



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة

إعداد الطالب

خالد مصحح حسين الرقب

إشراف

الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

رجب، 1430هـ. - تموز، 2009م

قال تعالى:

﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (النمل: من الآية 15)

صدق الله العظيم

## إهداء

أهدي هذه الثمرة التي أتمنى أن تكون في موازين حسناتي يوم الجزاء.

إلى معلمنا و حبيبنا الأول ..... محمد ابن عبد الله عليه أفضل الصلاة و التسليم.

إلى والدي عرفاناً و تقديراً فجزآهم الله عني خير الجزاء.

إلى زوجتي ورفيقة دربي "أم احمد".

إلى بنتي و قرّة عيني " فرح".

إلى أسرانا البواسل ... إلى شهدائنا الأبرار.

إلى أمل المستقبل... وبنائة الوطن...

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء.

إلى جميع الأحبة والأصدقاء .

## الشكر و التقدير

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل: من الآية ١٩)

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين الذي خلقني و انعم عليّ بنعمة العلم و الإيمان.

- إلى الأستاذ الدكتور / ماجد محمد الفراء. عميد التخطيط و التطوير بالجامعة الإسلامية بغزة لجهده المصني وتعاونه البناء في الإشراف على هذه الرسالة وتقديم النصح والتوجيهات حتى تخرج هذه الرسالة إلى نور الحياة.
- إلى الدكتور رشدي عبد اللطيف وادي الذي ساعدني بالتوجيه و النصح و الذي لم يبخل برأيه العلمي والمنهجي، كذلك وبتفضله بمناقشة هذه الرسالة، والدكتور محمد المدهون لتفضله أيضاً بمناقشة هذه الرسالة .... جعلها الله في موازين حسناتهم يوم القيامة.
- إلى والدي العزيز لجهده في تدقيق هذه الرسالة من الناحية الغوية.
- إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة وأخص بالذكر الأخ علاء الشرفا، الأخ محمد الأغا، الأخ وليد أبو دلال، الأخ الأستاذ عادل أبو عاصي على مجهوداتهم الطيبة و ما قدموه من تعاون ..... مما كان له كبير الأثر الواضح والجلي على ما تم إنجازه ...
- إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة وأخص بالذكر موظفي وزارتي الصحة و المالية
- كما اشكر كل من تعاون و قدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذا البحث...
- والشكر موصول إلى كلية التجارة وأساتذتها الكرام وأسأل الله أن يحفظهم وبيبارك فيهم على جهودهم الكريمة من أجل خدمة مسيرة العلم والارتقاء بالجامعة الإسلامية للإمام .

والله الموفق لما فيه الخير والسداد ،،،

الباحث

خالد مصلح الرقب

# المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان
ب	قبل البدء
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال والرسوم البيانية
ر	قائمة الملاحق
ز	ملخص الرسالة
س	Abstract

الفصل الأول الإطار العام للبحث	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	المتغيرات التابعة والمستقلة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	خصائص المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة
9	وزارة الصحة
10	نظم المعلومات بوزارة الصحة
11	وزارة المالية
15	نظم المعلومات في وزارة المالية

16	نظم المعلومات الحكومي
----	-----------------------

	<b>الفصل الثاني</b> <b>نظم المعلومات</b>
18	المقدمة
18	مفهوم نظم المعلومات
20	تعريف النظام
20	تعريف المعلومة
21	مكونات نظم المعلومات
22	أقسام نظم المعلومات
23	الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات
25	المنظمات وتكنولوجيا نظم المعلومات
26	نظم المعلومات وأهميتها للمؤسسة
29	معيقات إدخال نظم المعلومات إلى المنظمة
29	المتطلبات اللازمة لتطبيق النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية
36	قياس جود النظام
40	ملخص الفصل

	<b>الفصل الثالث</b> <b>الميزة التنافسية</b>
42	المقدمة
42	مفهوم التنافسية
45	تعريف الميزة التنافسية
47	تطور مفهوم القدرة التنافسية
47	مصادر الميزة التنافسية
48	عوامل القدرة التنافسية
50	أنواع الميزة التنافسية
50	نظم المعلومات والميزة التنافسية

54	نظم المعلومات و الاستراتيجيات التنافسية العامة
56	إستراتيجية نظم المعلومات
60	مزايا الميزة التنافسية
60	معوقات اكتساب الميزة التنافسية
61	ملخص الفصل

	<b>الفصل الرابع</b> <b>الدراسات السابقة</b>
63	المقدمة
63	الدراسات المحلية
64	الدراسات العربية
69	الدراسات الأجنبية
75	تعليق على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الخامس</b> <b>المنهجية العلمية المستخدمة في الدراسة والتحليل</b>
78	أسلوب الدراسة
78	أداة الدراسة
79	مجتمع الدراسة و العينة
80	صدق المحكمين
80	العينة الاستطلاعية
80	صدق الاستبيان
80	ثبات الإستبانة Reliability
87	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
	<b>الفصل السادس</b> <b>تحليل و تفسير مجالات الدراسة و اختبار الفرضيات</b>
89	المقدمة
90	اختبار K.S

90	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
96	تحليل محاور الدراسة دور نظم المعلومات بتطوير الميزة التنافسية.
112	اختبار فرضيات الدراسة.

	<b>الفصل السابع</b> <b>النتائج والتوصيات</b>
120	النتائج
122	التوصيات
124	الدراسات المقترحة

126	المراجع
136	الملاحق

#### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
79	الجنس وعدد المدراء بوزارتي الصحة و المالية والبالغ عدد هم 162 مدير ومديرة.	5.1
81	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال.	5.2
82	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال.	5.3
83	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال.	5.4
84	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال.	5.5
85	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة	5.6

	والدرجة الكلية للإستبانة.	
86	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.	5.7
90	اختبار كولمجروف - سمرنوف (kolmogorov - saminov)	6.1
91	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6.2
91	توزيع أفراد العينة حسب العمر	6.3
92	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	6.4
88	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	6.5
93	:يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	6.6
94	:يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	6.7
95	:يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن.	6.8
95	الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها حول استخدام نظم المعلومات في الوزارة.	6.9
96	يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم الاختبار ومستوى المعنوية للمجال الأول:البعد الزمني لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية.	6.10
100	التكرارات والنسب المئوية وقيم الاختبار ومستوى المعنوية للمجال الثاني:بعد جودة نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية.	6.11
105	يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم الاختبار ومستوى المعنوية للمجال الثالث:بعد التميز و الإبداع لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية	6.12
108	يوضح دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية لدى وزارتي الصحة والمالية	6.13
111	يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم الاختبار ومستوى المعنوية للمجال الرابع:بعد كفاءة العمليات لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية	6.14
112	نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وطبيعة المعلومات المطلوبة مرتبطة بالزمن.	6.15
113	نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور	6.16

	نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والجودة.	
114	نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية و الإبداع والتطوير.	6.17
116	نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وكفاءة العمليات.	6.18
117	نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.	6.19

### قائمة الرسوم والأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	يوضح الشكل بنية قواعد البيانات المركزية للنظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية.	2.1
52	مقدمة في نظم المعلومات الإدارية. دار الجامعة الجديدة مصر. سنة 2003. ص 101 حيث يوضح النموذج سلسلة تحليل القيمة	3.1
58	الاستراتيجيات المتاحة لقوة الصناعات الخارجية	3.2
59	عناصر القوة التفاوضية وعلاقتها بالميزة التنافسية	3.3

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
137	الإستبانة التي صُممت للحصول على معلومات تُفيد البحث.	1.
143	أسماء السادة المُحكّمين للإستبانة.	2.
144	مشروع تعاون و شراكة بين وزارتي الصحة و المالية، في مجال نظم المعلومات.	3.
150	خطاب موجه لغرض جمع معلومات للبحث العلمي.	4.

## ملخص الدراسة

تناقش الدراسة دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية لوزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة، حيث تلعب نظم المعلومات دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخاصة والعامّة على حد سواء.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في وزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة، والبالغ عددهم 162 مديراً. ولقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الإستبانة على كافة مفردات مجتمع الدراسة.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات و مجالات الميزة التنافسية ( الزمن، الجودة، كفاءة العمليات، الإبداع و التطوير).

كذلك ان سر نجاح كل مؤسسة ينبثق من نظم معلومات فعال يحتوي على الوظائف الفرعية للنظام، من حيث السرعة في انجاز المعلومة وجودتها وكذلك مدة التميز والتطوير الواقع على المعلومة والنظام على حد سواء كذلك كفاءة العمليات المعمول بها داخل النظام، والتي بدورها تعتمد على أسس فعالة تساعد على تطوير الميزة التنافسية والرقمي والازدهار بالوزارة.

وأوصت الدراسة بتعزيز فرص الاستفادة من تطبيقات نظم المعلومات، فإن الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات، وتبني رؤية إستراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات، وبنائها وتطبيقها في الوزارات المختلفة. كذلك تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات وإتاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري والحضاري العالميين، ويقتضي التحول نحو الإدارة الرقمية، تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ وصياغة الرؤى التي من شأنها أن تعكس إستراتيجيات الإعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه، وتوفير المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط إستراتيجيات التحول وتنفيذها واستنباط معايير تقويم التحول.

## Abstract

The study discusses the role of information systems in the development of competitive advantage in Ministries of Health and Finance of Gaza strip. Information system plays crucial role in achievement of competitive advantage of either public or private institutions.

Sample of the study consists of all managers working in ministries of Health and finance of Gaza strip. The total number of them is 162 managers

many results came out of the study including the presence of a relationship with statistical evidence between information systems and fields of competitive advantage (time, quality, operational, efficiency, creativity and development) the secret of each institution success results from effective information system including the sub functions of the system . This will be reflected on the speed of data processing , quality and the well. Also, it will be reflected on the efficiency of process used in the system itself which in turn relies on affective basis helping in development of competitive advantage and development of ministries as well.

At the end of study, some recommendation were reach such as enhancing the chances of utilizing the application of information system. it is necessary to review current application of information system. also clear strategic vision for designing information system have to be recognized in ministries, information technology and its access to different users have to be enhanced, there should be moving to digital management, this moving needs some strategies such as recognizing inverting processes and its executing mechanisms as well as availability of thinking and application forms which guide those who are responsible for planning of inversion strategies and developing indicators for its evaluation.

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية الدراسة
- فروض البحث
- المتغيرات التابعة والمستقلة
- خصائص المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة
- وزارة الصحة
- وزارة المالية
- نظم المعلومات الحكومي

## 1.0 المقدمة.

تمثل المعرفة استراتيجيه في عالم تلاشت فيه الحدود الإقليمية وبات الكون محصور داخل قرية صغيرة وذلك بفضل نظم المعلومات وما واكبها من تطور سريع وكبير في عالم الاتصالات من أقمار صناعية وألياف ضوئية ومنظومات اتصالات حديثة، كل هذا جعل من منظمات الأعمال بحاجة إلى أنظمة لديها المقدرة على التعامل مع طبيعة هذه المعلومات. حيث باتت المعلومات تلعب دور بالغ الأهمية في مستويات الإدارة المختلفة وتؤثر على جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة من عمليات التمويل ، الإنتاج، التسويق ومن هنا تزداد أهمية الدور الاستراتيجي لنظام المعلومات انطلاقا من كونها مورد ثمين من موارد كل منظومة إضافة إلى دورها في تحسين النوعية والإبداع التكنولوجي وصياغة تطبيقات استراتيجيات الأعمال وإدارة العمليات بكفاءة و فاعلية وتعظيم الانجاز في كل منظمة ، وهذا ما نراه في الكثير من المؤسسات ومن هنا جاء تعريف نظم المعلومات انه مجموعة من العناصر سواء كانت مادية أو معنوية والتي ترتبط فيما بينها بعلاقات تكاملية وتكون مرتبة ترتيبا دقيقا وهذا كله من اجل الوصول إلى معلومات ضرورية ودقيقة تساهم في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة، خصوصا في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها المؤسسة. ويتكون هذا النظام من ثلاث أنشطة أساسية والمتمثلة في: المدخلات، العمليات التحويلية والمخرجات، مما يوضح الأمر الأهمية التي يشغلها هذا النظام، إذ لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه فهو العصب المحرك لجميع وظائفها. (الكردي،1999)

وفي ظل التطور السريع للأحداث على المستوى المحيط الخارجي للمؤسسات أصبحت المعلومة احد أهم أنواع المدخلات والمخرجات لأي نشاط سواء كان صناعي، تجاري، أو حتى خدماتي على المستوى المحلي أو العالمي، الأمر الذي يجعل تطوير القدرة التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية شرطا ضروريا للبقاء، فالميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع " (Porte،1999)

حيث انه في الوقت الذي تتنافس فيه الدول أصبحت المعلومات والمعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخطط لتطوير نظم المعلومات وهذا ما صاحبه ظهور وانتشار الحواسيب التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة وسريعة ودقيقة، وفي ظل تطور تكنولوجيا الاتصال، أصبح مقدرة الباحث مهما بعد عن مصدر المعلومة من الممكن الوصول إليها وإعادة تشكيلها بسرعة. (الكردي،1999)

ومن هنا تظهر أهمية وضع المؤسسة لنظام معلومات بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشان منافسيها، نقاط ضعفهم وقوتهم، وأهدافهم المستقبلية وصولاً إلى استراتيجياتهم المستقبلية، وكذلك معلومات السوق والمستهلكين الفعليين أو المحتملين ، والبيئة الداخلية والخارجية. (بريج،2004)

### 1.1 مشكلة الدراسة.

يعد نظام المعلومات الجيد من أهم العوامل التي تساهم في كسب ميزة تنافسية لدى الوزارة وبالرغم من وجود دراسات مشابهة في هذا المجال فان هذه الدراسة تعتبر الدراسة الفريدة من نوعها والتي تدرس هذه الظاهرة في القطاع العام والتي تسعى إلى رفع مستوى الرضى العام لدى الجمهور من خلال رفع مستوى الخدمات المقدمة من قبل وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة حيث سعت وزارة المالية منذ بداية إنشائها إلى إيجاد نظام معلومات يلبي حاجة الوزارة الإدارية والمالية خاصة في الجوانب التالية " برنامج رواتب العسكريين - برنامج اللوازم العامة - برنامج شؤون الموظفين - برنامج الشؤون المالية - برنامج إصدار الطلبات" وعلية كانت هناك الكثير من المحاولات و التي بدأت بإنشاء الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات ومن ثم استمر التطور الملحوظ على أداء الإدارة حتى بلغ ذروته بحلول عام 2004 حيث شكلت الوزارة فريق برمجة النظام الذي قام بتصميم النظام المالي المركزي، والذي تم تطبيقه مع بدء تنفيذ موازنة عام 2004 وتطويره وتحديثه لمواكبة المستجدات و التطورات في أسواق نظم المعلومات، بهدف رفع مستوى التقنية المستخدمة، والعمل على توفير مستلزماته، وخلق بيئة معلوماتية قادرة على استيعاب وتشغيل الحواسيب و تفعيلها، وذلك لتحقيق كفاءة أعمال الحوسبة المالية لتحقيق الشفافية والتكاملية، وربط كافة مقرات الوزارة وفروعها بنظام معلومات موحد.(فريق التطوير،2004).

كذلك وفي عام 1989 تم إنشاء نظام معلومات محوسب لتسجيل نموذج التبليغ عن حالة وفاة، إضافة إلى جمع بيانات عن عدد الحالات الوبائية المبلغ عنها في المؤسسات الصحية، وبيانات عن خدمات الرعاية الأولية. ومع توفر الإمكانيات الفنية في عام 1995، بدأ بتطوير تلك النظم، وقد تم ربط نظام معلومات المواليد والوفيات مع نظام معلومات سجل السكان، كذلك تم إنشاء نظام معلومات محوسب لنموذج خروج المريض من المستشفى، وقد تم عقد دورات تدريبية للعاملين على هذا النظام في مستشفى النصر للأطفال، مستشفى الشفاء، ومستشفى ناصر بخان يونس. ولقد قام المركز أيضا بتصميم وتطبيق نظام معلومات إداري يغطي الملف الوظيفي للعاملين بوزارة الصحة.

