,2255	,6771
Q44	5,030	53	,001	,19355	-,1902	,5773
Q45	5,041	53	,004	,32258	-,1050	,7502
Q46	4,185	53	,006	,38710	-,0111	,7853
Q47	6,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126
Q48	5,611	53	,000	,96774	,5391	1,3964

Q49	6,136	53	,000	1,12903	,7533	1,5048
Q50	6,259	53	,001	,41935	,3841	,9075
Q51	5,359	53	,001	,91457	,2655	1,3186
Q52	5,469	53	,000	,71269	,3241	,7663
Q53	4,357	53	,001	,41863	,2884	1,3189
Q54	3,456	53	,000	,77453	,3397	1,4122
Q55	5,475	53	,002	,37220	,5321	1,2127
Q56	4,462	53	,001	,67631	,4396	1,3131
M1	7,116	53	,002	31313	,3353	,7286
M2	4,733	53	,002	,53422	,3110	1,2411
Z1	5,621	53	,001	,64127	,5343	1,0504
Z2	6,115	53	,000	,57526	,4373	1,3410
Z3	5,847	53	,001	,74032	,3411	1,1395
Z4	4,891	53	001	,56224	,8745	1,3414
M3	5,032	53	,000	,77419	,4820	1,1664
Y1	5,661	53	,000	,90968	,5111	1,3083
Y2	4,779	53	,001	,74194	,3409	1,1429
Y3	3,040	53	,005	,58280	,1913	,9743
Y4	4,410	53	,002	,76359	,2661	1,0611
TOTAL	5,458	53	,002	,67018	,2743	1,0660

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	16

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	20

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,775	5

المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	20

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	5

كل محاور الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	56

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

		M1	M2	M3	TOTAL
N		54	54	54	54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8366	3,7411	3,7742	3,7702
	Std. Deviation	1,07565	1,07420	1,05815	1,06803
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,144	,137	,109
	Positive	,125	,109	,109	,109
	Negative	-,134	-,144	-,137	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,752	,641	,745	,653
Asymp. Sig. (2-tailed)		,547	,352	,463	,554

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	54	3,9839	1,09151	,19604
Q2	54	3,8129	1,00215	,21591
Q3	54	3,9387	1,03591	,18606
Q4	54	4,0710	1,00394	,21623
Q5	54	4,0645	,99785	,17922
Q6	54	3,7677	1,01600	,18248
Q7	54	4,0645	1,03071	,18512
Q8	54	3,8097	1,16027	,20839
Q9	54	4,0524	1,01106	,21751
Q10	54	3,8065	1,16674	,20955
Q11	54	3,7839	1,06151	,22657
Q12	54	3,8194	1,08855	,19551
Q13	54	3,7573	1,03106	,15238
Q14	54	3,7654	1,02732	,18543
Q15	54	3,8235	1,04586	,17228
Q16	54	3,7484	1,10361	,21671
Q17	54	3,6516	1,05952	,19030
Q18	54	3,7742	1,00304	,21607
Q19	54	3,5097	1,13118	,20317
Q20	54	3,6677	1,04830	,18828
Q21	54	3,7161	1,09151	,19604
Q22	54	3,6677	1,07963	,19391
Q23	54	3,7484	1,08682	,23112
Q24	54	3,5613	1,03591	,18606
Q25	54	3,6484	1,02758	,18456
Q26	54	3,5419	1,12451	,20197
Q27	54	3,4806	,99244	,17825
Q28	54	3,6581	1,03684	,25806
Q29	54	3,6032	1,16490	,20922
Q30	54	4,6645	1,06256	,19084
Q31	54	3,5161	,96163	,17271
Q32	54	3,6871	,98919	,17766
Q33	54	3,5226	1,13687	,20419
Q34	54	3,6161	1,20750	,21687
Q35	54	3,4710	1,20394	,21623
Q36	54	3,6032	1,01176	,18172

