

## دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات بـ برج بوعريريج -

أ. سليمة عبد الله جامعة باتنة 1 الحاج لخضر  
أ.د كمال عايشي جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور إلكترونيك بـ برج بوعريريج من وجهة نظر مستخدمي موارد هذه الأنظمة بما (المكونات المادية، البراميجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصالات، الموارد البشرية المؤهلة). ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في 60 مستخدما ومستفيدا لأنظمة المعلومات في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة بين استخدام موارد أنظمة المعلومات والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة. وكانت هناك موافقة من قبل أفراد العينة على تمتع المؤسسة محل الدراسة بميزة تنافسية وهي من أحد اهتماماتها الأساسية على مستوى السوق للإلكترونيات، ومن خلال النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** موارد أنظمة المعلومات، التخطيط لأنظمة المعلومات، الضرورة التنافسية، الميزة التنافسية.

### Abstract

This study aims to identify the role of Information Systems in achieving the Competitive Advantage in Condor Electronics in Bordj Bou Arreridj from the point of view of users of the resources of these systems (Physical components, software, databases, communication networks, qualified human resources).

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and distributed to the study sample of 60 users and beneficiaries of Information Systems at different management levels at the enterprise.

There was an agreement by the sample members that the enterprise in question had a Competitive Advantage and it was one of its core market-level concerns for electronics .

Through the results, a number of recommendations were presented .

**Key Words:** Information System Resources, Information System Planning, Competitive Necessity, Competitive Advantage .

يشهد العالم توسعا وتطورا كبيرا في سوق المعلوماتية والاتصالات وتقنياتها، وأمام تسارع وانتشار هذه التكنولوجيات المتطورة والمتجددة باستمرار، فتح باب المنافسة أمام المؤسسات خاصة التي تعمل في قطاع صناعة الإلكترونيات، والتي من بينها مؤسسة كوندور التي حاولت الاستفادة منها، ووضعها نصب عينها كرهان حقيقي في قدرتها على رفع التحدي من خلال التحكم في استخدام موارد أنظمة معلوماتها، وتسييرها بكفاءة وفعالية لتحقيق مزايا تنافسية، والمحافظة عليها من أجل ضمان البقاء والاستمرار على المدى الطويل. ومن هنا تظهر مشكلة البحث التي تتمحور حول التساؤل الجوهرى التالي: هل يساهم استخدام موارد أنظمة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج؟

الإطار النظري للدراسة:

أولا: موارد نظم المعلومات

قبل التطرق إلى تحديد موارد نظم المعلومات يتم التطرق إلى بعض التعاريف له.

**1. تعريف نظم المعلومات:** هناك مجموعة من التعاريف من أهمها:

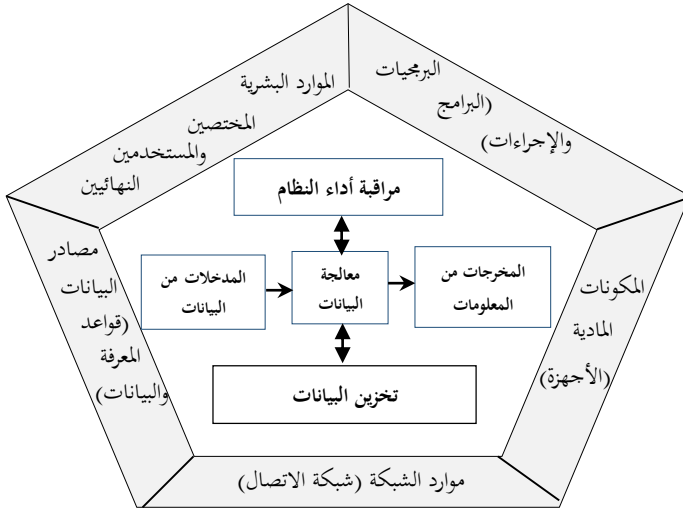
- يعرفه البعض على أنه مجموعة من المكونات التي تجمع المعلومات وتعالجها وتحفظها وتنشرها من أجل المساعدة على اتخاذ القرار والتنسيق والمراقبة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- ويعرفه البعض الآخر على أنه مجموعة منظمة من الموارد: معدات، برامج، أفراد، بيانات، إجراءات، ... تسمح باكتساب، معالجة، تخزين المعلومات (على شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات، ...)
- في المؤسسات أو في ما بينها.<sup>2</sup>

- ويمكن تعريفه أيضا بأنه مجموعة من الطرق والتقنيات والأدوات المستعملة في إنشاء واستغلال تكنولوجيا الحوسبة اللازمة للمستعملين واستراتيجية المؤسسة.<sup>3</sup>

**2. موارد نظم المعلومات:** وتتمثل حسب James A. O'Brien & George M. Marakas في

خمسة موارد: الأجهزة أو المكونات المادية، ثم البرمجيات (البرامج والإجراءات) أو المكونات البرمجية للأنظمة الحاسوبية، والبيانات، وشبكات الاتصالات والموارد البشرية، وهي تكمل بعضها البعض وتترابط، لكي يعمل نظام المعلومات بطريقة فعالة<sup>4</sup> وهذا ما يبينه الشكل التالي:

## الشكل رقم (01): موارد نظم المعلومات



Source : james A. O'Brien & George M. Marakas ,**Management Information System**, 10th ed, McGraw- Hill/Irwin, New York, 2011, p31.