وفي عام 1997 بدأ مركز غزة للبحوث الصحية بالتعاون مع مشاريع المساعدات الفنية ومنها: وحدة إدارة الخدمات الصحية بتطبيق أول نظام معلومات كنموذج في عيادة جباليا في المنطقة الشمالية من قطاع غزة ، وآخر في العيادات التخصصية الخارجية بمستشفى الشفاء بهدف

تحسين نظام التحويلات بين الرعاية الأولية والمستشفيات، وتنظيم الملف الطبي للمرضى ومراقبة الأمراض. وقد تم تسليم هذه الأنظمة إلى وزارة الصحة مع نهاية العام 1998 بعد أن ساهم مركز غزة للبحث الصحي ببناء دائرة الإحصاء ونظم المعلومات لتتولى المسؤولية عن هذه الأنظمة (سكيك، 1999) والتي تطورت فيما بعد (2004) لمركز المعلومات الصحية الفلسطيني الذي أصبحت تعمل من خلاله دائرة تكنولوجيا المعلومات التي تهتم بتطوير أنظمة المعلومات وتشرف أيضاً على تطوير وتحديث الصفحة الإلكترونية الخاصة بوزارة الصحة (PHIC, 2004).

إضافة إلى ذلك قامت وزارة الصحة الفلسطينية بشراء نظام التامين الصحي، كما وتم توفير نظامي المالية. ونظام إدارة المستخدمين؛ وتم تشغيل النظام المالي Dynamix وهو نظام معروف عالمياً لحوسبة النظم المالية، وذلك بهدف حوسبة عمل الدائرة المالية، أما نظام إدارة المستخدمين فقد تم تشغيله في كل من دائرة شؤون الموظفين و مستشفى غزة الأوروبي.

وفي عام 2000 قامت وزاره الصحة بتنفيذ مشروع تطوير النظام، حيث تم تطوير نظام المعلومات العادي المحوسب، وتطبيقه كتجربة في أربع عيادات في غزة والضفة الغربية من المستوى الرابع وقد تم تشغيل النظام بفاعلية في عيادة الرمال و عيادة جباليا في قطاع غزة ومن خلال نفس المشروع تم تطوير نظام معلومات العلاج التخصصي الذي يتم من خلاله إدخال نموذج تسجيل حالات التحويل إلى الخارج والذي يوفر تقارير إحصائية لعدد و تصنيف الحالات التي يتم تحويلها إلى القطاع الخاص، وإلى خارج البلاد وقد تم إصدار تقرير من البنك الدولي حول وضع العلاج بالخارج في 2002 بناءً على المعلومات التي وفرها هذا النظام، وقد كان لهذا التقرير بالغ الأثر على توجهات الوزارة وقراراتها (سكيك، 2000).

وفي بداية عام 2002 قامت وزارة الصحة الفلسطينية بشراء نظام مستشفيات متكامل يضم مجموعة من الأنظمة المتكاملة اللازمة لحوسبة مستشفى بشكل كامل، وفي عام 2006 كانت هناك قفزة نوعية في أداء وزارة الصحة حيث أوكل لوحدة تكنولوجيا المعلومات و صيانة الحاسوب بوزارة الصحة المشروع بتنفيذ مخططاتها بحث أصبح هناك نظم معلومات تخص وزارة الصحة في كافة الجوانب الخاصة بالوزارة من إدارة مستشفيات و عيادات خارجية وكذلك الرعاية الأولية و إدارة المخازن وصولاً إلى مبنى الوزارة.

وعليه فإن مشكلة البحث تتمثل في:

ما دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية للوزارات المبحوثة؟

## 1.2 فرضيات الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وزمن الحصول على المعلومات المطلوبة.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وجودة المعلومات.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والإبداع والتطوير.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وكفاءة العمليات.
5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين إجابات المبحوثين في ما يتعلق بدور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية و التي تُعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - منطقة السكن - الدورات التي تم الحصول عليها).

## 1.3 المتغيرات التابعة والمستقلة:

1. المتغير المستقل: نظم المعلومات. (المطابقة، الدقة، الحادثة، تاريخ تسجيل الوقائع، العمق، الاستعداد، الأمن، السرية، الكفاءة، السرعة، القابلية للتوسعة، سهولة الاستعمال، سهولة الحمل، التواصل، الفاعلية).
2. المتغير التابع: الميزة التنافسية. (جودة الخدمات، ويمكن قياسها من خلال التميز). الوقت الأقل للإنتاج، ويمكن قياسها من خلال التكلفة. الإبداع والابتكار، ويمكن قياسها من خلال التطوير. العناية الأكفأ بالعملاء، ويمكن قياسها من خلال مدى رضا العملاء.

## 1.4 أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث على وجه التحديد الى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على واقع نظم المعلومات المستخدمة في الوزارات الفلسطينية وخاصة وزارتي الصحة والمالية.
2. التعرف على أهمية المعلومات للمؤسسة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية. ومدى توظيفها و الاستفادة منها داخل الوزارات الفلسطينية.

3. التعرف على دور نظم المعلومات في إكساب الوزارات ميزة تنافسية. وعلى مفهوم التنافسية في المؤسسة.
4. الخروج بتوصيات يمكن أن تساعد في تطوير نظم المعلومات في وزارتي الصحة والمالية بما يعزز ميزاتها التنافسية.

## 1.5 أهمية الدراسة:

1. تكمن هذه الدراسة في أصلاتها من حيث ندرة وجود دراسات مماثلة تطرقت إلى هذه الجانِب في قطاع غزة. كما وأنها تبحث في سبل وضع استراتيجيات تساعد الوزارات الفلسطينية على اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من المحافظة عليها. وذلك عن طريق تطوير نظم المعلومات.
2. كذلك تكمن أهمية الدراسة إلى المساهمة في تحسين الخدمات المقدمة من قبل الوزارات الفلسطينية والى تساهم في رفع مستوى رضا الجمهور عن الوزارات الفلسطينية.
3. توجه الوزارات الفلسطينية نحو اعتماد الأساليب التسييرية الحديثة، وذلك من خلال دور نظم المعلومات في لعب دور بارز في كافة مستويات الإدارة في المؤسسة. ما يدفع البحث إلى اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة وذلك بالاستعانة بنظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وضرورة التأكيد على انه يجب النظر إلى الميزة التنافسية نظرة شاملة.
4. كذلك تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة العربية دراسة تطبيقه متخصصة في دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية، وهذا عامل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.

## 1.6 خصائص المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة

### 1.6.1 الوضع الاجتماعي والسكاني

يقع قطاع غزة في منطقة تعتبر من أكثر المناطق إستراتيجية في العالم فهو المدخل من قارة آسيا إلى قارة أفريقيا، وهذا ما جعل قطاع غزة مطمعا للغزاة ، وجعله يواجه العديد من الحروب عبر التاريخ من الكثير من الدول، وكان لهذه الحروب والنزاعات عبر التاريخ أثار سلبية على التخطيط والإدارة، ولم يعد المجتمع الفلسطيني أن يخطط لنفسه منذ القدم، ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 وضع المجتمع الفلسطيني موضع الاختبار، بحيث ترك المجال ولو جزئيا له لإدارة شؤونه بنفسه (الشرفا،2004)، ولكن تحت ضغط الاحتلال، والذي أدى بدوره إلى خلق الأزمات بشكل مستمر، ولهذا السبب كان لابد لمتخذي القرار في المجتمع الفلسطيني من تملك الأدوات الداعمة لاتخاذ القرار الصحيح، وبالتالي إدارة المؤسسات الوطنية والصحية بشكل سليم والذي أدى بدوره إلى بروز الاهتمام بأنظمة المعلومات ومن الناحية الجغرافية فان قطاع غزة هو عبارة عن شريط حدودي يقع على البحر الأبيض المتوسط في جنوب غرب فلسطين بين كل من جمهورية مصر العربية جنوبا، والبحر الأبيض المتوسط غربا وفلسطين المحتلة عام 1948 من الشرق والشمال.

قطاع غزة شريط ساحلي ضيق، ويعتبر المكان الأكثر ازدحاما بالسكان في العالم مساحته الكلية 160 كم<sup>2</sup> ( برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2007). ويتكون قطاع غزة من 5 محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح ويتضمن قطاع غزة خمس مدن وأربع عشر قرية وثمانية مخيمات، وتقدم في قطاع غزة مختلف الخدمات الصحية والاجتماعية والتعليمية الأساسية وحتى الجامعية في جميع المحافظات. ويتعرض هذا البحث لأنظمة تعمل في جميع المحافظات تقريبا ومجتمع البحث موزع على كل المحافظات والمدن في قطاع غزة.

وحسب التقرير السنوي لمركز الإحصاء الفلسطيني يقدر عدد السكان في قطاع غزة في العام 2009 بحوالي 1,535,120 شخصاً، وهو يشكل 37% من سكان فلسطين منهم 50.6 ذكور و 49.4 إناث (MOH Annual Report).

ويعتبر الشعب الفلسطيني من أكثر شعوب العالم تعليما وبحثا عن الثقافة والعلم، حيث أن خدمات التعليم في قطاع غزة تقدمها في الأصل مؤسستان رئيستان هما وزارة التربية والتعليم العالي، ووكالة

الغوث وتشغيل اللاجئين، وقد بدأت حديثاً نشاطات للقطاع الخاص ، ولكنها محاولات ما زالت في مهدها، ويوجد في قطاع غزة 1497 مدرسة على جميع المستويات الابتدائية والإعدادية والثانوي، ويقدر عدد الطلاب في داخل هذه المدارس 415,502 طالب وفي هذه المدارس نجد أن متوسط عدد المدرسين هو 31.1 طالب لكل مدرس، ويعاني القطاع التعليمي من اكتظاظ جعل هذه المدارس تعمل على فترتين دراستين، وأحيانا ثلاث فترات وهذا ما تظهره الإحصاءات في قطاع غزة حيث أن هناك 42.7 طالبا في كل صف مدرسي.

ونظرا للتسارع الهائل في الاتصالات والمعلومات بسبب التطور التقني الواسع الانتشار، وما يحمله من معلومات وعلوم، فقد قامت وزارة التربية والتعليم منذ العام 2000 بوضع المنهاج الفلسطيني (حديث التصميم) حيز التنفيذ، ويحتوي هذا المنهاج على مبحث التكنولوجيا الذي يحتوي على موضوع الحاسوب للمرحلة الدراسية من الصف الخامس حتى العاشر الأساسي، وقد تم تزويد عدد كبير من المدارس بمختبرات الحاسوب لعدة أهداف منها: تلبية احتياجات المنهاج الفلسطيني. واستخدام الحاسوب كوسيلة تعليمية لخدمة المواد الأخرى واستخدام الحاسوب في الأعمال الإدارية، ومن أصل 1497 مدرسة في قطاع غزة تم تزويد 614 مدرسة بمختبرات حاسوب (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2004) ويذكر أن 35.7% من الأفراد ضمن الفئة العمرية 10 سنوات فأكثر يستخدمون الحاسوب ويعتبر البيت من أكثر الأماكن استخداما للحاسوب (47%) كما أن 40.5% من الأفراد ضمن الفئة العمرية 10 سنوات فأكثر يستخدمون الحاسوب بهدف التسلية والترفيه أساسا، يلي ذلك الدراسة والتعلم (البرامج التعليمية) بنسبة 32.1% أما بخصوص الاتصال بشبكة الانترنت فان نسبة الأسر المرتبطة بالانترنت في قطاع غزة 7.8% إما على الصعيد الاستخدام لشبكة الانترنت فان حوالي 33.3% من المجتمع الفلسطيني يستخدم الانترنت. وتتنوع هذه النسبة 40.7% ذكور و 23.7% إناث (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004).

## 1.6.2 الوضع الاقتصادي

الوضع الاقتصادي في قطاع غزة صعب للغاية بسبب الظروف السياسية الراهنة، وهذا يؤثر على المجتمع تأثيراً كبيراً حيث أن التقرير السنوي لوزارة الصحة يشير إلى أن معدل الدخل الفردي من الناتج المحلي هو 896 دولار أمريكي في العام 2008، وان معدل الدخل القومي لكل فرد في المجتمع الفلسطيني هو 650 دولار أمريكي في السنة، وقد بلغت نسبة البطالة في قطاع غزة 71.3% ومما لا شك فيه فإن الأوضاع الاقتصادية الصعبة تؤثر سلبا على التطور التكنولوجي وذلك لان التكنولوجيا الحديثة دوما تكون غالية التكلفة، والاهتمام ينصب لتطوير الحياة المعيشية

أكثر من تطوير نظم المعلومات وقد زادة تفاقم الوضع سوءاً مع الحصار الأخير على قطاع غزة (جهاز الإحصاء الفلسطيني، 2008)

## 1.7 وزارة الصحة:

### 1.7.1 الخدمات الصحية المقدمة في قطاع غزة

الخدمات الصحية تقدم بواسطة كل من وزاره الصحة ووكالة الغوث الدولية هذا بالإضافة إلى الخدمات التي تقدم من المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص، وحسب التقرير السنوي لوزارة الصحة لسنة 2008 وزارة الصحة الفلسطينية تقدم خدماتها الصحية لمواطنيها في قطاع غزة البالغ تعدادهم ما يزيد على 1.4 مليون نسمة، من خلال شبكة من المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية التي تقدم خدمات الرعاية الصحية الأولية والثانوية إضافة إلى الفحوصات المخبرية والفحوصات المختلفة بالأشعة وغيرها من الخدمات الصحية الأخرى والبالغ عددها (47) خدمة تخصصية وتشخيصية وعلاجية، حيث يتبع للوزارة (13) مستشفى حكومياً بسعة تزيد عن (1500) سريراً، وتقدم خدماتها سنوياً لما يزيد عن (155478 حالة) في أقسام المبيت وبمدة مكوث تبلغ (2.9 يوماً للحالة) مع نسبة إشغال للأسرة تصل إلى (72.6%)، ويستفيد (1220886 حالة) في أقسام الاستقبال والعيادات التابعة لتلك المستشفيات ويجرى فيها ما يزيد عن (49000 عملية كبرى وصغرى)، ويبلغ معدل حالات الولادة في مستشفيات الوزارة (35276 ولادة)، كما يتبع للوزارة (56) مركزاً للرعاية الأولية تقدم خدماتها لما يزيد عن (1661134) حالة سنوياً. بالإضافة لعشرات آلاف الحالات التي تتلقى خدمات الفحوصات المخبرية والإشعاعية وخدمات العلاج الطبيعي.

بالإضافة لما سبق ذكره فإن هناك عشرات الآلاف من المرضى ممن يعانون من الأمراض المزمنة والذين يتلقون علاجات بشكل يومي للمحافظة على الحالة الصحية لهم مستقرة.

وحالياً يعاني القطاع الصحي في قطاع غزة من مشكلة كبيرة جداً وتدهور خطير تؤثر سلباً على المستوى الصحي والتي تتمثل في الحصار المفروض على القطاع من قبل الاحتلال لاسيما المنع المتعمد لإدخال الأدوية والمستلزمات الطبية وما يحتاجه القطاع الصحي منذ أكثر ما يزيد عن 50 يوماً (وزارة الصحة، التقرير السنوي، 2008).

### 1.8.1 نظم المعلومات بوزارة الصحة

كان من نشاطات مركز غزة للبحوث الصحية الذي تم تأسيسه في عام 1981 وصنف من ضمن المراكز المتعاونة مع منظمة الصحة العالمية في عام 1986؛ إنشاء نظام معلومات الرعاية الأولية بهدف توفير المعلومات للباحثين والمهتمين بتحسين نوعية الخدمات الصحية للشعب الفلسطيني.

وفي عام 1989 تم إنشاء نظام معلومات محوسب لتسجيل نموذج التبليغ عن حالة وفاة، إضافة إلى جمع بيانات عن عدد الحالات الوبائية المبلغ عنها في المؤسسات الصحية، وبيانات عن خدمات الرعاية الأولية. ومع توفر الإمكانيات الفنية في عام 1995، بدأ بتطوير تلك النظم، وقد تم ربط نظام معلومات المواليد والوفيات مع نظام معلومات سجل السكان، كذلك تم إنشاء نظام معلومات محوسب لنموذج خروج المريض من المستشفى، وقد تم عقد دورات تدريبية للعاملين على هذا النظام في مستشفى النصر للأطفال، مستشفى الشفاء، ومستشفى ناصر بخان يونس. ولقد قام المركز أيضا بتصميم وتطبيق نظام معلومات إداري يغطي الملف الوظيفي للعاملين بوزارة الصحة.