Q37	54	3,6194	1,05749	,18993
Q38	54	3,5484	1,13763	,24024
Q39	54	3,5065	1,01388	,18210
Q40	54	3,7397	1,16027	,20839
Q41	54	3,6194	1,03218	,22131
Q42	54	3,6000	1,06458	,19120
Q43	54	3,5710	1,17592	,21120
Q44	54	3,7710	1,08756	,19533
Q45	54	3,6161	1,09151	,19604
Q46	54	3,6258	1,23044	,22099
Q47	54	3,7935	1,04624	,18791
Q48	54	3,5226	1,16582	,20939
Q49	54	3,7871	1,08578	,19498
Q50	54	3,6710	1,00394	,21623
Q51	54	3,6677	1,16859	,20988
Q52	54	3,5290	1,02443	,18399
Q53	54	3,5617	1,08538	,21120
Q54	54	3,8612	1,06458	,20939
Q55	54	3,8533	1,08756	,10739
Q56	54	3,9614	1,08669	,10433
M1	54	3,7411	1,07420	,13467
M2	54	3,7742	1,05815	,19204
Z1	54	3,6097	1,06469	,19518
Z2	54	3,6355	1,12829	,20265
Z3	54	3,7128	1,05722	,18168
Z4	54	3,6756	1,08361	,24164
M3	54	3,8214	1,05336	,16665
Y1	54	3,8985	,98632	,27361
Y2	54	3,7457	1,02458	,26569
Y3	54	3,6654	1,08852	,12166
Y4	54	3,7854	1,07753	,13462
TOTAL	54	3,7702	1,06803	,19382

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	5,468	53	,000	,48387	,0835	,8842
Q2	5,839	53	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	6,508	53	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	7,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	8,940	53	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	8,303	53	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	8,750	53	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	6,406	53	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	7,597	53	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	6,848	53	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	6,136	53	,001	,48387	,0211	,9466
Q12	5,145	53	,000	,41935	,0201	,8186
Q13	5,530	53	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	5,373	53	,004	,45161	,0630	,8402
Q15	6,583	53	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	6,493	53	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	7,140	53	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	5,633	53	,003	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	53	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	5,373	53	,004	,54839	,0764	1,0204
Q21	5,387	53	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	4,971	53	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	6,674	53	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	5,258	53	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	6,220	53	,005	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	53	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	53	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	4,988	53	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	4,579	53	,007	,38710	,0243	,7499
Q30	4,580	53	,005	,32258	-,0944	,7396
Q31	5,380	53	,004	,51613	,0732	,9590
Q32	8,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126

Q33	7,971	53	,000	,90323	,5321	1,2743
Q34	6,308	53	,005	,41935	,0315	,8072
Q35	9,283	53	,000	,54839	,0577	1,0390
Q36	6,429	53	,000	,80645	,4346	1,1783
Q37	5,406	53	,002	,70968	,2841	1,1353
Q38	5,395	53	,008	,41935	-,0326	,8713
Q39	7,230	53	,000	1,00000	,6095	1,3905
Q40	6,124	53	,000	,87197	,4396	1,3023
Q41	6,459	53	,000	,87097	,4720	1,2699
Q42	4,633	53	,003	,51613	,1158	,9165
Q43	4,422	53	,005	,22581	-,2255	,6771
Q44	5,030	53	,001	,19355	-,1902	,5773
Q45	5,041	53	,004	,32258	-,1050	,7502
Q46	4,185	53	,006	,38710	-,0111	,7853
Q47	6,028	53	,000	,87097	,4294	1,3126
Q48	5,611	53	,000	,96774	,5391	1,3964
Q49	6,136	53	,000	1,12903	,7533	1,5048
Q50	6,259	53	,001	,41935	,3841	,9075
Q51	5,359	53	,001	,91457	,2655	1,3186
Q52	5,469	53	,000	,71269	,3241	,7663
Q53	4,357	53	,001	,41863	,2884	1,3189
Q54	3,456	53	,000	,77453	,3397	1,4122
Q55	5,475	53	,002	,37220	,5321	1,2127
Q56	4,462	53	,001	,67631	,4396	1,3131
M1	7,116	53	,002	31313	,3353	,7286
M2	4,733	53	,002	,53422	,3110	1,2411
Z1	5,621	53	,001	,64127	,5343	1,0504
Z2	6,115	53	,000	,57526	,4373	1,3410
Z3	5,847	53	,001	,74032	,3411	1,1395
Z4	4,891	53	001	,56224	,8745	1,3414
M3	5,032	53	,000	,77419	,4820	1,1664
Y1	5,661	53	,000	,90968	,5111	1,3083
Y2	4,779	53	,001	,74194	,3409	1,1429
Y3	3,040	53	,005	,58280	,1913	,9743
Y4	4,410	53	,002	,76359	,2661	1,0611
TOTAL	5,458	53	,002	,67018	,2743	1,0660