- أ. **موارد الأجهزة:** والتي تشمل على كل ومختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات. فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشمل على الحواسيب وبقية الأجهزة بل أيضا كل الوسائط والأغراض المنظورة التي تسجل عليها البيانات، من صفحات وقطع من الورق الذي تستخرج عليه المعلومات إلى الأقراص الممغنطة أو الضوئية.<sup>5</sup>
- ب. **موارد البرمجيات (البرامج والإجراءات):** وهي البرمجيات المطلوبة في معالجة البيانات، فهناك برمجيات النظام مثل برامج نظام التشغيل، الذي يسيطر على نظام الحاسوب، ويقدم الدعم المطلوب له، وبرمجيات التطبيق والتي هي برامج توجه إجراءات وعمليات خاصة باستخدامات محددة للحواسيب، من قبل المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات، وبرنامج المبيعات والمستحقات، وبرنامج معالجة الكلمات. وأما الإجراءات فتتمثل في كافة الخطوات والتعليمات الواجب إتباعها لإنجاز العمليات الحاسوبية كافة، فمن متطلبات نظام المعلومات تحديد أساليب جمع المعلومات وتصنيفها وفهرستها وترتيبها وتخزينها مع وضع أسلوب التقييم وتحديد الملفات وقنوات الاتصال بطرق نقل المعلومات بالإضافة إلى تحديد لوائح حفظ وإتلاف الوثائق ومعايير التقييم للمعلومات وأنواع التقارير وغيرها من المخرجات.<sup>6</sup>

ج. **موارد قاعدة البيانات:** ويمكن تعريف قاعدة البيانات على أنها تنظيم متكامل أو حزمة متكاملة من البيانات المترابطة منطقياً. ويتم تسييرها من طرف نظم إدارة قاعدة البيانات وهو نظام برامجي يستخدم لتكوين قاعدة البيانات، المحافظة على قاعدة البيانات وتجهيز أنشطة النفاذ المحكم للمستفيدين والعاملين. بحيث يتولى نظام إدارة قاعدة البيانات تنفيذ كل الأنشطة التي يحتاجها المستفيد النهائي وبصورة خاصة أنشطة تكوين قاعدة البيانات، معالجة البيانات، استرجاع البيانات، توزيع البيانات، وإعادة تقارير المعلومات للإدارة وصانعي القرار.<sup>7</sup>

د. **موارد الشبكات:** التي تشتمل على تكنولوجيات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات، مثل الأنترنت، والشبكات الداخلية مثل الإنترنت، والشبكات الخارجية/ الأكسترنات، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الإلكترونية الناجحة، والعمليات التجارية بكل أنواعها، عبر نظام معلوماتها في المؤسسة.<sup>8</sup>

هـ. **الموارد البشرية:** يعتمد نجاح أي نظام للمعلومات على مهارات القائمين على إدارته وتشغيله، إذ تتباين على نحو كبير المهارات الأساسية المطلوبة للوظائف المختلفة في نظام المعلومات الإدارية، من هنا وعلى الرغم من اختلاف أنواع العاملين تبعاً لاختلاف حجم النظام ودرجة التكنولوجيا المستخدمة فيه إلا أنه يفترض توفير الأنواع الآتية من الأفراد العاملين في ظل اعتماد تطبيقات نظام المعلومات، والتي تتمثل فيما يلي: مدير النظام، محلي ومصمم النظام ورئيس محلي النظام، ومحلي النظام، فريق المبرمجين ويضم: رئيس المبرمجين المبرمج الأقدم، المبرمجون، مساعدي المبرمجين، أمين مكتبة البرامج، مسؤول استرجاع المعلومات، مسؤول قاعدة البيانات، مسؤول البيانات، المتخصصون في تقنيات الاتصال، المتخصصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها.<sup>9</sup>

3. **عمليات مراقبة وتقييم نظام المعلومات:** وللرقابة على نظم المعلومات أهمية كبيرة تتجلى في تأثيرها المباشر على كفاءة وفعالية أداء وعمل النظام وكذلك في الدور للرقابة والمباشر في حماية أمن وسلامة النظام لمكوناته وموارده من البيانات، المعلومات، البرامج وقواعد البيانات. ويعني أمن نظام المعلومات كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية النظام من كل أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد مثل السرقة، التغيير والتعديل، إلحاق الضرر بالمعلومات أو قواعد البيانات، أو إلحاق الضرر المادي المتعمد بالأجهزة.<sup>10</sup> ويمكن القول أن مفهوم الرقابة على نظم المعلومات يأخذ ثلاثة أبعاد جوهرية:<sup>11</sup>

أ. **البعد الأول:** يتصل بأنشطة الرقابة والمراجعة وتصحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مباشرة وذلك بهدف تحسين كفاءة أداء نظام المعلومات وبالتالي جودة مخرجاته من المعلومات.