وفي عام 1997 بدأ مركز غزة للبحوث الصحية بالتعاون مع مشاريع المساعدات الفنية ومنها: وحدة إدارة الخدمات الصحية بتطبيق أول نظام معلومات كنموذج في عيادة جباليا في المنطقة الشمالية من قطاع غزة، وآخر في العيادات التخصصية الخارجية بمستشفى الشفاء بهدف تحسين نظام التحويلات بين الرعاية الأولية والمستشفيات، وتنظيم الملف الطبي للمرضى ومراقبة الأمراض. وقد تم تسليم هذه الأنظمة إلى وزارة الصحة مع نهاية العام 1998 بعد أن ساهم مركز غزة للبحث الصحي ببناء دائرة الإحصاء ونظم المعلومات لتتولى المسؤولية عن هذه الأنظمة (سكيك، 1999) والتي تطورت فيما بعد (2004) لمركز المعلومات الصحية الفلسطيني الذي أصبحت تعمل من خلاله دائرة تكنولوجيا المعلومات التي تهتم بتطوير أنظمة المعلومات وتشرف أيضا على تطوير وتحديث الصفحة الالكترونية الخاصة بوزارة الصحة (PHIC, 2004).

إضافة إلى ذلك قامت وزارة الصحة الفلسطينية بشراء نظام التامين الصحي، كما وتم توفير نظامي المالية. ونظام إدارة المستخدمين من خلال مشروع DIFD؛ وتم تشغيل النظام المالي Dynamix وهو نظام معروف عالميا لحوسبة النظم المالية، وذلك بهدف حوسبة عمل الدائرة المالية، أما نظام إدارة المستخدمين فقد تم تشغيله في كل من دائرة شؤون الموظفين و مستشفى غزة الأوروبي.

وفي عام 2000 قامت وزاره الصحة بتنفيذ مشروع تطوير النظام الصحي الممول من البنك الدولي، حيث تم تطوير نظام المعلومات العادي المحوسب، وتطبيقه كتجربة في أربع عيادات في غزة والضفة الغربية من المستوى الرابع وقد تم تشغيل النظام بفاعلية في عيادة الرمال وعيادة جباليا في قطاع غزة ومن خلال نفس المشروع تم تطوير نظام معلومات العلاج التخصصي الذي يتم من خلاله إدخال نموذج تسجيل حالات التحويل إلى الخارج والذي يوفر تقارير إحصائية لعدد

و تصنيف الحالات التي يتم تحويلها إلى القطاع الخاص، وإلى خارج البلاد وقد تم إصدار تقرير من البنك الدولي حول وضع العلاج بالخارج في 2002 بناءً على المعلومات التي وفرها هذا النظام، وقد كان لهذا التقرير بالغ الأثر على توجهات الوزارة وقراراتها (سكيك، 2000).

كما وفر مشروع التأمين الصحي غطاءً مالياً واستشارياً لنظام التأمين الصحي لضمان استمرارية فاعليتها و كان لبناء شبكات معلومات لا سلكية "مايكرو ويف" بالغ الأثر لضمان نشر جميع مراكز الرعاية الأولية بدون تكلفة تشغيلية عالية مع الأخذ بعين الاعتبار بأن هذا النوع من شبكات المعلومات لا يحتاج إلى رسوم إيصال شهرية. وقد وفر مشروع HSDP الأساس لبناء نظم للمعلومات على المستوى الوطني ألا وهو معجم البيانات الصحية، والذي يمكن من خلاله أن تصبح الأرقام لها نفس الوصف والرمز والمعنى في أي تقرير صادر عن المؤسسة الصحية الفلسطينية؛ وبذلك تستطيع جميع المؤسسات الصحية تتكلم بنفس اللغة. (MOH Data Dictionary , 2002).

وفي بداية عام 2002 قامت وزارة الصحة الفلسطينية بشراء نظام مستشفيات متكامل يضم مجموعة من الأنظمة المتكاملة اللازمة لحوسبة مستشفى بشكل كامل، حيث أصبح جاهز للعمل بحلول عام 2004 ويغطي النظام التسجيل لمعلومات المريض في جميع مرافق المستشفى فيما يخص المعلومات التي تتعلق بالمرضى المراجعين والمدخلين للمستشفيات. (EGH Annual Report, 2002).

وفي عام 2006 كانت هناك قفزة نوعية في أداء وزارة الصحة حيث أوكل لوحدة تكنولوجيا المعلومات و صيانة الحاسوب بوزارة الصحة الشروع بتنفيذ مخططاتها بحث أصبح هناك نظم معلومات تخص وزارة الصحة في كافة الجوانب الخاصة بالوزارة من إدارة مستشفيات وعيادات خارجية وكذلك الرعاية الأولية و إدارة المخازن وصولاً إلى مبنى الوزارة.

## 1.9 وزارة المالية:

تعتبر وزارة المالية في السلطة و الوطنية الفلسطينية، من أهم المؤسسات المالية العاملة في فلسطين ولها رسالة محددة، وهي تعنى بتطبيق سياسة السلطة الوطنية الفلسطينية المالية بكفاءة وفاعلية، وذلك من أجل تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة من خلال وضع أولويات الإنفاق وإدارة الأموال العامة التي تشمل الدين العام، المساهمة في وضع السياسات الاقتصادية، وضمان وجود إطار عمل تنظيمي ملائم، ومسؤولية مالية، وذلك بالتعاون الوثيق مع المجلس التشريعي الفلسطيني والجهات ذات العلاقة. (تقرير، 2009).

### 9.1.1 تعريف الوزارة:

وزارة المالية هي "إحدى المؤسسات السيادية في السلطة الوطنية الفلسطينية لإدارة الإيرادات. العامة وضبط النفقات العامة" (الحلبي والنونو، 2005، ص 13):

### 9.1.2 نشأة الوزارة:

طوال سنوات الاحتلال الإسرائيلي لم يكن الفلسطينيون يتحكمون بمواردهم الطبيعية أو المالية، فقد سيطرت سلطة الاحتلال الإسرائيلي على حياة المجتمع الفلسطيني من كافة الجوانب، كما أصدرت أوامرها العسكرية المختلفة التي ألغت أو عدلت قوانين كانت سارية في المناطق المحتلة، لتسيطر على كافة الصلاحيات الممنوحة للحكم والتصرف بشؤون المجتمع الفلسطيني، بما في ذلك تحصيل العائدات والضرائب المختلفة، وإعادة توزيعها وفق أولويات تضمن السيطرة الاحتلالية على المناطق 88. أما الإطلاع على موازنات الإدارة المدنية للأراضي الفلسطينية، ونسبة ما تشكله الجباية المحلية من إيراداتها، فقد كان دائماً من الأسرار التي لا يمكن الإطلاع عليها إلا من خلال معلومات عامة جداً، تتعلق بالنتائج المحلي الإجمالي للضفة والقطاع دون تفصيلها على أوجه الصرف المختلفة.

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية عام ( 1994 ) للصلاحيات في الإدارة المالية الداخلية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، وخولت وفق اتفاق باريس الاقتصادي بجباية الضرائب وتحصيل الإيرادات من المجتمع، تم دمج موظفي الإدارة المدنية السابقين مع جزء من العاملين سابقاً في الصندوق القومي الفلسطيني، وموظفين جدد لإدارة وزارة المالية الفلسطينية (الجديدة). وتم تشكيل هيكلية الوزارة بناء على رؤية الحكومة للإدارة المالية).

### 9.1.3 رسالة الوزارة:

مسترشدة بأحكام القانون الأساسي في تحديد منطلقاتها، تعنى وزارة المالية بتطبيق سياسة السلطة الوطنية الفلسطينية المالية بكفاءة وفعالية، وذلك من أجل تحقيق تنمية اقتصادية من خلال وضع أولويات الإنفاق وإدارة الأموال العامة التي تشمل الدين العام، والمساهمة في صنع السياسات الاقتصادية، وضمان وجود إطار عمل تنظيمي ملائم، ومسئولية مالية، وذلك بالتعاون الوثيق مع المجلس التشريعي الفلسطيني والجهات ذات العلاقة) موقع وزارة المالية على الإنترنت.

### 9.1.4 أهداف الوزارة (موقع وزارة المالية على الإنترنت، 2009)

تعمل الوزارة على تحقيق الأهداف العامة التالية:

- رسم سياسة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية والإشراف على تنفيذها.
- الارتقاء بأداء النظام المالي الفلسطيني وبشفافية إدارته إلى أعلى المعايير والمنهجيات المعتمدة دولياً.
- إدارة الدين الحكومي الداخلي والخارجي.
- تحقيق التكامل بين السياسة المالية والسياسة النقدية خدمة للاقتصاد الوطني و ذلك بالتنسيق مع سلطة النقد الفلسطينية وجميع الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة.
- الإشراف على جميع الموارد المالية لخزينة السلطة الوطنية وحفظها وإنفاقها والرقابة عليها.

### 9.1.5 اختصاصات الوزارة

لتحقيق الرسالة والأهداف المعلنة تعمل الوزارة بالأساس على تحقيق المهام التالية:

- وضع الخطط لتنفيذ السياسة المالية للدولة ومتابعة تحقيق وتحصيل الإيرادات العامة توريدها للخزينة والإشراف على صرف النفقات العامة وتنظيم الحسابات المتعلقة بهما وفقاً للتشريعات المالية المعمول بها.
- إدارة التدفقات النقدية لتأمين السيولة وتوجيه الاستثمار الحكومي بما يتفق والسياسات لمالية والنقدية.
- دراسة الأوضاع المالية والنقدية والاقتصادية وتحليلها وتقييم السياسات المالية الإجراءات لضريبية.
- إعداد مشاريع التشريعات المالية المتعلقة بالإيرادات العامة والنفقات العامة والعمل لى تطويرها وتحديثها.
- التعاون والتنسيق مع سلطة النقد الفلسطينية بما يحقق الانسجام بين السياسات المالية النقدية خدمة للاقتصاد الوطني.
- إبداء الرأي والمشورة في مشاريع القوانين والأنظمة والاتفاقيات وأي مواضيع أخرى يترتب عليها التزامات مالية.
- إدارة وتسوية الرواتب وإدارة شؤون التقاعد المدني والتعويضات وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها.
- التعاون والتنسيق مع الوزارات والدوائر الحكومية لتدريب وتأهيل الكوادر مالياً ومحاسيبياً.
- دراسة القضايا التي تنشأ عنها حقوق للحكومة أو تتطلب إقامة دعاوي عليها المحاكم المختصة ومتابعتها.
- التنسيق مع جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية بخصوص تجهيز بلاغ الموازنة لعامة.

- وضع التعليمات والمعايير والنماذج المطلوبة لإدارة المالية ضمن الوزارات المؤسسات الحكومية وتدريب المسؤولين الماليين في الوزارات على تطبيقها واستعمالها.
- التدقيق والرقابة على جميع المعاملات المالية بما يتضمن الالتزام بالمبادئ المحاسبية المعتمدة قانونياً وتتبع الوزارة مبدأ الشفافية والمساءلة خلال جميع مراحل عملها.
- التعاون مع جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية لإنجاز الموازنات الخاصة بها ما تراقب الوزارة تنفيذ المصروفات وفق الموازنات والأوامر المالية المقررة والمعتمدة.
- الإشراف والمراقبة على صناديق المال الخاص بالسلطة الوطنية الفلسطينية.
- الالتزام بمبدأ استعمال حساب الخزينة الموحد فيما يتعلق بإيرادات و مصروفات الجهاز الحكومي.
- تأمين اللوازم والخدمات المشتركة لمختلف وزارات ومؤسسات السلطة من خلال 1998 بما يحقق ( دائرة اللوازم العامة من خلال تطبيق قانون اللوازم العامة رقم 9.
- الحصول على أفضل السلع والخدمات وبأقل تكلفة و إحكام الرقابة للمحافظة على المال العام.
- مراقبة ومتابعة تطبيق أحكام التشريعات المالية نافذة المفعول.

#### 9.1.6 تطور عمل الوزارة

عمدت وزارة المالية إلى صياغة أو تعديل عدد من الآليات التنظيمية والقانونية، شمل ذلك تحسين آليات إعداد الموازنة العامة وتطوير النظام الحكومي للمعلومات والإدارة المالية الذي يضع مخططاً موحداً للحسابات لاستخدامه في العمليات المالية للمؤسسات، وإدخال نظام متكامل لمعالجة الواردات، وكذلك أعمال التدقيق الداخلي، وقد أصبحت وظائف وضع الموازنة العامة والخزينة والتدقيق لوزارة المالية تعمل بشكل تام، موفرة إطاراً إجرائياً وتنظيميا قابلاً للتطبيق في جميع المؤسسات التابعة للسلطة الفلسطينية جميعها.

وفي نيسان/إبريل 1999 قدمت وزارة المالية ولأول مرة كشفاً عاماً للمجلس التشريعي يشمل كل الواردات، وخاصة المساعدة الدولية والدخل المتأتي من الاحتكارات العامة، وكافة المصاريف، بما في ذلك الاستثمار العام. ولكن بقي ذلك بياناً مالياً سنوياً أكثر منه خطة، وظل يفتقر إلى التفصيل والتحديد لجميع الأهداف وبنود الإنفاق. ولقد أخفقت السلطة التنفيذية أكثر). من مرة في تقديم موازنة رسمية إلى المجلس التشريعي في موعدها القانوني (محمد، 2006

وفي العام 2002 ونتيجة للضغط الذي قام به المجلس التشريعي والضغط الدولي في إطار عملية الإصلاح الشاملة، جرى إحداث إصلاحات ذات معنى في وزارة المالية، حيث:

- تم استحداث موقع إلكتروني لوزارة المالية عام 2002 . تم نشر موازنات الأعوام 2005 ، 2004 ، 2003 على ذلك الموقع الإلكتروني، كما تم نشر هذه التقارير في الصحف المحلية.
  - تم نشر بلاغات إعداد الموازنة" السياسة المالية ومحدداتها "على الموقع الإلكتروني بالإضافة إلى الصحف المحلية.
  - قامت وزارة المالية بتزويد المجلس التشريعي بتقارير مالية ربع سنوية عن الوضع المالي للسلطة وفقا للقانون وذلك ابتداء من عام 1998 وبشكل منتظم.
- واعتبارا من أيلول 2003 التزمت وزارة المالية وطبقت نشر تقارير مالية خلال الأسبوع الأول من كل شهر عن العمليات المالية التفصيلية التي قامت بها الوزارة عن الشهر الذي سبقه، كما قامت بنشر البيانات المالية الموثقة لصندوق الاستثمار الفلسطيني للعالمين >

### 1.10 نظم المعلومات في وزارة المالية:

سعت وزارة المالية منذ بداية إنشائها إلى إيجاد نظام معلومات يلبي حاجة الوزارة الإدارية والمالية خاصة في الجوانب التالية " برنامج رواتب العسكريين - برنامج اللوازم العامة - برنامج شؤون الموظفين - برنامج الشؤون المالية - برنامج إصدار الطلبات" وعلية كانت هناك الكثير من المحاولات و التي بدأت بإنشاء الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات ومن ثم استمر التطور الملحوظ على أداء الإدارة حتى بلغ ذروته بحلول عام 2004 حيث شكلت الوزارة فريق برمجة النظام الذي قام بتصميم النظام المالي المركزي، والذي تم تطبيقه مع بدء تنفيذ موازنة عام 2004 وتطويره وتحديثه لمواكبة المستجدات و التطورات في أسواق نظم المعلومات، بهدف رفع مستوى التقنية المستخدمة، والعمل على توفير مستلزماته، وخلق بيئة معلوماتية قادرة على استيعاب وتشغيل الحواسيب و تفعيلها، وذلك لتحقيق كفاءة أعمال الحوسبة المالية لتحقيق الشفافية والتكاملية، وربط كافة مقرات الوزارة وفروعها بنظام معلومات موحد.(فريق التطوير، 2004).

### 1.10.2 الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات:

أنشئت الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات بغرض ترشيد اقتناء الحواسيب واستخدامات التكنولوجيا، ووقف الهدر المالي في الإنفاق عليها ، وتقليل الفرص الضائعة في هذا القطاع، فعملت جهدها لتغيير المفهوم السائد بأن الحواسيب سلعة أثاث، بل أداة تنمية تطويرية، يلزم التأكد من الحاجة لها واستخدامها فعلا، بأسرع وقت ممكن قبل ضياع عمرها التكنولوجي وقيمتها المالية،

وقد أوقفنا عشرات ملايين الدولارات المهدورة من خلال دراسات الاحتياجات التي نقوم بها لوزارة المالية والوزارات الأخرى.

هذا بالإضافة إلى دورها في دراسة احتياجات وزارات ومؤسسات السلطة من البرمجيات اللازمة لتسهيل تسيير العمل وتنظيمه وتطويره، وكذلك تلبية طلبات الصيانة اللازمة للأجهزة والمعدات الواردة من جهات عدة.