ب. **البعد الثاني:** له علاقة بأنشطة حماية نظام المعلومات وأمن وسلامة موارد النظام من عتاد حاسوب وبرامج وبيانات. وحماية النظام يعني بناء وتطبيق نظم وإجراءات وعمل تمنع كل أشكال التخريب، الاختراق، الاستخدام غير الشرعي للأجهزة، النفاذ غير المخول إلى مستودعات البيانات وكل أمر يتعلق بجرائم الحاسوب والأنترنت.

ج. **البعد الثالث:** يتصل بعملية تقييم أنشطة وعمليات نظام المعلومات وتحليل المنافع/ التكاليف من منظور شامل ومتكامل. أي بمعنى تقييم نظام المعلومات من خلال تحليل ما يحققه من فائدة أو منفعة وما ينتجه من قيمة للأعمال مقابل ما تتحمله المؤسسة من تكاليف مختلفة.

### ثانياً: الميزة التنافسية

**1. تعريف الميزة التنافسية:** لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال وكان الاختلاف في تعريفها كل حسب وجهة نظره، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

- يرى Porter 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، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>12</sup>

- وتعرف أيضاً بأنها: " القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للزبون، وهذه القيمة يمكن أن تأخذ شكل فرق في الأسعار بين المتنافسين مع نفس المستوى من الأداء للمنتج، أو انفراد هذا الأخير بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعوض الفرق في الأسعار.<sup>13</sup>

- وتعرف أيضاً بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تمييزها 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.<sup>14</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة (الكفاءة، الجودة، الابتكار والإبداع، الاستجابة لاحتياجات العملاء) في

ظل محيط متغير والاستجابة إلى هذه التغيرات بشكل سريع، كما يتضح أن الإبداع جوهر الميزة التنافسية، وليس أي إبداع أو اكتشاف يمنحها ميزة تنافسية، بل هو ذلك الإبداع أو الاكتشاف الذي يمنح التفوق، الأفضلية، لتطوير وتعزيز تميزها عن المنافسين.

### 1- أسباب تطوير الميزة التنافسية: ومن أهم أسباب تطوير الميزة التنافسية ما يلي: 15

أ. ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.

ب. ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية تنافسية جديدة.

ج. ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق. والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

د. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان، أو الآلات.

هـ. حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في أو تغيير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق حواجز التجارة.

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يأتي: 16

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

- أنها تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتخفّره للشرء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة وتستمر بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:
- حاسمة، أي تعطي للمؤسسة الأسبقية والأفضلية على المنافس.
- الاستمرارية: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إغاؤها.

## 2. أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة-المرحلة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصادراً هامة للميزة التكاليفية.<sup>17</sup> ولقد وجدت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية للصناعة أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة، وبالتالي تفادي المخاطر بواسطة العملاء بحيث أن الزبائن الذين على ألفة بالمنتجات القائدة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن تلك العلامة التجارية لديها شيء ما مختلف أو متفرد تقدمه. لذلك فالمؤسسات المنتجة للتكاليف المنخفضة والتي حققت مركزاً ذي حصة تسويقية مهيمنة قد تحدث نفوراً من المخاطر لدى الزبائن الصناعيين. وغالباً ما يفضل العملاء الشراء من شركات مشهورة ذات حصة سوق مهيمنة، لأنهم يشعرون أن هذه المؤسسات سوف تستمر قائمة لفترة طويلة بعد شرائهم.<sup>18</sup>

ب- **ميزة تمييز المنتج:** هو القدرة التي تملكها المؤسسة من أجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع أن التمييز لا يوجد إلا إذا تقبله السوق حقيقة.<sup>19</sup> أي أن المؤسسة تقوم بتقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى)-خصائص خاصة للمنتج-خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.<sup>20</sup>

## 3. أبعاد الميزة التنافسية: وتمثل في:

أ. **التكلفة:** يجب على المؤسسات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

ب. **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة الزبائن من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

ج. **الإبداع:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المؤسسات تقوم بتطوير منتجاتها حتى يتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.<sup>21</sup>

د. **الكفاءة:** تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وتقاس كفاءة المؤسسة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة هدف بعيد المدى يتم من خلاله استمرارية المؤسسة من خلال فهم واستيعاب أهداف محددة كالربح والإنتاجية والإبداع وغير ذلك، و المؤسسة التي تطمح إلى أن تكون كفاءة لا بد من إتباعها استراتيجيات متميزة لإضافة القيمة على أعمالها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعظيم الربحية عن طريق التقليل من التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على مختلف مراحل الإنتاج.<sup>22</sup>

هـ. **الاستجابة السريعة للزبائن:** للوصول إلى استجابة فائقة للزبائن على المؤسسة أن تكون قادرة على إنجاز المهام بشكل يرضي زبائنها أكثر من المنافسين. ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة أي الوقت الذي تستغرقه السلعة حتى تسلم إلى الزبون أو الخدمة حتى تنجز. وإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات الزبائن في كل سوق صغير إما على أساس التكلفة المنخفضة أو على أساس التمايز، ولأن خلق القيمة أصبح ينحصر بشكل كبير في تحقيق رضا الزبون والاستجابة السريعة لمتطلباته في مؤسسات خدمية، لذلك فقد أصبح الاتجاه المهم بالنسبة إلى المؤسسات هو التحرك نحو التعاون مع الزبائن والاستجابة لهم مما



يحقق ميزة تنافسية مستمرة. ومن خلال ذلك يتضح أن تحقيق الجودة العالية والإبداع يتكاملان مع الاستجابة الفائقة للزبائن والكفاءة.<sup>23</sup>

### ثالثاً: علاقة نظام المعلومات والإستراتيجية التنافسية مع الميزة التنافسية

إن الحديث عن الإستراتيجية التنافسية التي يتم الاعتماد فيها على نظام المعلومات للحصول على الميزة التنافسية يتطلب أولاً التمييز بين مفهوم الميزة التنافسية والضرورة التنافسية، حيث يقصد بالميزة التنافسية هي التي تحققها المؤسسات من وراء استخدام نظام المعلومات المعتمد على الحاسوب بطريقة خلاقة لغرض مساعدتها على الوقوف أمام المنافسين وتعزيز موقعها التنافسي، أما الضرورة التنافسية فيقصد بها كيفية استخدام نظام المعلومات من أجل أن تكون المؤسسة بمستوى لا يقل عن المنافسين وقدرتها على اللحاق بركب المنافسين من أجل البقاء في إطار المنافسة.

إن العديد من أنظمة المعلومات وبالرغم من النجاحات التي حققتها للمنظمات ولفترات ليست بالبعيدة ضرورات تنافسية بسبب أن الكثير من المؤسسات أو المنافسين قاموا بعمل مشابه لها أي قلدوها. ومعنى آخر فإن نجاح نظام المعلومات في البداية لا يعني إعطاء ضمان للمؤسسة بأنه سوف يزودها بميزة تنافسية مستدامة لأنه من المحتمل أن مؤسسة أخرى سوف تبني نظام معلومات مماثل لها في فترة قصيرة لذلك فإن التحدي هو كيف تضمن المؤسسة البقاء والاستمرارية لميزتها التنافسية، وما هي المدة الزمنية لبقائها قبل ظهور المنافسين وتقليدهم إياها. وبالتالي فإن مؤسسات اليوم مطالبة في إتباع مزيج من الضرورة والميزة التنافسية التي تتطلب المخاطرة العالية من أجل أن تسير باتجاه تحقيق الميزة التنافسية في النهاية.<sup>24</sup> ولهذا فاستخدام نظام المعلومات كميزة تنافسية هو أحد المدخل الحديثة لخلق الميزة التنافسية أو لمواجهة إستراتيجية المنافسين، حيث أن نظام المعلومات يصمم ليلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساهمته في زيادة القيمة التي يتسلمها العملاء من خلال تزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات.<sup>25</sup>

يمكن للمؤسسة تطوير خطة نظام المعلومات للتأكد من أنها قد صممت لدعم وتحقيق رسالة

المؤسسة وأهدافها. أما عن أبرز الملامح والخصائص الرئيسية في هذه الخطة فهي تشمل:<sup>26</sup>

1. تطوير الإستراتيجية والداخل التي توائم نظم المعلومات أو تكنولوجيا المعلومات باستراتيجيات المؤسسة.

2. تحليل وضع نظم المعلومات في المؤسسة ووضع التوصيات اللازمة لتحسينها وتطويرها.

3. التعريف بالاتجاهات الجديدة والمتطورة لنظم المعلومات/تكنولوجياتها.
4. المساعدة في اختيار الأجهزة والبرمجيات التي تقابل احتياجات المؤسسة.
5. التعريف باستراتيجيات جمع البيانات التي تساعد في تعظيم الفائدة المتأتية من الفرص التسويقية التي تحصل عليها المؤسسة من قواعد البيانات فيها.
6. التعريف بفرص الأعمال المتأتية من الاستخدام الأفضل للتنقيب عن البيانات Data mining.
7. الوصول إلى الاستخدام الأفضل للمعلومات في الوقت الحقيقي اللازم للاستجابة للمتغيرات الكمية المتسارعة.
8. تكامل الربط بين الأهداف التنظيمية والحصول على الموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.