### 1.11 نظم المعلومات الحكومي:

وهو عبارة عن مشروع مشترك بين وزارتي الصحة والمالية يعنى بإعداد نظام مشترك ومتكامل لكل من الشؤون المالية والمشتريات والمخازن يتم تطبيقه في مختلف وزارات الحكومة الفلسطينية حيث هدف المشروع إلى:

1. بناء نظام محوسب يخدم العمل في جميع مؤسسات الحكومة.
2. العمل على توحيد كافة النماذج المستخدمة في كل الوزارات (المشتريات - المخازن - المالية) وذلك لسهولة التعامل معها والرقابة وتنقل الموظفين.
3. العمل على التكاملية والربط بين المشتريات والمخازن والمالية لسرعة العمل وتقليل الجهد وضبط العمل.
4. التركيز على اعتماد المراسلات حاسوبياً لتوفير الوقت والجهد والتقليل من استخدام المعاملات الورقية.
5. سهولة مراقبة إدارة العمل في مختلف الوزارات الحكومية وتراسل البيانات ليخدم تكاملية البيانات.
6. استغلال المناقصات المركزية المعدة من قبل وزارة المالية والتعامل معها بسهولة.
7. توحيد الرموز المستخدمة في البرمجة بين كافة الوزارات بما يتعلق بالنظام المقترح.
8. استخدام الصلاحيات لتخصيص إجراءات العمل الإداري حسب النظام وعدم التداخل.

## الفصل الثاني نظم المعلومات

- المقدمة
- مفهوم نظم المعلومات
- تعريف النظام
- تعريف المعلومة
- مكونات نظم المعلومات
- أقسام نظم المعلومات
- الأنشطة الرئيسة لنظام المعلومات
- المنظمات وتكنولوجيا نظم المعلومات
- نظم المعلومات وأهميتها للمؤسسة
- معوقات إدخال نظم المعلومات إلى المنظمة
- المتطلبات اللازمة لتطبيق النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية

## 2.0 المقدمة

يسعى هذا الفصل إلى تناول نظم المعلومات والتعرف على مختلف الأبعاد ذات العلاقة. وسيتناول هذا الفصل مفاهيم نظم المعلومات، وطرق ومصادر تطويرها، ومكونات نظم المعلومات، بالإضافة إلى أقسام نظم المعلومات كذلك الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات متطرقين بذلك إلى المنظمات وتكنولوجيا نظم المعلومات فيها وأهميتها للمؤسسة، والمتطلبات اللازمة لتطبيق النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية، وأخيرا كيفية قياس جودة النظام.

### 2.1 مفهوم نظم المعلومات:

تتكرر كلمة نظم (system) في مواقع شتى في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث يقصد بنظم المعلومات مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل لكي تقوم بوظيفة محددة، بغرض تحقيق هدف معين، أو مجموعة أهداف. ولكنه مع ذلك يبقى اسمه نظم معلومات. فنظام المعلومات المحوسب في مؤسسة ما يشتمل على عناصر المكونات المادية، والبرمجيات، والبيانات، والأفراد العاملين، والاتصالات وما شابه ذلك من العناصر المترابطة والمتفاعلة، التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. (عامر وقنديلي، 2005، ص 12).

وقد عرفت "جمعية نظم المعلومات الأمريكية" نظام المعلومات Information System بصورة عامة بأنه: نظام إلى يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها المؤسسة (البياتي وحسن، 1992، ص 49).

كما عُرِّفَ نظام المعلومات بأنه: مجموعة من الأفراد والإجراءات والمواد التي تقوم بجمع ومعالجة وتقديم المعلومات داخل المؤسسة (O' Brien , 1990، ص 16)

ولعل من أبرز التعريفات ذلك الذي قدمه كل من:

LANGATTE و JACK MULLER حيث عرفا نظام المعلومات على أنه: " نظام يضم مجموعة معلومات وأدوات مالية وبشرية لمعالجتها، إضافة إلى الطرق المستعملة". (jean,2002,p 36)

أما MELESE فيعرفه بأنه: " مجموعة الطرق والوسائل التي تحصل، وتعالج وتراقب وترسل المعلومات الضرورية لكل مستويات المنظمة ". (Melese,1998,23)

كما يعرف R. REIXE نظام المعلومات بأنه: " مجموعة موارد المنظمة من وسائل وبرامج وموظفين ومعطيات و إجراءات تسمح بجمع، وتخزين، ومعالجة، وإيصال ونقل المعلومات في المؤسسة". (نوال، 2004)

ويعرف أيضاً بأنه: ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة، واتخاذ القرارات وذلك في الوقت المناسب وعند المستوى الإداري الملائم، ومثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات ونقلها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها ثم توصيلها بذاتها بعد تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت والمكان المناسبين (منصور وأبو النور، 1999).

**ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة ما يأتي:**

إن مفهوم نظم المعلومات يتعلق بكيفية التعامل مع البيانات من حيث إمكانية الحصول عليها من مصادرها المختلفة (الداخلية والخارجية)، وحفظها ونقلها واسترجاعها بهدف إجراء العمليات التشغيلية اللازمة عليها وصولاً إلى تهيئتها كمخرجات يمكن أن تكون بمثابة معلومات تحقق الفائدة لمستخدميها.

ولا بد هنا من التنبيه إلى وجود خلط عند بعض الدارسين بين مصطلح "النظام" ومصطلح " نظام المعلومات، بحيث يجعل أحدهما مرادفاً للآخر، علماً بأن هناك اختلافاً واضحاً من الناحية العلمية بين المصطلحين، يمكن إدراكه من خلال معرفة هدف كل من المصطلحين، فأى نظام له عناصر محددة تشمل بالدرجة الأساس كل من: المدخلات، والعمليات التشغيلية، والمخرجات، والتغذية العكسية، وذلك يعني أن الهدف النهائي لأي نظام يتحقق عند إنتاج المخرجات وتقديمها إلى مستخدميها، في حين إن هدف نظام المعلومات لا يتحقق إلاً عندما يتم فعلاً استخدام المخرجات من قبل مستخدميها، وتحقيق الفائدة المرجوة منها في اتخاذ القرارات المختلفة، ويمكن تحديد تلك الفائدة لدى متخذ القرار من خلال قدرة المخرجات على تحقيق الشرطين الآتيين، أو أحدهما على الأقل: ( يحيى والحبيطي، 2003، ص 21)

أ. إن استخدام المخرجات يمكن أن يساهم في تقليل حالات عدم التأكد (البدائل) لدى متخذ القرار.

ب. أن تساهم تلك المخرجات في زيادة درجة المعرفة لدى متخذ القرار؛ لكي يمكن الاستفادة منها فيما بعد عند اتخاذه القرارات المختلفة.

وما يمكن ملاحظته في هذا الصدد، أن نظم المعلومات في بداياتها كانت تركز بالدرجة الأساس على الجهات الخارجية نتيجة لاعتبارات قانونية على الأكثر، ولكن في الوقت الحاضر فإن التركيز قد ازداد نحو تقديم المعلومات لخدمة الجهات الداخلية فضلاً عن الجهات الخارجية؛ نظراً لتعدد هذه الجهات وتشعب العلاقات التي يمكن أن تنشأ فيما بينها، وكذلك حاجتها الأكثر إلى التقارير (الدورية وغير الدورية) واستخداماتها في العديد من القرارات التي يمكن أن تتخذ في داخل المؤسسة. (الهميلي، 2005)

إن عمل نظام المعلومات في أية وحدة اقتصادية يعتمد على مجموعة مترابطة من الأجزاء البشرية والمادية (الآلية وغير الآلية)، مع ملاحظة أن نظم المعلومات في بداياتها كانت تركز على العنصر البشري في الحصول على البيانات وتشغيلها واستخدامها، ثم ازدادت الحاجة إلى استخدام بعض الوسائل الآلية التي يمكن أن تساعد في إجراء العمليات التشغيلية على البيانات، وأخيراً ازدادت الحاجة إلى استخدام الوسائل الإلكترونية (ولاسيما الحواسيب)، نظراً للمميزات العديدة التي تتوفر فيها وما يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية نظم المعلومات عندما يتم استخدامها في عملها. (الهميلي، 2005)

## 2.2 تعريف النظام:

على الرغم من أن النظم قد وجدت قبل وجود الإنسان إلا أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يكن إلا منذ 1939 فأصبح يلعب مفهوم النظم دوراً هاماً في العلم الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمختصين بصفة عامة وانعكس أثره بين علماء الإدارة بصفة خاصة، حيث يعتبر أسلوب النظم بالنسبة لهم أداة أساسية وفعالة للتغلب على بعض المشاكل والصعاب التي تواجههم، " فالنظام هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة " (خشبة، 2007) ويعرف أيضاً بأنه " مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة " (سلطان، 2002)

نستخلص من هذه التعاريف أن النظام يضمن عدد من العناصر والتي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام ذاته وتتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل معطيات بيئة معينة.

## 2.3 تعريف المعلومة:

من الصعب إيجاد تعريف محدد للمعلومات وذلك نظراً لتعدد استخدامها في مختلف المجالات ودورها الهام في حياة الأفراد. ولعل التعريف الآتي يلئم بكل جوانبها.

يعرّف DERSONAY المعلومة على أنها: " كل ما حدث جديد أو معرفة ناتجة عن ملاحظة".  
( Jeane,1992)

أما BENYAME فيعرفها على أنها: " جزء لا يتجزأ من العمل أو التصرف، فهي توضح له الوسائل والأهداف و القيود وتدعمه بالتعريف به ومطابقته مع الأهداف، كما أنها تعبر عن النتائج الضرورية والمفيدة للتعلم والثقافة الجماعية. (Strategie,2001)  
ومن جهة MELESE فيرى أن المعلومة هي: " كل إشارة، خبر أو تصور أو إدراك له اثر على سلوك الإنسان (Jacque,1990)  
والمعلومة تعتبر كتفسير وشرح للمعطيات للحصول على المعرفة والاتصالات واتخاذ القرارات.(التوفيق،2003)

وعليه ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف المعلومة على أنها: " تلك البيانات والمعطيات والمعارف التي يتم معالجتها وإعدادها؛ من اجل تحويلها إلى معلومات ذات قيمة ومنفعة حتى يمكن استخدامها حالياً أو مستقبلياً والتي تعمل على ترشيد الوظائف وتقليل درجة عدم التأكد. فهي عبارة عن مورد أساسي."

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها تتضمن مصطلحين هامين جدا لنظم المعلومات هما البيانات والمعلومات، وعادة ما يستخدم هذان المصطلحان كمرادفين للدلالة على معنى واحد على الرغم من الاختلاف الشديد في مفهوم كل منهما.

وبعد أن تطرقنا لمفهوم المعلومات يتطلب منا الأمر التحديد الواضح لمعنى ومفهوم البيانات، فهي المادة الخام التي نستخلص منها المعلومات من خلال إجراء عمليات تحويلية ومعالجة، في توظف في شكل مدخلات وهي الدراسات التي نحصل عليها من الواقع. وعليه فان العلاقة هي بين البيانات والمعلومات هي علاقة المواد الأولية بالمنتجات الخام.

(من الجدير هنا التفريق بين البيانات والمعلومات وربطها بمتخذ القرار حيث 'أن المعلومات هي حقائق جاهزة لاتخاذ القرار، بينما البيانات تحتاج لمعالجة لتصبح جاهزة لاتخاذ القرار)

#### 2.4 مكونات نظم المعلومات :

تعتمد أنظمة المعلومات على مجموعة من العناصر والأجزاء المتداخلة التي تتفاعل مع بعضها؛ لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وتتمثل في الآتي:، ( Valacich، 2001)

- الأفراد وهم مستخدمو النظام من محاسبين ومهندسين وعملاء ومديرين، وكذلك الأفراد القائمون على التشغيل والإعداد مثل: محلي ومصممي النظم.

- الأجهزة وتشمل أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المتصلة به، والمستخدم في إدخال البيانات، وتشغيل البيانات وإخراج المعلومات.
- البرامج وتشمل البرامج التي يستخدمها النظام، وهي برامج التشغيل للتحكم في أجهزة الكمبيوتر، وبرامج التطبيقات التي تستخدم في تلبية احتياجات الإدارة.
- البيانات وهي المادة الخام التي يقوم النظام بتشغيلها من أجل إمداد الأداة باحتياجاتها من المعلومات.
- الشبكات وهي البنية الأساسية للاتصال بين أجهزة الكمبيوتر والبرامج المسؤولة عن إدارة الاتصال بين الأجهزة .
- قاعدة البيانات وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة على وسائل التخزين المختلفة، والتي لا بد من توافرها حتى يمكن القيام بعملية التشغيل.
- أدلة التشغيل وعادة ما تكون مطبوعة في شكل كتيبات تتضمن التعليمات الخاصة بإعداد البيانات وكيفية إدخالها، وكذلك تعليمات للعاملين الذين يقومون بتشغيل النظام. (2001 ، Valacich )

## 2.5 أقسام نظم المعلومات:

يمثل مفهوم المستويات الهرمية للنظم أحد المفاهيم الأساسية في دراسة نظم المعلومات، إذ أنه يشير إلى إمكانية تجزئة كل نظام إلى عدة أجزاء أصغر منه تسمى " النظم الفرعية "، وإن هذا النظام بدوره يشكل جزءاً من نظام أشمل منه وأكبر يسمى " النظام الكلي (Gorden,1984).

ووفق هذا المفهوم فإن النظام بصورة عامة يمثل المساحة الكلية المطلوب فحصها ودراستها من خلال النظم الفرعية المكونة له، وذلك بتحديد أو وضع حدود صناعية فيها، حيث تمثل النظم الفرعية مجموعة المستويات الأدنى من المستوى الأول (النظام الأكبر)، وبذلك تتعدد النظم الفرعية كلما أمكنت التجزئة، بحيث يمكن تجزئة النظام الفرعي بدوره إلى عدة نظم أقل منه في المستوى. وهكذا (غلاب، 1984).

وطبقاً لمفهوم المستويات الهرمية للنظم، فإن المؤسسة تعد نظاماً كلياً يتكون من عدة نظم فرعية لعل من أبرزها نظامين هما:

1. نظام المعلومات الإدارية. (Management Information System (MIS)

2. نظام المعلومات المحاسبية. (Accounting Information System (AIS)

ويعرف نظام المعلومات الإدارية (MIS) على أنه " مجموعة الأجزاء المترابطة التي تعمل مع بعضها البعض بصورة متفاعلة لتحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها لمساندة الوظائف الإدارية (التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتنسيق) والأنشطة التشغيلية في المؤسسة" (Bocij,etal,2003:43).

أما نظام المعلومات المحاسبية (AIS) فيعرف بأنه "أحد النظم الفرعية في المؤسسة، ويتكون من عدة نظم فرعية تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة، بهدف توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، المالية وغير المالية، لجميع الجهات التي يهتمها أمر المؤسسة، وبما يخدم تحقيق أهدافها (يحيى، 1990).

فيما يعرف نظام المعلومات المتكامل على أنه: النظام الذي تكمل نظمه الفرعية بعضها البعض من خلال عملها بصورة متناسقة ومتبادلة، بحيث يستبعد تكرار توليد المعلومات من أكثر من نظام فرعي، وبما يؤدي إلى خفض تكاليف إنتاج المعلومات اللازمة للجهات المختلفة، فضلاً عن تقليل الوقت والجهد اللازمين لها (غلاب، 1984).

## 2.6 الأنشطة الرئيسية لنظام المعلومات

يمثل النظام المفتوح مجموعه من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل معا عن طريق قبول المدخلات ومعالجتها؛ لتعطي مخرجات مع ضمان المراقبة والتقييم والتغذية الراجعة؛ لتصحيح الانحرافات ضمن حدود النظام متفاعلا مع الأنظمة الأخرى في البيئة المحيطة.

ويتكون نظام المعلومات من عدة أنشطة ومكونات رئيسة ، هي:

### 2.6.1 المدخلات | البيانات:

تتضمن ضم وتجميع العناصر أو الأجزاء معا، وأعدادها لكي تدخل النظام لمعالجتها، ولا بد من التأكيد على أن المدخلات قد دخلت صحيحة إلى النظام، ولذلك لا بد من التأكد على البيانات خاليه من الأخطاء قبل معالجتها.

وتتضمن البيانات في نظم المعلومات أنواع خمسة رئيسة، هي (Alter,2002).

1- بيانات رقميه أو هجائية.

2- بيانات نصيه.

- 3- بيانات صوتيه.
- 4- بيانات صوريه.
- 5- بيانات فيديو.

## 2.6.2 المعالجة

هي المهمة التي يتم من خلالها تحول مدخلات خام إلى مخرجات ذات شكل له معنى مثل : العمليات التصنيعية والحسابات الرياضية. حيث تنظم هذه النشاطات وتحلل وتعالج البيانات حتى تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات للمستخدم. وتوجد عدة طرق لمعالجة البيانات تتراوح ما بين المعالجة البسيطة وحتى المعالجة الآلية المعقدة.

**العوامل المحددة لاختيار طريقة معالجه البيانات: (الحميدي 2005).**

- (a) **حجم البيانات:** كلما ازداد حجم البيانات اتجهنا إلى معالجة الآلية.
- (b) **درجة تعقيد وتداخل البيانات:** كلما ازدادت درجة التعقيد والتداخل في البيانات أدى إلى ضرورة الاستعانة بطرائق آلية معقدة ومتقدمة.
- (c) **الوقت:** كلما كان الوقت المتاح للمعالجة قصيرا، أدى إلى الاتجاه نحو المعالجة الآلية المعقدة.
- (d) **العمليات الحسابية:** كلما ازدادت العمليات الحسابية تعقيدا أدت إلى الاتجاه نحو المعالجة الآلية المعقدة.
- (e) **التكاليف:** والتساؤل هنا، ما هي الميزانية المرصودة للمعالجة الآلية، خاصة إذا كان حجم البيانات كبيرا.

**2.6.3 المخرجات ا المعلومات:** تتضمن العناصر المخرجة نتيجة المعالجة لتكون متوفرة للجهات التي تتطلبها ومن أمثلتها: المنتجات النهائية والمعلومات الإدارية إلى مستخدميها. علما أن الهدف نظم المعلومات هو إنتاج المعلومات المناسبة للمستخدم، والتي قد تتضمن رسائل أو تقارير أو رسوم.

**2.6.4 التغذية الراجعة و الرقابة:** يكون مفهوم النظام أكثر فائدة عند تضمينه نشاط التغذية الراجعة والرقابة وعندها يسمى نظام الضبط إذ يصبح بذلك نظام مراقبة ذاتية أو نظام تنظيم ذاتي.

**2.6.5 التغذية الراجعة/ العكسية:** هي بيانات أو معلومات حول أداء النظام فمثلاً: البيانات حول أداء المبيعات تعتبر تغذية راجعة عن مدير المبيعات، فالمعلومات التي تخرج من المبيعات تكون عبارة عن تغذية راجعة تدخل مرة أخرى مدخلات للنظام. ويعتبر تحليل التغذية الراجعة من العناصر الهامة في النظام إذا يستخدم في التقييم و العودة إلى المدخلات مرة أخرى لتعظيم القيمة المضافة للمعلومات. (Fulweiler,2001)

**2.6.6 الرقابة والتحكم:** يتضمن التحكم مراقبة وتقييم التغذية الراجعة لتحديد فيما إذا كان النظام يتحرك باتجاه تحقيق الغايات أم لا، لذا فإن وظيفة الرقابة ضرورية لتعديل المدخلات أو المعالجة، وتصحيح أي انحرافات تظهر في المخرجات. لذا تعتبر التغذية الراجعة جزء من الرقابة. (النجار، 2007)

**2.6.7 البيئة:** المنظمة هي نظام مفتوح وقابل للتكيف. لذلك فهو نظام يتقاسم المدخلات والمخرجات مع الأنظمة الأخرى في البيئة. لذا يتوجب إقامة علاقات مناسبة مع النظم الأخرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئتنا حيث يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المنظمة على بناء علاقات مع هذه المجاميع، إذ أن لاعبي البيئة الأساسية من المستهلكين، والموردين، ومنافسين، وأصحاب المصالح المختلفة يتفاعلون مع المنظمة ويؤثرون فيها. (النجار، 2007)

## **2.7 المنظمات وتكنولوجيا نظم المعلومات**

نظم المعلومات (المحوسبة) والمنظمات تؤثران كل منهما في الآخر، وباتجاهات عدة، وضمن مفاهيم وأسس يمكن أن نوضحها بالآتي (علاء الدين الجنابي، 2004):

1. نظم المعلومات ينبغي أن تتواءم Aligned وتتسجم مع المنظمة بغرض تزويدها بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها عدد من المجموعات المهمة في المنظمة.
2. ينبغي على المنظمة أن تكون واعية ومنفتحة على التأثيرات التي تحدثها نظم المعلومات، باتجاه وبغرض الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة التي تستخدمها نظم المعلومات وتستعين بها.
3. العلاقات المتداخلة بين تكنولوجيا المعلومات، من جهة، والمنظمة، من جهة أخرى، معقدة جداً، وتتأثر بعدد كبير من العوامل الوسيطة والمؤثرات، من بينها:

أ. بنية المنظمة.

ب. إجراءات العمليات المعيارية المتبعة.

ج. سياسات المنظمة.

- د. ثقافة المنظمة المتأثرة بثقافة العاملين، ومحيطها الخارجي الذي تعمل في إطاره.
- هـ. البيئة المحيطة بالمنظمة، وإمكاناتها وعلاقاتها المتداخلة، هي الأخرى، مع المنظمة.
- و. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة، ومدى تأثيرها في استثمار الإمكانيات المتطورة والمتسارعة لتكنولوجيا المعلومات.
- ز. في بعض الأحيان قد يكون للحظ دور أساس في النتائج المتوقعة.

## 2.8 نظم المعلومات وأهميتها للمؤسسة.

نظراً لأن نظام المعلومات هو عبارة عن آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة واسترجاع معلومات مخزونة في ملفات، بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقاً، وإلكترونية حالياً، إضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة والموجودة أصلاً في النظام بعد معالجتها، ونظراً لما توفره الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظم المعلومات المعاصرة، لذا فإن التفكير الجدي في بناء نظام محوسب للمعلومات، أصبح أمراً أساسياً، لأسباب عدة هي:

### 2.8.1 السرعة:

حيث إن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب، وخاصة بالنسبة إلى استرجاع المعلومات.

### 2.8.2 الدقة:

حيث إن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر بكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، وذلك نتيجة التعب والإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي. أما الحاسوب فإن أداءه يكون بنفس القابلية والدقة، سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها، بغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه.

### 2.8.3 توفير الجهود:

الجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادرها المختلفة ومعالجتها وتخزينها والسيطرة عليها من قبل اختصاصي التوثيق، أو على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر والاستفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين.

#### 2.8.4 كمية المعلومات:

حيث أن حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة، مهما كان حجم الإمكانيات البشرية والمكانية، قياساً بالإمكانات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب، ووسائط الحفظ والتخزين الإلكترونية والليزرية المساعدة الأخرى.

#### 2.8.5 الخيارات المتاحة في الاسترجاع:

إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة عما هو الحال في النظم التقليدية. فبالإضافة إلى منافذ الاسترجاع المعروفة كالمؤلف والعنوان ورؤوس الموضوعات أو الواصفات، فهناك مرونة عالية في الاسترجاع بالمنطق البوليني حيث تربط الموضوعات والواصفات بعضها مع بعض وصولاً إلى أدق المعلومات. (عبدالخالق، 1988)

#### 2.8.6 النمو في حجم المؤسسة:

إن ازدياد حجم غالبية الوحدات الاقتصادية من حيث إزدياد وتنوع العمليات التي تحدث فيها قد أدى إلى حدوث نمو واضح في كل من: عدد العاملين الذين يعملون فيها، عدد الزبائن الذين يتعاملون معها، ازدياد رؤوس الأموال المستثمرة فيها، تعدد الجهات ذات المصلحة المشتركة فيها، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة إنتاج المعلومات وتقريرها بصورة مستمرة ودائمة.

#### 2.8.7 ازدياد قنوات الاتصال في المؤسسة:

إن تعدد وتعقد العمليات التي أصبحت تمارسها غالبية الوحدات في الوقت الحاضر أدى إلى ضرورة تقسيم العمل فيما بينها ضمن اختصاصات معينة يتعلق كل منها بمستوى إداري محدد، الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود وازدياد قنوات الاتصال بين بعضها البعض؛ لأغراض التنسيق بين مختلف الأعمال الضرورية، وبما يعني ضرورة توفير المعلومات بصورة رأسية وأفقية وتبادلها مع بعضها البعض من خلال وجود نظام للمعلومات، حيث أصبح نظام المعلومات يمثل أسلوباً معاصراً ضمن الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمجابهة التحديات في عالم متسم بالتغير المستمر، تسيره وتؤثر فيه المعلومة كمورد أساسي، ويحكمه " مدخل النظم " أو " الإدارة بالنظم " التي تركز على النظرة الشمولية للنظام كأساس لتحقيق الأهداف الكلية، ومن هنا فقد أضحى لمفهوم نظام المعلومات دوراً جوهرياً وحيوياً في الفكر الإداري والمعلوماتي المعاصر، يجب الإلمام به والتعرف على سماته وتطوراته المختلفة ( الهادي، 1993).

### 2.8.8 تعدد أهداف المؤسسة:

لم يعد هدف المؤسسة محصوراً في الوقت الحاضر بتحقيق أكبر قدر من الربح، بل تعددت أهدافها وأصبحت تشمل: خفض التكاليف ومنع الإسراف، تحسين الإنتاجية، إرضاء المستهلكين، النمو وتنويع المنتجات، تحسين الجودة، المساهمة في تحقيق الرخاء الاقتصادي للمجتمع بصورة عامة، الأمر الذي أدى إلى ازدياد الحاجة إلى المعلومات لكي يمكن وضع الخطط واتخاذ الخطوات اللازمة نحو تحقيق تلك الأهداف، وذلك من خلال وجود نظام للمعلومات مسئول عن ذلك. (عبدالخالق، 1988).

### 2.8.9 التأثير بالبيئة الخارجية.

من الواضح أن المؤسسة تتأثر بالبيئة التي تعمل في نطاقها وتؤثر بها، وقد ازدادت هذه العلاقة في الوقت الحاضر؛ نتيجة لكثرة التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة، والناجئة عن تغير الظروف التقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدولة وما يحدث بينها من تغيرات تؤثر في القرارات والسياسات التي تتبعها المؤسسة، وعلى إدارة الوحدة أن تكون على دراية كافية بهذه الظروف وما يحدث فيها من تغيرات؛ حتى يمكن أن تتخذ الخطوات الضرورية لملاءمة عملياتها ونظامها؛ لكي تتماشى مع هذه التغيرات وتلك الظروف. ولا شك أن ذلك يتطلب قدراً كبيراً من المعلومات التي يجب أن تتوافر عنها (عبد الخالق، 1988).

### 2.8.10 التطورات التقنية.

إن التطورات التقنية العديدة التي حدثت في مجالات الحصول على البيانات و تخزينها ومعالجتها وتوصيل نتائجها إلى المستخدمين قد تطلب من الوحدات الاقتصادية ضرورة أن يكون فيها نظام للمعلومات مسئولاً عن ذلك، وله القدرة على التعامل مع الوحدات الاقتصادية الأخرى من خلال نظم المعلومات فيها، فضلاً عن إمكانية تحقيق الاستفادة الأفضل من خصائص ومميزات الأجهزة المتطورة في التعامل مع البيانات ذات الكميات الكبيرة والمتنوعة وبما يؤدي إلى مساهمة أكثر في تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن وجود المعلومات في أية وحدة اقتصادية قد أصبح أمراً ضرورياً، ولكنه حتماً ليس كافياً لحل جميع المشكلات التي تواجهها المؤسسة إن لم توضع تلك

المعلومات في "نظام" يمكن من خلاله الحصول على أية معلومات لازمة وضرورية في الوقت المناسب وبالقدر المناسب، حيث أن وجود نظام للمعلومات سوف يحدد جودة المعلومات (الجيد والسيئ منها) لكي تستفيد الوحدة من المعلومات الجيدة عندما يمكن للنظام طالب المعلومات (المستفيد منها) من استرجاعها فور الحصول عليها الأمر الذي لا يؤدي إلى ضياع خبرات المؤسسة وتجاربها (عبد الفتاح وآخرون، 1981) .

## 2.9 معيقات إدخال نظم المعلومات إلى المنظمة.

قد تكون هناك مقاومة في إدخال نظم المعلومات المحوسبة، والتعامل معها في المنظمة. والسبب في ذلك أن نظم المعلومات تغير العديد من الأبعاد التنظيمية في المنظمات المعنية، والتي منها (عبد الخالق، 1988):

1. أي ثقافة المنظمة.
2. البنية التنظيمية.
3. سياسات المنظمة.
4. طبيعة العمل.

## 2.10 المتطلبات اللازمة لتطبيق النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية

ويرى الباحث من أجل تطبيق النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية، لا بد من تواجد بعض المتطلبات الأساسية، والتي يمكن أن تشمل بالدرجة الأساس كلاً من:

### 2.10.1 الحاجة إلى نظام معلومات للمحاسبة الإدارية :

يشير بعض الكتاب إلى أن ظهور المحاسبة الإدارية كان استجابة لحاجة الإدارة العلمية الحديثة إلى نوعية معينة من المعلومات المحاسبية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات (أبو طالب، 1986)، وكذلك المساهمة بدور أكبر في حل المشكلات الإدارية التي يمكن أن تواجهها إدارة المؤسسة، وعلى هذا الأساس أخذت توصف المحاسبة الإدارية بأنها: "امتزاج عملي بين المحاسبة والإدارة، والعامل المشترك بينهما يتمثل في اتخاذ القرارات" (أبو طالب، 1986، ص53) .

ومن هنا يمكن النظر إلى المحاسبة الإدارية بوصفها نظاماً للمعلومات يهتم بدراسة البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة للإدارة، وكذلك البيانات والمعلومات الإدارية اللازمة للمحاسبة، والعمل على دمج الاثنين معاً في إطار عام، تركز أركانه على احتياجات متخذ القرار من خلال الاعتماد على علاقات التنسيق والترابط والتكامل بين البيانات والمعلومات المحاسبية والإدارية، التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق هدف متخذ القرار في ضوء الهدف العام للوحدة الاقتصادية، وذلك من خلال اعتماد المحاسبة الإدارية في ذلك على مفهوم متطور وهو أن المحاسبة ليست وسيلة لخدمة إدارة المؤسسة، بل تتعاون معها وتتسق بين أساليب كلاً منهما بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن كلاً من المحاسبة و الإدارة تعتبران وسيلتان تنفيذيتان لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، ومن ثم يلزم التنسيق والتوفيق بين الأساليب العلمية لكل منهما لتحقيق ذلك (باسيلي، 2001).

وهكذا فإن وجود نظام معلومات للمحاسبة الإدارية سوف يسهم بدرجة أساسية وكبيرة في تحقيق أهداف النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية، وذلك من خلال الاعتماد على مقومات المحاسبة الإدارية (التي تشمل كلاً من: النظام المحاسبي المالي، النظام المحاسبي التكاليفي، نظام الرقابة الداخلية)، وتستخدم أساليب تحليل خاصة: اقتصادية وإدارية وإحصائية وسلوكية، وتهتم بالأحداث المالية وغير المالية، التاريخية والآنية والمستقبلية، ومتابعتها وتقييمها، وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ترشيد الإدارة نحو اتخاذ القرارات اللازمة.

## 2.10.2 الحاجة إلى قاعدة بيانات مركزية

تعرف قاعدة البيانات على أنها " ملف أو مجموعة من الملفات المترابطة منطقياً، منظمة بطريقة تقلل أو تمنع تكرار بياناتها وتجعلها متاحة لتطبيقات النظام المختلفة، وتسمح للعديد من المستخدمين بالتعامل معها بكفاءة ويسر " (منصور و أبو النور، 1999) .