#### الإطار التطبيقي للدراسة:

أولاً: أهمية استخدام أنظمة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور إلكترونيك بروج بوغريج

تعتبر مؤسسة كوندور إلكترونيك من المؤسسات الجزائرية الرائدة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري، فهي تملك مكانة سوقية واسعة و متميزة على مستوى الأسواق الوطنية والعربية (الأردن، السودان، تونس...)، فهي تتمتع بالسمعة الجيدة والقدرة التفاوضية مع مختلف المتعاملين من موردين عرب وأجانب (الصين، كوريا الشمالية، الولايات المتحدة الأمريكية، الهند، دبي، الجزائر، ألمانيا، اليابان...)، وأمام اشتداد المنافسة بين المؤسسات في قطاع الإلكترونيات سعت مؤسسة كوندور إلى رفع حصتها السوقية من خلال تمييز منتجاتها من حيث الجودة (شهادة الايزو و 9001 منذ سنة 2008) والسعر المنخفض وتقديم خدمات ما بعد البيع وهذا محاولة منها لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد والمحافظة على زبائنها من خلال الاستجابة السريعة لهم بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بسرعة مقارنة بمنافسيها ( CRISTOR, UNIE, COBRA بروج بوغريج، SAMHA "SAMSUNG" بسطيف، SATERAX بسطيف، ESSALEM بتبسة).

ولهذا سعت مؤسسة كوندور إلكترونيك في إكتساب مزايا تنافسية واستمرارها لمدة طويلة من خلال ميزة سعرية جد تنافسية ورفع الشعار (الحياة ابتكار)، فكان توجهها لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي بالاعتماد على التقنيات والوسائل والبرامج الحديثة، ومن أهمها اعتماد أنظمة معلومات

متطورة خاصة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) (Entreprise Resource Planning) منذ سنة 2008 ، وهذا من خلال ربط أدوات تكنولوجيا المعلومات مع الأنشطة الجوهرية بالمؤسسة (الإنتاج، التمويل، البيع والتسويق، المحاسبة والمالية، الأفراد)، والهدف الرئيسي الذي تسعى اليه المؤسسة من خلال تطبيق هذه الأنظمة هو تحقيق التكامل بين الأقسام والوظائف في نظام معلومات محوسب قادر على تلبية وفهم جميع احتياجاتها الفعلية بتوفير موارد بشرية مؤهلة ذوي المهارات والكفاءات من أجل تطبيقه بكفاءة وفعالية وهذا بالتعاون والتنسيق خاصة مع مجموعة من المصممين والمحللين والمتخصصين في بناء وتطوير أنظمة المعلومات والذين ينتمون إلى المؤسسة الصينية المعروفة عالميا .HISENSE

لقد اعتمدت المؤسسة على نظام ERP في حل الكثير من المشاكل التي كانت تعاني منها قبل تطبيقه من حدوث أخطاء وتأخر وصول المعلومة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار وبذل جهد كبير في إعداد مختلف التقارير الروتينية مع غياب التنسيق الجماعي وتضييع الوقت... الخ.

وهذا ما دفع بمسؤولي مؤسسة كوندور إلى اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والذي ساعد الموظفين بالمؤسسة على التحكم أكثر في وظائفهم من خلال العمل الجماعي والقيام بمهامهم في الوقت المحدد دون تأخير، وأيضا يعمل على تسهيل عملية المراقبة ومتابعة سير العمليات بدقة مع تقديم معلومات دقيقة وصحيحة وكافية في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لحل مشكل معين، وبهذا فمؤسسة كوندور جنت الكثير من الفوائد بعد تطبيق نظام ERP من أجل تحقيق التكامل بين مختلف أنظمة المعلومات الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة لدعم أنشطة التخطيط، التنظيم، والرقابة طالما أنها تمتلك أجهزة وتقنيات حديثة ومتطورة وبالاعتماد على قواعد بيانات ضخمة عن الزبائن والأسواق والمنافسين... الخ. ولذلك فهي تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة وتحسين جودة ودقة المعلومات المتدفقة بين مختلف الأقسام والإدارات بالمؤسسة. ويبقى هذا النظام الذي تستخدمه مؤسسة كوندور هو العمود الفقري لها وذلك بسبب كل ما يوفره النظام من التحليل الفوري وإمكانيات كبيرة لتخزين البيانات ومعالجتها وإعداد التقارير الإدارية المناسبة. ولكن تبقى المشكلة الأساسية التي تشكل تحديا كبيرا يعيق عملية تطوير وتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة تتمثل تحديا بالتكلفة العالية والوقت الكافي لتطويره وتطبيقه بها وهذا هو التحدي الذي سيبقى يواجهه إدارة المؤسسة.

## ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مستخدمي موارد أنظمة المعلومات بمؤسسة كوندور إلكترونيك على إختلاف مراتبهم الإدارية من إطارات وموظفين، وبهدف إجراء الدراسة تم أخذ عينة عشوائية قدر حجمها ب: 75 فردا ولهذا تم توزيع الاستبيانات عليهم. وقد تم استرجاع 69 استبيان منها 60 استبيان صالح للتحليل أي بنسبة 80% من إجمالي الاستبيانات، وأما الاستبيانات المتبقية فكانت غير صالحة للتحليل.