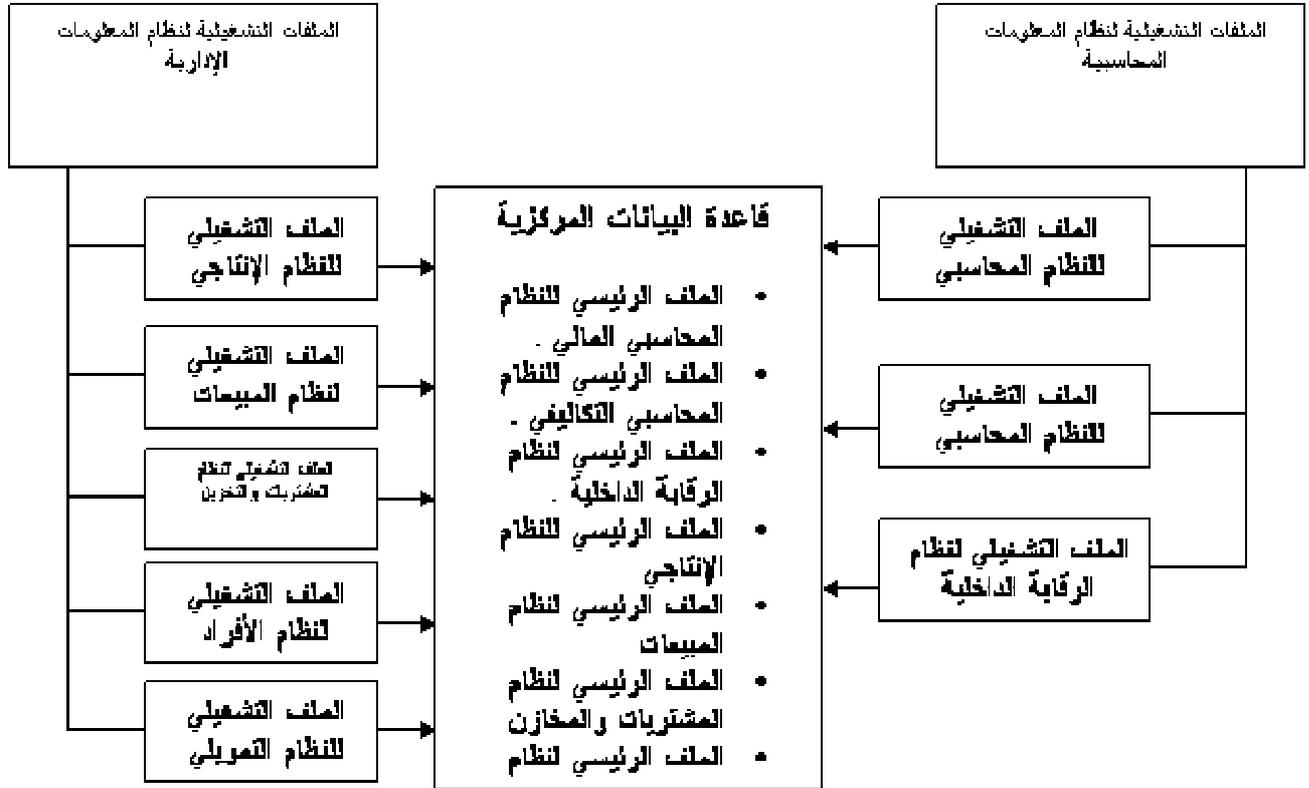
ويشير Moscové إلى أهمية وجود قاعدة بيانات واسعة وموحدة (مركزية) نتيجة حاجة الوحدات الاقتصادية إلى دمج وتكامل كافة وظائفها وفقاً للنظرة المعاصرة ( Moscové et al, 2001)، وبذلك فإن هذه الحاجة سوف تزداد من خلال النظرة المتطورة لضرورة تكامل نظم المعلومات والتي يمثل النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية أحد أهم مجالاتها.

وعليه، فإن الحاجة إلى وجود قاعدة بيانات مركزية يعتمد عليها النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية سوف يساهم في:

1. تحديد ماهية البيانات التي يمكن التعامل معها (من تجميع وتخزين واسترجاع) وفق ما يمكن أن يحتاجه المستفيد (متخذ القرار) بالدرجة الأساس.
2. إمكانية مراقبة كافة الملفات التشغيلية (الإجرائية) الخاصة بكل نظام فرعي، وبما يؤدي إلى منع أو تقليل حالات التكرار في البيانات والتي يمكن أن يشترك فيها أكثر من نظام فرعي، فضلاً عن إمكانية تحقيق الأمن والسرية في التعامل مع تلك البيانات من قبل كل المستخدمين منها.
3. تسهيل التعامل مع البيانات التي تنشأ في كل النظم الفرعية، ولاسيما عندما يكون حجم هذه البيانات كبيراً وتنوعها متعددًا.
4. السرعة في الحصول على احتياجات المستخدمين من البيانات المختلفة، وبما يساهم في تقليل الوقت والجهد المبذولين.

ويمكن تحديد قاعدة البيانات المركزية للنظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية وفق الشكل الآتي (2.1):

الشكل (2.1) يوضح الشكل بنية قواعد البيانات المركزية للنظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية.



المصدر: (النجار، 2007، ص 34)

### 2.10.3 استخدام التقنيات الحديثة في عمل النظام.

تشكل الوسائل التقنية ركيزة أساسية لنظم المعلومات المعاصرة، حيث أنها تساعد في جميع المدخلات، وتدفع عناصر البيانات، وتربطها معاً، وتشكلها في نماذج محددة كما تجزؤها، وتنتج وتبث المخرجات النابعة وتوصلها إلى المستخدمين وتساعد في الرقابة على النظام وصيانته، كما تسهم في تسيير وتشغيل كل الركائز الأخرى بسرعة ودقة وكفاءة عالية، وهي تشمل على ثلاثة اتجاهات رئيسية، تتمثل في كل من ( الهادي، 1993، ص 46):

1. **الغنيون:** وهم الأفراد الذين يفهمون الوسائل التقنية ويشغلونها، مثل : مشغلو الحواسيب، المبرمجون، المحللون والمصممون، مهندسو الصيانة والاتصالات، مديرو النظم ... وغيرها.

2. البرمجيات: تمثل حزم البرامج المطورة، أو الأجهزة التي تجعل أجهزة الكمبيوتر تعمل وتأمروها بأداء وظائفها وإنتاج مخرجاتها .
3. الأجهزة: تشتمل على تنوع كبير من الوسائل التي تقدم المساندة لركائز أو مكونات النظام المختلفة.

وبما أن وجود النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية غالباً ما يكون في الوحدات الاقتصادية كبيرة الحجم (من حيث تعدد نشاطاتها أو زيادة حجم البيانات التي يتم التعامل معها نتيجة الأحداث الاقتصادية المتعددة)، وبما يعني أن هناك أعداداً كبيرة من البيانات سوف يتم التعامل معها والخاصة بالنظم الفرعية المتعددة التي يمكن أن تتواجد في المؤسسة المعنية، مما يتطلب الأمر استخدام التقنيات الحديثة في معالجة البيانات، وإنتاج المعلومات من خلال ما يطلق عليه " تقنيات المعلومات "، حيث "ساهمت تقنية المعلومات في زيادة قدرة النظم المحاسبية على التكيف والتأقلم السريع مع بيئة العمل في المؤسسة، وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية فعالة لخصن واسترجاع ومعالجة البيانات، وتقديمها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب وقد انعكس ذلك بوضوح على كفاءة نظم المعلومات المحاسبية وأتاح لها مرونة كبيرة في التعامل مع التغيرات السريعة والاستجابة لها" ( برهان، 1999)، إضافة إلى أن استخدام الحواسيب (باعتبارها أحد وسائل تقنيات المعلومات) يمكن أن يساهم في معالجة البيانات التي يتم التعامل معها من قبل النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية وخاصة فيما يتعلق بالمجالات الآتية:.

### 2.10.3.1 نظم معالجة البيانات

وهي النظم التي تقوم على استخدام الحاسوب في معالجة البيانات عن عمليات المنظمة، مثل: عمليات الإنتاج، التمويل والإيرادات، المصاريف. من أجل تحرير الإنسان من الأعمال الروتينية، من حيث أنها تمثل "المجال العلمي الذي يحاول التوصل إلى أحسن الطرق والأساليب المتاحة لمعالجة البيانات بطريقة منظمة ومنطقية ويتصل بجمع وترميز وتنظيم وفرز ومقارنة البيانات" ( الهادي، 1993، ص121).

### 2.10.3.2 نظم دعم القرارات

حيث تحتوي نظم دعم القرار، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات. على إجراءات وبرامج تعمل على معالجة البيانات والمعلومات في نماذج اتخاذ القرار مثل نماذج: صفوف الانتظار، المسار الحرج، البرمجة الخطية ...الخ، من أجل تقديم المعلومات بالشكل الذي يمكن من استخدامها مباشرة في عملية صنع القرار ( قاسم، 1998، ص76).

### 2.10.3.3 النظم الخبيرة

تعد النظم الخبيرة من النظم المهمة في مجال الذكاء الاصطناعي، فهي نتاج العقل الإنساني أي مزج بين استخدام التقنية التي تستند على حقول عديدة كالهندسة والرياضيات، وكذلك تطبيقات عديدة في إدارة الأعمال، أي أن لهذه النظم دور مهم في تقديم حلول للمشكلات الإدارية بالاستناد على المعرفة حيث أن هذه النظم تميزت في أسلوب تنفيذ الأعمال من خلال تغيير طريقة تفكير الفرد في حل المشكلات. لذا فإن النظام الخبير يعد بمثابة نظام له قدرة عالية على إنتاج الأفكار المبدعة والحلول العملية للمشكلات الصعبة والمعقدة فضلاً عن أنه نظام يستخدم لتوثيق المعرفة والخبرة الإنسانية، ودعم عمليات صنع القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة، (حسين وداؤد، 2005).

وهكذا، فإنه بفضل التقنيات الحديثة أمكن إحداث تغييرات جذرية لزيادة كفاءة برمجيات الحاسوب وفعاليتها وذلك من خلال جعل الحاسوب يتسم بصفة الذكاء ومحاولة محاكاة سلوك الخبير البشري عندما يواجه بموقف يحتاج إلى اتخاذ قرار ما، وهو ما يسمى بـ "الذكاء الصناعي" والتي تعد النظم الخبيرة أحد أهم تطبيقاته، ومن هنا يمكن القول أن الثورة التقنية الحديثة قد أتاحت فرصة كبيرة أمام الإدارة والمحاسبين للاستفادة من مزايا وإمكانيات تقنية المعلومات في مجال الخبرة الإلكترونية، وللاستفادة من هذه النظم يجب على أي نظام للمعلومات في المؤسسة وخاصة النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية أن يكون قادراً على التكيف والتأقلم السريع مع هذه التقنية ومجاراتها، حيث أن انتشار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات بشكل واسع في النظم الاقتصادية والإدارية والاجتماعية سيؤثر بشكل متزايد في أي نظام للمعلومات في المؤسسة بحيث أن التباطؤ في إدخال البرمجيات الحديثة في تطوير نظام المعلومات، سيؤدي إلى تباطؤ عملية الاستفادة من هذا النظام (المعمار، 2002).

### 2.10.4 الحاجة إلى مجموعة الأفراد المؤهلين .

إن نجاح عمل النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية وتحقيق فاعليته، يعتمد بدرجة أساسية على ضرورة أن يكون الأفراد القائمين على العمل فيه على درجة من المعرفة العلمية والعملية، تتناسب مع متطلبات عمل النظام وإمكانية تحقيق أهدافه، الأمر الذي يستلزم ضرورة تطوير مهارات الأفراد العاملين بصورة مستمرة في المجالات الآتية:

#### 2.10.4.1 تطوير المهارات المحاسبية للعاملين في النظام .

حيث يتطلب من الأفراد المتخصصين في مجال المحاسبة ضرورة تطوير مهاراتهم المحاسبية التي تشمل على كافة فروع المعرفة المحاسبية، والعمل على دراسة كافة المستجدات في كل منها، إضافة إلى ضرورة توافر الكفاءة اللازمة لدراسة وفهم العلاقات المتشابكة مع فروع العلوم الأخرى التي لها علاقة بالتأثير في بيئة الأعمال الحديثة، وبما يمكنهم من إجراء عمليات التحليل للبيانات المختلفة التي يمكن أن يقوموا بتشغيلها وتجهيزها إلى المستخدمين المتوقعين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، إضافة إلى ضرورة تطوير قدراتهم في إمكانية عرض محتويات التقارير والقوائم المالية بالسرعة الممكنة ووفق الشكل الذي يمكن أن يؤثر في زيادة الفائدة لدى المستخدمين ( قاسم، 1998).

#### 2.10.4.2 تطوير المهارات الإدارية للعاملين في النظام.

نظراً للحاجة الماسة من قبل إدارة المؤسسة إلى ما يمكن أن يقدمه النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية من بيانات ومعلومات، تساعد في اتخاذ القرارات المختلفة والمتعددة بالسرعة والدقة اللازمة في ضوء التغيرات والتطورات العديدة، التي تحدث بصورة مستمرة في بيئة الأعمال الحديثة، فإن الأمر يتطلب من الأفراد العاملين فيه ضرورة تطوير مهاراتهم الإدارية من خلال الإطلاع على كافة المستجدات التي تحدث في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، إضافة إلى ضرورة تفهم عملية اتخاذ القرارات المختلفة، التي يمكن أن تتخذ في المؤسسة والتعايش المستمر مع متخذي القرارات، خاصة من داخل المؤسسة نظراً لتعدد وتنوعها في سبيل تسهيل إمكانية مقابلة الاحتياجات المختلفة من خلال تزويد البيانات والمعلومات اللازمة بالسرعة الممكنة والوقت المناسب ( قاسم، 1998).

#### 2.10.4.3 تطوير المهارات الحاسوبية للعاملين في النظام .

مما لا شك فيه أن استخدام الحواسيب أخذ يمتد إلى العديد من مجالات الحياة، ومنها مجال نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية، الأمر الذي يجعل البعض يعتقد أن وجود أي نظام للمعلومات يكون مرتبطاً باستخدام الحواسيب فيه.

كما أن استخدام الحواسيب في عمل نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية، يمكن أن يكون ضرورياً كلما كان حجم البيانات التي يتم التعامل معها كبيراً، وأن معالجتها وتقديم المعلومات الناتجة عنها يكون مطلوباً ضمن وقت محدد.

وبما أن النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية غالباً ما يتعامل مع عدد كبير من البيانات (الخاصة بكافة النظم الفرعية التي يضمها)، يصبح من الضروري أن يكون الأفراد القائمون على العمل فيه على معرفة مناسبة بالحواسيب من حيث كيفية تشغيلها وبرمجتها، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة المرتبطة بها.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن تصميم وتطبيق النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية يجب أن يكون بالدرجة الأساس ضمن مسؤولية الكادر المحاسبي، نظراً لتشعب علاقات نظام المعلومات المحاسبية مع كافة النظم الفرعية الأخرى التي يمكن أن تتواجد في المؤسسة، فضلاً عن حجم البيانات المالية وغير المالية التي يقع على عاتقه التعامل معها (من حيث تسجيلها وتخزينها وتشغيلها وإنتاج المعلومات وتوصيلها إلى الجهات ذات العلاقة) (قاسم، 1998).

## 2.11 قياس جودة النظام:

وذلك من خلال تربيته وسده لحاجات مستعمله للمؤسسه، ويمكن قياس ذلك من خلال مستعملين مباشرين: يستعملون المعلومات في تسير نشاط المؤسسة وإدارتها. مستخدمون مركزيون: مثل أفراد الإدارة العامة، وهم بحاجة إلى نظام معلومات لتمارين إستراتيجيتها بالمعلومة. إستراتيجيون غير مباشرين: والذي يعملون على تطوير آلات نظام المعلومات، التي من غير الممكن أن تعمل بدون تدخل الكادر البشري.

## خصائص جودة المعلومات:

إن نظام المعلومات هو العلم الذي يبحث في شكل خصائص المعلومات، ويهدف إلى تأمين وتطوير الأساليب والوسائل المثلى في تهيئة وجمع ومعالجة وتحليل وترتيب وتخزين المعلومات. (العلي، 1985) أما جودة المعلومات فهي الدرجة التي تقدم بها المعلومات قيمة إلى الذين يستخدمونها وإلى المنظمة بشكل عام. حيث يمكن تناول خصائص جودة نظم المعلومات من خلال ثلاث أبعاد رئيسيه هي: البعد الزمني، وبعد المحتوى، والبعد الشكلي.

## 2.11.1 البعد الزمني: (Wilson,2002), (Zimmer,2000), (Bocij,2006)

يوصف الزمن بالفترة الزمنية التي تتعلق بالمعلومات ومدى تكرار المعلومات التي نستقبلها كما يتعلق في زمن استخدام المعلومات مجيباً على تساؤل، متى تقدم المعلومة؟ من يستخدمها أو يطلبها؟ ويتضمن الجوانب التالية:

1. **التوقيت:** توفر المعلومة زمانياً، لذا لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب الذي نريد، لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة، فقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر وتفقد أهميتها بعد زمن قليل، لذا على المدير أن يكون قادراً على الحصول على المعلومات التي تصف ما يحدث.
2. **التداول والحادثة:** أي أن تكون المعلومة مجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المنشأة، حيث تلعب الحادثة دوراً هاماً في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها؛ لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفاعلية.
3. **التواتر والتكرار:** ويقصد بهما مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات المتواجدة، لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما نحتاجها، وبطريقة تناسب المستخدم الذي يطلبها، إذ أن المعلومات التي يطلبها مدير التسويق مثلا تختلف في شكلها عن المعلومات التي يطلبها مدير المحاسبة، وهذا يؤكد الاهتمام بالمعلومات النشطة في قاعدة البيانات.
4. **الفترة الزمنية:** وهي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة، بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عما يحدث الآن، وعما حدث في الماضي، وعما هو متوقع حدوثه في المستقبل، كما أن التأخير في جهود معالجة البيانات إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام ستسبب مشكلات عديدة وكلفة مرتفعة للإدارة.