2. أدوات جمع البيانات: لقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، أما بالنسبة لتصميم هذا الاستبيان فقد تكون من قسمين: وفي القسم الأول من الاستبيان يقوم على تحديد إدراكات أفراد عينة الدراسة لمستوى استخدام موارد أنظمة المعلومات بمؤسسة كوندور وذلك من خلال 17 عبارة، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- العبارة من 1-4 تشير إلى مورد المكونات المادية (الأجهزة).

- العبارة من 5-8 تشير إلى مورد البرمجيات (البرامج والإجراءات)

- العبارة من 9-11 تشير إلى مورد قواعد البيانات.

- العبارة من 12-14 تشير إلى مورد شبكات الاتصالات.

- العبارة من 15-17 تشير إلى مورد الموارد البشرية المؤهلة.

والقسم الثاني يعبر عن المتغير التابع، ويتعلق هذا الجزء بتحديد أبعاد الميزة التنافسية من الجودة والإبداع والكفاءة والتكلفة والاستجابة السريعة للزبائن وهذا من خلال 6 عبارات. (18-23).

ولقد تم استخدام سلم ليكرت ذو خمس درجات لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان وذلك على التوالي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5). تم الاعتماد على خمسة مجالات للمتوسط الحسابي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- [ 1.80-1 ] : غير موافق بشدة - [ 1.80-2.60 ] : غير موافق

- [ 2.60-3.4 ] : محايد - [ 3.4-4.2 ] : موافق

- [ 4.2-5 ] : موافق بشدة

3. ثبات أداة القياس: للتحقق من ثبات الاستبيان ثم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته 0.863 وهي أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية 0.60 وتعتبر هذه القيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

#### 4. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة أهمية استخدام موارد نظام المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): استجابات أفراد العينة اتجاه مستوى استخدام موارد أنظمة المعلومات

ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.902	4.03	المكونات المادية (الأجهزة)
0.892	3.38	البرامجيات (البرامج والإجراءات)
1.051	3.626	قواعد البيانات
0.982	3.120	شبكات الاتصالات
0.970	4.040	الموارد البشرية المؤهلة
<b>0.959</b>	<b>3.639</b>	مستوى استخدام موارد أنظمة المعلومات
<b>0.960</b>	<b>4.110</b>	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول رقم (1) يتضح بأن أعلى متوسط حسابي لعنصر الموارد البشرية المؤهلة لاستخدام أنظمة المعلومات فهو يقع ضمن مجال الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.04 وبانحراف معياري 0.970 وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يرون بأن مستخدمي أنظمة المعلومات بالمؤسسة متخصصين ذوي الخبرات والمهارات وتتوفر فيهم روح الفريق لتسيير هذه الأنظمة بكفاءة وفعالية مع العلم أن المؤسسة تقوم بتكوين وتدريب دوري لمستخدمي هذه الأنظمة قصد تمكينهم من معرفة كل جديد يخص الآليات الحديثة لاستخدامها وتطويرها، وفي المرتبة الثانية تأتي قيمة المتوسط الحسابي للمكونات المادية (الأجهزة الحديثة) حيث بلغ 4.03 بانحراف معياري 0.902 وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم حواسيب متطورة في حفظ المعلومات واسترجاعها عند الحاجة

وهذا يؤدي إلى جمع وتحليل وترتيب البيانات بشكل منظم وواضح وأيضا تستخدم تقنيات حديثة لتسهيل تدفق المعلومات بصورة جيدة بين مختلف المستويات الإدارية.

ويتبين بالنسبة للموارد: قواعد البيانات واستخدام البرمجيات وشبكات الاتصالات فإن المتوسطات الحسابية لها تقع ضمن مجال لأفراد العينة حيث بلغت على قيمة المتوسطات على التوالي 3.626 و 3.38 و 3.120 وهذا يدل على مؤسسة كوندور أنها تعاني من مشكلة تطبيق أنظمة معلوماتها وتسيرها بكفاءة وفعالية نظرا للتكلفة العالية لتطبيقها وتطويرها (نظام ERP) وتبقى قواعد بياناتها ليست كافية من أجل حفظ المعلومات واسترجاعها بأمان من خلال حمايتها من السرقة والاستخدام غير الملائم وكذلك على المؤسسة العمل على تحديث قواعد بياناتها ومواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأيضا هناك ضعف في استخدام شبكات الاتصالات لتسريع تدفق المعلومات بين مستخدمي أنظمة المعلومات بالمؤسسة، وكل هذا يوضح بأن مستوى استخدام موارد أنظمة المعلومات بمؤسسة كوندور يبقى متوسطا وهذا ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 3.639 وبانحراف معياري 0.959.