## 2.11.2 بعد المحتوى: (Winterman,1998)،(Ashill,2001)،(Green,2003)

يصف بعد المحتوى مجال ومحتوى المعلومات، ويتعلق بالإجابة على تساؤل (ماذا؟)، ويتضمن الجوانب التالية:

1. **الدقة:** خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات جودة القرار، كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من تكلفة وإهدار الوقت، ويختلف مدى الدقة في المعلومات المطلوبة حسب الحاجة إلى الاستخدام و طبيعة المشكلة. علماً أن دقة النظام تزيد من التكلفة إذ أن مستوى أعلى من الدقة يحتاج إلى كلفه أعلى، لذا لا بد من التأكيد

- على العبء الكلفوي للمعلومات بحيث يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها.
2. **الصدق والثبات:** وهو أن تعطي المعلومات النتائج نفسها التي أعطتها التجربة السابقة ، وأن تكون المعلومة المتجمعة صادقة وشرعية وصحيحة وتتطابق مع معطيات الواقع شكلا ومضموناً وتوجهاً.
3. **الواقعية:** أن تمثل المعلومات الواقع، وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة، فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة، إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة إلى معلومات ممايزة عن بعضها البعض، فالمعلومات التي يحتاجها قسم التسويق عن البيئة الداخلية ومستوى التكنولوجيا السائدة تختلف عن المعلومات التي يحتاجها قسم البحوث والتطوير.
4. **الملاءمة:** أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار، فلا بد أن تكون ملائمة للموضوع وموجهه خصيصا للمشكلة التي تدرس، ومرتبطة باحتياجات المستخدم.
5. **الشمولية:** قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة مع التقيد ببدايل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأييد وظائفها المختلفة، وعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة، حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات بما يسمى بحمل زائد للمعلومات، وعلى الإدارة أن تعمل على نقل المعرفة ونتائج التجربة والاختبار من وحدة إلى أخرى، ومن مستوى لآخر، ومن مشروع لآخر.
6. **الإيجاز:** تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات، إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الاستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع ، ويمكن لمحلل النظم أن يساعد المدير على تحقيق هذه المهمة بطريقة منطقية.
7. **المدى:** ويقصد به سعة المعلومات أو ضيقها، أو بتركيز داخلي أو خارجي، ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها، لذا لا بد أن يمثل المعلومات المدى المطلوب، وأن تكون الحاجة إليها قائمه فعلا وبشدة .
8. **الأداء:** قدرة المعلومات في الكشف عن أداء، والذي يمكن أن يكون بواسطة قياس إتمام الأنشطة وصنع التقدم وتجميع الموارد .

### 2.11.3 البعد الشكلي (Kofach1999, Bocji2006)

- يتعلق البعد الشكلي بكيفية تقديم المعلومة، ويكونها حاضرة لمن يطلبها، فهي تتعلق بالإجابة على التساؤل (كيف؟)، ويتضمن الجوانب التالية:
1. **الوضوح:** تقديم المعلومات بطريقة وبشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك، بحيث تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض، كي يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة.
  2. **الترتيب:** تقديم المعلومات بترتيب صحيح وطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة، كي يتم تعظيم الاستفادة منها.
  3. **المرونة:** قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق؛ لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل متزن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.
  4. **التقديم:** هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب، فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي، وبشكل كمي أو وصفي، فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو عن طريق الرسومات والمخططات المختلفة؛ لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة وتطويعها ومعالجتها لجعلها قابلة للاستخدام بما يعظم الاستفادة منها للمستخدم.
  5. **التفاصيل:** يجب أن تحوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل وبنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلا يحتاج المديرين عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل، علما بأن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.
  6. **الوسائط:** الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات؛ لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو وسيلة أخرى.
  7. **الدعم الفني:** وهو عبارة عن تقديم المساعدة في حال وجود أي مشكلة فنية سواء في نظم المعلومات أو الوسائط.
  8. **التقييم:** وهو عبارة عن عملية مستمرة.

## 2.12 خلاصة الفصل:

لنظم المعلومات أهمية كبيرة خاصة نظام المعلومات التسويقي، الذي يعتبر العصب المحرك للمؤسسة والذي يسمح بتدفق المعلومات التي تعمل على الربط بين مختلف أنشطة المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف. فكلما توافرت معلومات دقيقة وكافية، كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج من تخطيط، تنفيذ، ورقابة للأنشطة الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

## الفصل الثالث

### الميزة التنافسية

- المقدمة
- مفهوم التنافسية
- تعريف الميزة التنافسية
- تطور مفهوم القدرة التنافسية
- مصادر الميزة التنافسية
- عوامل القدرة التنافسية
- أنواع الميزة التنافسية
- نظم المعلومات والميزة التنافسية
- نظم المعلومات و الاستراتيجيات التنافسية العامة
- إستراتيجية نظم المعلومات
- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
- معوقات اكتساب الميزة التنافسية

### 3.0 المقدمة:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد إستراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة، تستهدف معالجة الكثير من المشكلات الداخلية والخارجية؛ لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم.

وعملياً يحرص المسؤولون على العمل الدعوب والمستمّر للتعرف على وتحليل واكتشاف والمحافظة والاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة. ومن خلال هذا الفصل يتناول البحث مفهوم التنافسية وأنواعها، من ثم يتناول مفهوم الميزة التنافسية والتعريفات المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، لنطلق بعدها إلى تحديد عناصر الميزة التنافسية، وكذلك مصادر اكتساب الميزة التنافسية، وبعدها نتطرق إلى أنواعها ومعايير الحكم على جودتها، كذلك تحديد استراتيجيات وأهداف المنافسين، ونصل أخيرا إلى معوقات اكتساب الميزة التنافسية.

### 3.1 مفهوم التنافسية:

يمتاز مفهوم التنافسية بالحدثة النسبية، كونه لا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وقد كان أول ظهور له خلال الفترة 1981-1987، التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق (Geneva، 1999، P2).

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، وهذا ما يصعب تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية، ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينيات، أما في سنوات التسعينيات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول. وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها (الطيب، 2005، ص65).

لقد اختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم أوسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

وقد وقع تحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية وتتمثل في قدرات الدولة من موارد طبيعية واليد العاملة الرخيصة، والمناخ والموقع الجغرافي الذي يسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية، وتتمثل في اعتماد الدولة على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك؛ مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية.

### 3.1.1 أهم تعريفات التنافسية:

#### 3.1.1.1 تعريف التنافسية حسب المؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" (عدنان، 2001، ص 4).

#### 3.1.1.2 تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط:

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف (عدنان، 2001، ص 4).

#### 3.1.1.3 تعريف التنافسية على مستوى الدول:

أهتم الكتاب والاقتصاديون وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعريفات وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعريفات (عدنان، 2001، ص 12).

#### 3.1.1.4 تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل" (Geneva، 1999، P2).

#### 3.1.1.5 تعريف المجلس الأوربي ببرشلونة:

عرف المجلس الأوربي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية (Geneva، 1999، P2).

#### 3.1.1.6 تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE):

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل". (OCDE، 2005)

وعلى تشترك أغلب التعريفات المستعرضة أنفا في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك فإننا نحاول إعطاء تعريف للتنافسية يتلخص في "التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام".

#### 3.1.2 أنواع التنافسية:

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية، وهي (الطيب، 2005، ص45):

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب ينكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
- **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك وحيث

المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

### 3.2 تعريف الميزة التنافسية:

يلاقي معظم الباحثين والمختصين، صعوبة في تحديد مفهوم التنافسية أو الميزة التنافسية، فكل عرفها حسب وجهة نظره ورأيه، وتوجهه الاقتصادي، وسنقوم بسرد أهم التعريفات لها.

**3.2.1 عرف "على السلمي" الميزة التنافسية على أنها:** مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، لتحقيق أمرين أساسيين: (السلمي، 2001، ص 14)

1- إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون.

2- تأكيد حالة من التمييز والإخلاف، فيما بين المنظمة ومنافسيها.

#### ومن هذا التعريف نستنتج النقاط التالية:

- الميزة التنافسية تنشأ من امتزاج عدة عوامل ذات الطابع المادي: كالمواد الأولية والتكنولوجية، وذات الطابع البشري كالمهارات والقدرات.
- ضرورة وجود التنسيق، بين هذه العناصر.
- يتم اكتساب الميزة التنافسية من أجل تحقيق هدفين أساسيين: (إنتاج منافع للزبائن، وتأكيد حالة من التميز).

**3.2.2 ويرى (بارني) Barney أن:** "المنظمة تحقق الميزة، عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي يمكن للمنافسين الحاليين، أو المرتقبين تطبيقها وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسين أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات".

من التعريف السابق نستخلص النقاط التالية:

- الميزة التنافسية تتعلق أساساً، بالإستراتيجيات الحديثة.
- هدف هذه الإستراتيجيات، خلق القيمة المضافة للمستهلك.
- وقد تتكون الميزة التنافسية، إثر إخفاق المنافسين الحاليين في كسب. منافع إستراتيجياتهم الخاصة.

**3.2.3 وقال Day & M.Porter:** تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. وضمن هذا الإطار، يرى ( بورتر و دي ) Porter و Day أن الميزة التنافسية، لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فهي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها. بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج، تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة (Porter, Day, 1998).

**من التعريف نستنبط ما يلي:**

- تأخذ الميزة التنافسية، عدة أشكال أهمها، السعر الأقل، المنافع الأكثر.
- الميزة التنافسية تختص بالمؤسسة فقط.

**3.2.4 ويرى آخرون:** أن الميزة التنافسية، يختلف تعريفها حسب المجال، إذ يمكن تعريفها بتنافسية المؤسسة، القطاع وتنافسية الدولة (عدنان، 2001، ص56).

أ- **تنافسية المؤسسة:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية.

ب- **تنافسية القطاع:** تعبر عن مدى استطاعه مؤسسات قطاع معين، سواء الزراعي أو الصناعي، أو الخدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية. وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، وغيره.

ت- **تنافسية الدولة:** وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر، لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو.

إنّ تعريف ( بورتر و دي ) Porter و Day أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الأول يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس.

### 3.3 تطور مفهوم القدرة التنافسية:

منذ ظهور المقاربة النظامية "تحليل الحالة" (سنة 1945) التي اعتبرت المؤسسة نظاماً مفتوحاً على المحيط يؤثر فيه ويتأثر به، تحولت القدرة التنافسية للمؤسسة من المفهوم القائم على الميزة النسبية التي تعني قدرتها على التحكم في التكاليف وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إلى المفهوم القائم على الميزة التنافسية التي تنشأ من مجموع وظائفها المرتبطة بتصميم وتصنيع وتوزيع وتطوير منتجاتها، بشرط أدائها بعض هذه الوظائف أو كلها بشكل أفضل من منافسيها (Porter,1986).

ومن ثم فإن القدرة التنافسية تمثل خاصية أو مجموعة خصائص تتوفر لدى المؤسسة، والتي تسمح لها بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلاً من النمو. وهذه القدرة التنافسية تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعاليتها ووظائفها، وكذا بمدى إمامها وتكيفها مع محيطها الخارجي عن طريق الاستغلال الأفضل للمعلومات التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة. (Porter,2003).

### 3.4 مصادر الميزة التنافسية

تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عن طريق (زيبيري،2003):

- تخفيض التكاليف بأداء وظائفها بكفاءة أفضل من منافسيها.
  - التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة من حيث: الإبداع، الجودة، الخدمات المرفقة.
- هتان الطريقتان تسمحان للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها خاصة إذا اقترنت بـ:
- خلق حواجز أمام المنافسين، كالتحكم في قنوات التوزيع لعملاء أوفياء.
  - استغلال التطور التقني والإبداع السريع لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستعملة.
  - التحكم في آجال الإنجاز بالنسبة للإنتاج، التوزيع.
  - تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة والمتوقع المناسب فيها (Jean,1993).

### 3.5 عوامل القدرة التنافسية:

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية، أهمها القدرات التطويرية والإبداعية، كفاءات العمليات، الجودة والإنتاجية والتسويقية. (ترجمة رباح، Percerou، 1998).

#### 3.5.1 القدرات التطويرية والإبداعية:

طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتوجها حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق، وهذه العملية تعتمد أساساً على:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة، ولا يتأتى ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال.
- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً.

و يرى الباحث بأنه، ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة بل يشمل: تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية، تخفيف معاناة العمال، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر.

#### 3.5.2 القدرات الإنتاجية "الجودة":

تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما: الجودة والإنتاجية

##### 3.5.2.1 الجودة:

وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها « مجموعة خصائص منتج أو خدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية » (Percerou، 1984)

وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج.

- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالموصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان بالسعر المناسب.

وقد شكل الاهتمام بالجودة أساساً تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية، من خلال "حلقات الجودة" التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد.

### 3.5.2.2 الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات و المدخلات، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسة للمؤسسة، كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب، أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية.

ولا يمكن القيام بهذه المقارنات ما لم يتوفر في المؤسسة نظام معلومات يسمح بتوفر المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي. (زبيري، 2003، ص 23).

### 3.5.3 القدرات على كفاءة العمليات

تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسات، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بنظم معلومات متطورة، وترتكز نظم المعلومات على فلسفة التوجه إلى التسويق أكثر فاعلية حيث يمكن عرض الخدمات على عن طريق تقليل تكاليف هذه، كما يساعد في تقديم المنتجات و الخدمات . ومن أمثلة ذلك استخدام تكنولوجيا العمليات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب. (يحيى، 2005).

### 3.5.3.4 قدرات الترصد:

إن المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة أو الدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه، والتي تشكل إما فرصاً للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من آثارها السلبية عليها، وذلك

باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجميع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وإرسالها إلى المعنيين بها لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الإستراتيجية. ويجب أن تكون عملية التردد مساراً شاملاً وجماعياً يقوم به جميع من في المؤسسة ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي: المنافس، الزبائن، الموردين، التكنولوجيا... وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره عملاً دائماً ومستمرًا (زبيري، 2003، ص 30).

### 3.6 أنواع الميزة التنافسية :

#### 3.6.1 ميزة التكلفة الأقل :

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: إذ أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ولتتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع (السلمي، 2001، ص 67).

#### 3.6.2 ميزة التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل (السلمي، 2001).

### 3.7 نظم المعلومات والميزة التنافسية:

تعمل نظم المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة و ذلك من خلال ما تقدمه من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسة في البيئة الخارجية ( المصدر الخارجي للميزة التنافسية والمعلومات الخاصة بأنشطة سلسلة القيمة (زاهي، يمينة، 2006).

### 3.7.1 نموذج سلسلة القيمة Value Chain Model :

نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه porter هو تكنيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في المنظمة، وذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية، وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حالياً أو المحتملة. وتعتبر المنظمة من منظور سلسلة القيمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها.