أما بالنسبة للميزة التنافسية فقد كانت هناك موافقة من قبل أفراد العينة أن مؤسسة كوندور تتمتع بميزة تنافسية جيدة مقارنة بمنافسيها بحيث اعتبرتها أحد الاهتمامات الأساسية لها من أجل رفع حصتها السوقية والبقاء والاستمرار والنمو فهي تعمل على استخدام أنظمة معلوماتها كمورد استراتيجي في سرعة إنجاز العمليات وتطويرها بكفاءة وأيضا تخفيض التكاليف دون المساس بجودة منتجاتها، وأيضا تبين أن المؤسسة تخصص ميزانية كافية لجهود البحث والتطوير مع استخدام أنظمة معلوماتها في تمييز منتجاتها (جودة عالية) وتقديمها لربائنها بسرعة مقارنة بمنافسيها.

5. اختبار فرضيات الدراسة: بعد عرض نتائج الدراسة يتم اختبار الفرضيات بعد اختبار التوزيع الطبيعي Z (Kolmogorov Smirnov) بدلا من Shapiro Wilk لأن حجم العينة أكبر من 50، بحيث بلغت قيمة Z لكل من موارد أنظمة المعلومات والميزة التنافسية على التوالي 1.520 و 1.848 عند مستويات معنوية 0.201 و 0.469 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد إحصائيا 0.05 إذن فالتوزيع طبيعي.

أ- اختبار الفرضية الأولى: لاختبار الفرضية الأولى يتم استخدام اختبار T.

H<sub>0</sub>: لا يوجد تحكّم في استخدام أنظمة المعلومات بمؤسسة كوندور ببرنامج بوغريج.

$H_1$ : يوجد تحكم في استخدام أنظمة المعلومات بمؤسسة كوندور ببرج بوغرييج.

**الجدول رقم (02): نتائج اختبار T**

المتغير	قيمة T	مستوى المعنوية	التقييم
موارد أنظمة المعلومات	24.746	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن قيمة T بلغت 24.746 عند مستوى معنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد إحصائيا 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تحكم في استخدام أنظمة المعلومات بمؤسسة كوندور ببرج بوغرييج.

ب- اختبار الفرضية الثانية: لاختبار الفرضية الثانية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة دور أنظمة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور إلكترونيك.

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام موارد أنظمة المعلومات والميزة التنافسية بمؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوغرييج عند مستوى معنوية 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام موارد أنظمة المعلومات والميزة التنافسية بمؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوغرييج عند مستوى معنوية 0.05.

**الجدول رقم (03): قيمة الارتباط R بين استخدام موارد أنظمة المعلومات والميزة التنافسية**

الميزة التنافسية وموارد أنظمة المعلومات	الارتباط R	مستوى المعنوية	التقييم
المكونات المادية	0.634	0.000	ارتباط متوسط
البرامجيات	0.552	0.000	ارتباط متوسط
قواعد البيانات	0.424	0.001	ارتباط ضعيف
شبكات الاتصالات	0.335	0.009	ارتباط ضعيف
الموارد البشرية المؤهلة	0.587	0.000	ارتباط متوسط
موارد استخدام أنظمة المعلومات	0.663	0.000	ارتباط متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين استخدام موارد أنظمة المعلومات والميزة التنافسية بحيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.663$  عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة  $H_1$ .  
تبين من الجدول أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كل من المكونات المادية والبرمجيات والموارد البشرية المؤهلة مع الميزة التنافسية وتوجد علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من قواعد البيانات وشبكات الاتصالات مع تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور بروج بوعريريج.  
- ومن أجل اختبار قدرة نموذج الانحدار على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط  $R$  ومعامل التحديد  $R^2$ ، ومعامل التحديد المعدل  $\bar{R}^2$  الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة فيما يلي:

الجدول رقم (04): تحليل تباين الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2$	قيمة F	مستوى المعنوية
0.663	0.440	0.430	45.512	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS22

يوضح الجدول رقم (04) بأن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر به: 0.663 يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين استخدام موارد أنظمة المعلومات والميزة التنافسية، وقد بلغ معامل التحديد 0.440 وهذا يعني أن موارد أنظمة المعلومات تفسر ما نسبته 44% في المتغير التابع (الميزة التنافسية) وأما النسبة المتبقية من التباين 56% فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة. وأيضاً يتبين أن قيمة F بلغت 45.512 عند مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهذا يعني وجود أثر لاستخدام موارد أنظمة المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور، ويمكن تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{موارد أنظمة المعلومات} = 1.061 + 0.731 \times \text{الميزة التنافسية}$$

الخاتمة:

أظهر تحليل العلاقة والأثر بين استخدام موارد أنظمة المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بروج بوعريريج أن:



1. أغلبية إجابات أفراد العينة تبين أن المؤسسة تستخدم تقنيات وأجهزة حديثة من حواسيب متطورة في حفظ المعلومات، واسترجاعها عند الحاجة، وأيضاً يتم تحديثها باستمرار بما يتلاءم وحاجات تسيير أنظمة معلوماتها بكفاءة وفعالية.
2. أغلبية إجابات أفراد العينة تبين بأن المؤسسة تستخدم برامج حديثة لتسيير أنظمة معلوماتها خاصة نظام **ERP**، والذي ساعد المؤسسة كثيراً على التقليل من المشاكل.
3. وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين استخدام موارد أنظمة المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور بروج بوعريرج.
4. وجود علاقة ارتباط متوسطة بين استخدام المكونات المادية والموارد البشرية المؤهلة والبرمجيات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور.
5. وجود علاقة ارتباط ضعيفة في استخدام قواعد البيانات، شبكات الاتصالات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور.
6. هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن مؤسسة كوندور تتمتع بميزة تنافسية جيدة وهي ميزة سرعة جد تنافسية، بحيث تعتمد على أنظمة معلومات حديثة منها نظام تخطيط موارد المؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين الجودة ودقة المعلومات المتدفقة بين مختلف الأقسام والإدارات بالمؤسسة.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج الميدانية لهذه الدراسة، لا بد من تقديم بعض التوصيات والتي من أهمها ما يلي:
1. يجب على مؤسسة كوندور اعتماد أنظمة المعلومات كضرورة استراتيجية تنافسية، واعتبارها سلاحاً تنافسياً استراتيجياً من خلال النجاح في إدارة هذه التكنولوجيات بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.
  2. ضرورة استغلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأيضاً تكنولوجيا أنظمة المعلومات من خلال استخدام مختلف موارد أنظمتها من المكونات المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصالات، والموارد البشرية المؤهلة من أجل تحقيق مزايا تنافسية والحفاظ عليها من تقليدها من طرف المنافسين.

3. ينبغي على مؤسسة كوندور أن تعتمد تكنولوجيا أنظمة المعلومات الراقية والمكتملة للأساليب التقليدية لأدائها، وخصوصا بعد أن أثبتت نجاحا باهرا في الميدان وتطمح من خلال ما توفره هذه التكنولوجيا إلى مضاعفة نجاحاتها وترسيخ مواقعها في السوق بشكل أكبر.
4. ضرورة استخدام موارد نظم المعلومات بكفاءة وفعالية لإنتاج المعلومات كوحدة إستراتيجية يتم على أساسها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
5. يجب مواكبة التطورات التكنولوجية لمواجهة التغيرات السريعة والمفاجئة للزبائن، وذلك باستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات بحكمة وروية بالاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة والعمل على تدريبها وتكوينها باستمرار على بناء وتطوير أنظمة معلوماتها.

#### المراجع:

1. Kenneth Laudon; Jane Laudon, **Management des systèmes d'information**, 11<sup>ème</sup> Edition, Pearson Education, France, 2010, p.18
2. Robert Reix; Bernard Fallery ; Michel Kalika ; Frantz Rowe, **Systèmes d'information et management des organisations**, 6<sup>ème</sup> Edition, vuibert, Paris, 2011, p. 4
3. David Atissier; Valérie Delaye, **Mesurer la performance du système d'information**, Eyrolles, Paris, 2008, p. 49
4. James A. O'Brien; George M. Marakas, **Management Information System**, 10<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011, p.31.
5. عامر إبراهيم قنديلجي؛ علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية**، ط 7، دار المسيرة، عمان، 2013، ص. 44
6. هاشم فوزي العبادي؛ جليل كاظم العارضي، **نظم إدارة المعلومات: منظور استراتيجي**، دار صفاء، عمان، 2012، ص 66.
7. سعد غالب ياسين، **نظم إدارة قواعد البيانات**، دار البيازوري، عمان، 2010، ص 22.
8. عامر إبراهيم قنديلجي؛ علاء الدين عبد القادر الجنابي، المرجع السابق، ص. 45
9. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **المدخل الى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات**، ط2، دار وائل، عمان، 2004، ص. 181
10. سعد غالب ياسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**، دار المناهج، عمان، 2011، ص. 288
11. سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، دار البيازوري، عمان، 2009، ص. 165
12. Michael Porter, **L'Avantage concurrentiel**, Inter Editions, Paris, 1996, p.48
13. Raymond Alain Thiéart; Jean Marc Xuereb, **Stratégies concepts, méthodes, mis en œuvre**, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2005. P.94.

14. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص.104.
15. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص.98، 99.
16. محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، عمان، 2012، ص.82.
17. نبيل مرسى خليل، المرجع السابق، ص.89.
18. روبرت. أ. بتس- ديفيد. لى، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص.315.
19. هشام حريز؛ عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص.159.
20. روبرت. أ. بتس- ديفيد. لى، المرجع السابق، ص.315.
21. عز الدين علي سويسى؛ نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2014، ص.71.
22. Dilworth james , **Operation managment design planning and control manufatrrig service**, MCGRAW ,new york, 1992,p. 60
23. علاء فرحان طالب؛ زينب مكى محمود، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان، 2012، ص.183، 184.
24. غسان عيسى العمري؛ سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، ط2، دار المسيرة، عمان، 2010، ص.144.
25. المرجع نفسه، ص.145.
26. المرجع نفسه، ص.88.