تحليل قيمة شكل (3.1) كل نشاط يتطلب أيضاً فهم وتحليل تكلفتها ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من منتجات وخدمات. وتحقق المنظمة أرباحاً عندما تكون قيمة المخرجات (وهي حصيلة القيمة المضافة لكل أنشطة الأعمال) أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة كما هو واضح في الشكل (3.1) (الكردي، 2003):

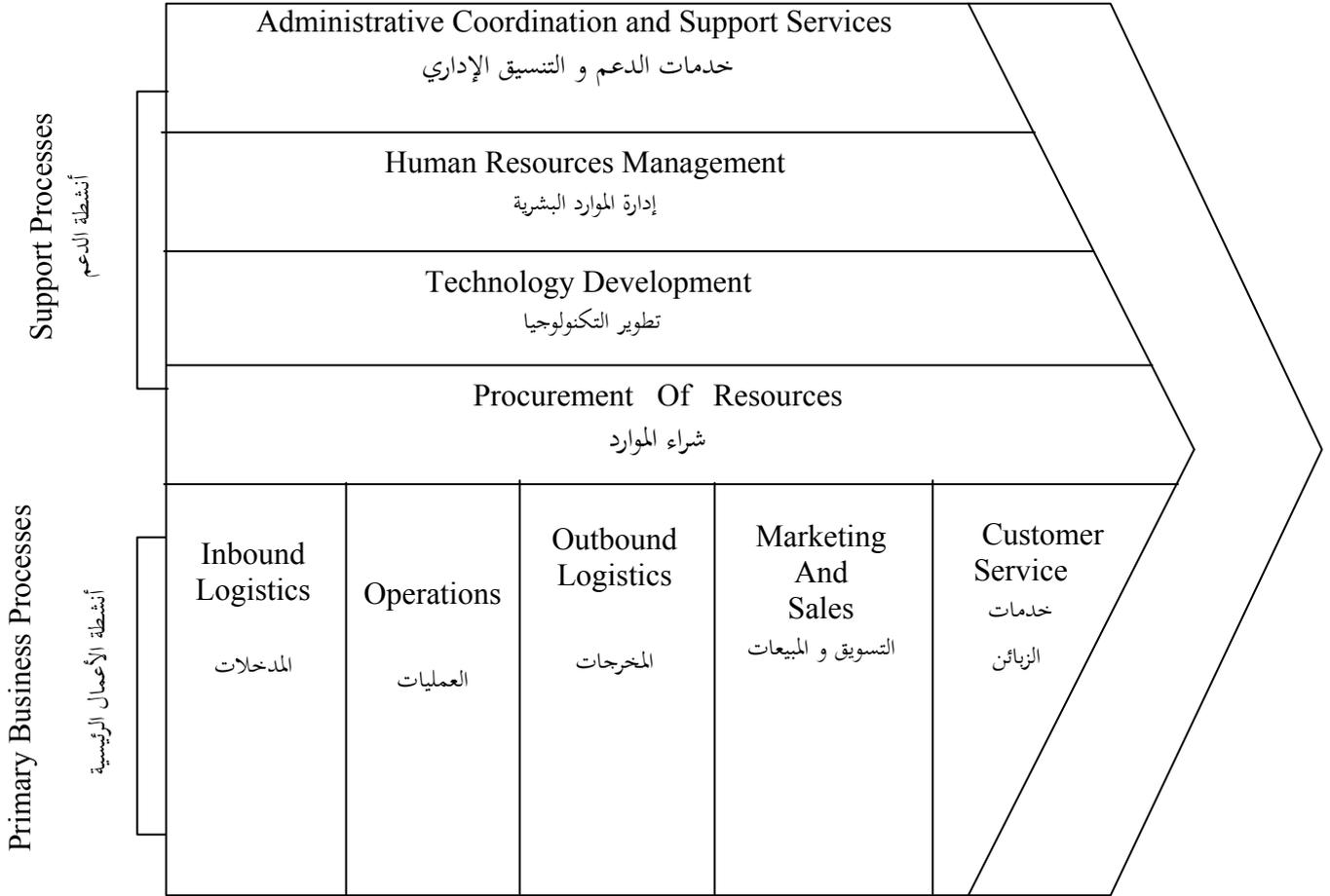
يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة:

أولاً: الأنشطة الرئيسية: وتتكون من خمسة أنشطة رئيسية وهي كما يلي:

- 1 الإمدادات الداخلية **Inbound Logistics**: وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
- 2 العمليات **Operations**: كل الأنشطة الصناعية و غيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات و خدمات).
- 3 التسويق و المبيعات **Marketing and Sales**: يرتبط هذا النشاط بحقل إدارة التسويق وما يتضمن ذلك من تخطيط استراتيجي للمزيج التسويقي وتنفيذ الوظائف التسويقية الأخرى. تتمثل هذه الخدمات في جميع الأنشطة الإدارية الداعمة لعمل نظام الأعمال في المنظمة، بما في ذلك وظائف التوجيه والتنسيق لأنشطة المحاسبة والمالية في المنظمة. (Porter, 2003)
- 4 خدمات الزبائن **Service Customer**: الأنشطة التي تبقى و تحسن من قيمة المنتج، تتضمن: خدمة ما بعد الصيانة، تركيب، تصليح، إدارة قطع الغيار، ترقية وتطوير، تدريب على المنتج.

5 المخرجات **Logistics Outbound**: تتطلب الأنشطة للحصول على منتج تام الصنع للزبائن: تخزين، انجاز الطلب، توزيع المنتج، نقل.

شكل (3.1) حيث يوضح نموذج سلسلة تحليل القيمة



المصدر: (الكردي، العدل، 2003.ص101)

ثانياً: الأنشطة الداعمة:

1 تطوير التكنولوجيا **Technology Development**: وهي أنشطة تحسين المنتج، وتصميم المنتج، والمعرفة بالتقنية، والمعرفة بإجراءات العمل، والمدخلات التكنولوجية الضرورية لكل نشاط في سلسلة القيمة. (Porter,2003)

- 2 **شراء الموارد Procurement Of Resources**: شراء الموارد يعني أنشطة توفير موارد عمل النظام من مدخلات (مادة خام، أجزاء، مكونات، طاقة) مع ضمان توفير موارد المعرفة الضرورية بوسائل مختلفة. (Porter,2003)
- 3 **خدمات الدعم و التنسيق الإداري Administrative Coordination and Support Services**
- 4 **إدارة الموارد البشرية Human Resources Management**: ارتباط الأنشطة بالتجديد: التطوير "التعليم"، الاحتفاظ وتعويض الموظفين والمدراء.

### 3.7.1 تأثير نظم المعلومات على سلسلة القيمة:

تؤثر نظم المعلومات على سلسلة القيمة من خلال اندماجها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة، وفي بعض الحالات تستخدم نظم المعلومات (بمختلف أنواعها) كأدوات فعالة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المنظمة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط و تنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى خدمات الدعم و التنسيق الإداري، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا ودعم وظيفة الشراء(جراهام كورتيس،1998).

إن نظم المعلومات (ومن بين أهم أنواعها نظم المعلومات الإستراتيجية) تتولى تنفيذ الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة من خلال نظم المعلومات التي تستند على شبكة المنظمة الداخلية لإدارة تدفقات الأعمال المنسقة بالإضافة إلى دعم أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال نظم معلومات الموارد البشرية وهي من النظم الوظيفية المهمة لنظام المعلومات الإداري. وينطبق نفس الأمر على وظائف تطوير التكنولوجيا من خلال استخدام النظم التي تستند على شبكة المنظمة الخارجية لأنشطة الهندسة والتصميم بالحاسوب وكذلك على وظيفة الشراء حيث تمكن نظم المعلومات المستندة على الويب من تخطيط وتنفيذ أنشطة التجارة الإلكترونية إذا كانت هذه النظم ترتبط بموقع المنظمة الإلكتروني مع وجود قاعدة بيانات أو مستودع بيانات Data Warehouse لتخزين ومعالجة بيانات أنشطة التجارة الإلكترونية. (جراهام كورتيس،1998).

أما على مستوى دعم الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة، فمن الملاحظ وجود أنماط مهمة من تقنيات نظم المعلومات المستخدمة في مجالات وتطبيقات إمداد المنظمة بمداخلاتها، أو إدارة وتنفيذ العمليات الإنتاجية باستخدام نظم التصنيع المرنة بالحاسوب، أو دعم نظام المخرجات من خلال ربط هذا النظام بنظم المعالجة التحليلية الفورية، أو بنقاط البيع الإلكتروني والمعالجة الفورية لأوامر الشراء، وهكذا بالنسبة لخدمات الزبائن، ولأنشطة التسويق والمبيعات.

وفي بعض الأحيان تستخدم نظم المعلومات التنظيمية المتداخلة التي تربط المنظمة بالموردين والمشتريين والموزعين من خلال تقنيات شبكات، وكذلك من خلال استخدام تكنولوجيا

المزود / الزبون Client/Server ومستودعات البيانات حيث يوضع المزود في شركة موزع الأدوية مثلا ويربط المزود بمحطات عمل في الصيدليات المستفيدة لتقديم طلبات شراء الأدوية بشكل مباشر وعلى الخط المفتوح.

وهكذا نجد أن لنظم المعلومات تأثير جوهري على سلسلة القيمة سواء من خلال تأثيرها التكويني على الأنشطة الرئيسة والداعمة، أو من خلال ما تحدثه من تحويل في أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة. إن لكل نشاط في سلسلة القيمة عنصر مادي وعنصر معلومات، فالعنصر المادي يضم المهام المادية المطلوبة لتنفيذ النشاط أما عنصر المعلومات فيتضمن كل مهام معالجة البيانات وإنتاج المعلومات الضرورية لتنفيذ نشاط القيمة. و تلعب نظم المعلومات دورا مهما في تعزيز أنشطة الدعم والإسناد فمثلا يمكن لنظم أتمتة المكاتب أن تساعد في تسهيل التفاعل بين كافة المستويات التنظيمية في المنظمة من خلال استخدام البريد الإلكتروني و البرامج التطبيقية الأخرى، كما تساهم نظم مساندة القرارات في دعم عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالأنشطة الرئيسة والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة(جراهام كورتيس، 1998).

### 3.8 نظم المعلومات و الاستراتيجيات التنافسية العامة:

يقترح Porter ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تحقق للمنظمات ميزة تنافسية مؤكدة. وهذه الاستراتيجيات هي :

#### 3.8.1 إستراتيجية قيادة قلة التكاليف: Coast Leadership Strategy

وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية. إن المنظمة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الإنجاز في الصناعة (Porter,2003).  
إن نظم المعلومات الإدارية على مختلف أنماطها الرئيسة تستطيع أن تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، التخزين، التسويق، النقل والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.  
فإذا أخذنا نظم المعلومات المصرفية التي تستند على شبكة الإنترنت وتستخدم تقنيات الأعمال الإلكترونية، والمصارف وصولا إلى المصارف الإلكترونية e-Banking يمكنها ببساطة توفير الجهد والوقت والتكلفة للعملية المصرفية على مدار اليوم، بسبب مزايا استخدام شبكة الإنترنت، وضمان التسليم الفوري للخدمة في الوقت الحقيقي.

### 3.8.2 إستراتيجية التمييز

وهي إستراتيجية البحث عن التميز، الإفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، و في ضوء هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة ذهنية محببة حول منتجاتها وخدماتها نظرا لمزاياها الفريدة والصورة الحسنة للمنظمة بين المستفيدين والزبائن. إن وجود نظم معلومات مصرفية مشبوكة على موقع خدمات مصرفية إلكترونية متكاملة لجميع الزبائن يعني وجود فائدة وتميز في توليفة الخدمات المصرفية المقدمة لزبائن المصرف ذلك لأن تسهيلات العمل المصرفي الإلكتروني يوفر الوقت والجهد والمال للزبائن من جهة والمصرف من جهة أخرى كما تدل جميع الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا الصدد (Porter,2003).

### 3.8.3 إستراتيجية - التركيز Focus Strategy

تستند هذه الإستراتيجية إلى أساس اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة، أو نشاط أعمال بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين، ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة السوقية، في هذا السياق يمكن أن توفر نظم المعلومات الإدارية معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة لتمكين المنظمات من تصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة. (جراهام كورتيس، 1998).

بالإضافة إلى ما تقدم تساهم نظم المعلومات في تعزيز فرص الأعمال الجديدة، واستكشاف الفرص الجديدة، وهنا لابد أن نشير إلى أن منظمات الأعمال الكبيرة لا تنتظر الفرص في بيئة الأعمال، بل هي في معظم الأحيان تبحث عنها وتخصص موارد ضخمة لخلق الفرصة واستثمارها وتعظيم المنافع المترتبة على امتلاكها من خلال الدخول بتكنولوجيا جديدة إلى السوق.

وأخيرا تفيد نظم المعلومات في تحقيق التعاضد الاستراتيجي وفي تطبيق مفهوم التعاضد الداخلي والخارجي بكفاءة وفعالية. إن التعاضد Synergy هو الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة، أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة، والتي تعمل في نفس السوق المستهدف. ويتحقق الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل أو أن ارتباطاتها كانت من نمط آخر مختلف عن السابق.

إن تطبيق مفهوم التعاضد في مجال أنشطة الأعمال بصورة عامة يعني دائما أن المنظمة ككل متكامل من نظم وظيفية فرعية بما في ذلك نظم المعلومات، وهي أكبر من مجموع الأجزاء والمكونات الوظيفية الفرعية. ويمكن التعبير عن هذا المفهوم ببساطة بأن  $5=2+2$  من حيث التأثير وتفاعل المكونات بالنتيجة. (بورتر، 2003)

### 3.9 إستراتيجية نظم المعلومات:

إستراتيجية نظم المعلومات **Information Systems Strategy**: وهي التي تركز على تحديد نظم المعلومات المطلوبة، التي يجب تقديمها لتحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة، إذ ينصب التركيز هنا على تحديد المعلومات المطلوبة، والتأكد من أن إستراتيجية النظم تسير جنباً إلى جنب مع إستراتيجية المنظمة حيث تستخدم تقنية المعلومات؛ لتقليل تكلفة عنصر المعلومات في كل نشاط وتخفيض التكاليف الكلية بشكل عام، وتتألف سلسلة القيم في المنظمة من عدة أنشطة يرتبط بعضها ببعض؛ لذا لا بد من التنسيق بين تلك الروابط لضمان عمل تلك الأنشطة بأقصى كفاءة ممكنة، ومن أوضح صور ذلك حالة التصنيع وقت الطلب، إذ يتطلب هذا المنهج في الإنتاج أن يتم إدخال مخرجات كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج في المرحلة التالية بدون فوائد، ومن أمثلة هذا النوع: التصنيع بالتخلص أولاً من تكاليف العمال والمساحة المطلوبين للتخزين المؤقت، كما أنه يحمي رأس المال من بقاءه معطلاً في بضائع تنتظر عمليات الإنتاج اللاحقة.

ويمكن الخروج من هذا المنهج إلى ما وراء حدود المنظمة ليضم أيضاً شراء المدخلات التي تصل لتدخل عملية التصنيع فوراً، والتي بدورها تنتج مخرجات تصل للزبون (العميل) فور تصنيعها (جراهام كورتيس، 1998)، حيث تستخدم نظم إصدار الفواتير المؤتمنة أو تبادل البيانات الالكترونية للروابط الخارجية، ومن الضروري لهذا المنهج في التصنيع أن يقوم بإدارة الروابط بكفاءة وذلك بوجود معلومات مقدمة من تقنية المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب.

ولفهم العلاقات القائمة بين الإدارة والإستراتيجية التنافسية وتقنية المعلومات؛ فإنه من الضروري التعبير عن البنية الوصفية للنظام الاستراتيجي، وذلك من خلال ما يدعى: **الهيكل التخطيطي-Framework**: والذي هو عموماً نموذج فكري وهمي دعم وجوده كثرة أنواع هذه الهياكل والمصنفة على النحو التالي:

#### 3.9.1 الهيكل التخطيطي لـ (( بورتر )) و (( ميلار )) Porter and Millers Framework

استنتج بورتر وميلار في عام (1985) وطوراه في عام (1998)، بحيث أجابا على التساؤل كيف تلعب المعلومات دوراً في زيادة كفاءة المنظمة التنافسية؟ وقد استنتجا أن ذلك يتم من خلال ثلاثة مجالات (شعبان، 2002) هي:

- 1- أن المعلومات تغير هيكل الصناعة، وبالتالي قواعد المنافسة.
- 2- أن المعلومات تخلق الميزة التنافسية، وتساعد في تخفيض التكاليف وتقليل الهدر.
- 3- تخلق المعلومات أعمالاً جديدة وأعمالاً ذات طلب مستقبلي، وحتى أعمالاً جديدة ضمن النشاطات القديمة.

واستناداً إلى المطروحات أنفة الذكر، فقد قاما بتطوير هيكل تخطيطي ذي خمس خطوات لاستثمار الفرص الإستراتيجية التي توفرها تقنية المعلومات من خلال مصفوفة، تمثل القيم الدنيا والعليا للمعلومات المتعلقة ببعضها، واستخدامها فيما بعد لتحديد الدور الذي تلعبه هذه المعلومات. تكمن الفكرة الأساسية في تحديد كيف تستطيع تقنية معلومات معينة تحسين الروابط المختلفة في سلسلة القيم (سابقة الذكر) سواء في العمليات الداخلية أو في الأسواق الخارجة (شعبان، 2002). يقوم الهيكل التخطيطي بتحديد العلاقة بين شدة المعلومات (تقيس الاستخدام الفعلي أو المخطط للمعلومات) في السلسلة مقارنة مع محتوى المعلومات فيها، والتي تقاس لكل رابط في السلسلة على حدة، وفي معظم الأحيان يقوم المختصون بإجراء تقديرات شخصية لقياس كل من هذين المفهومين، ويمكننا تلخيص الخطوات الخمس على النحو التالي:

• **الخطوة الأولى:** تقييم شدة المعلومات، وذلك من أجل كل رابطة في السلسلة، وان الشدة العالية للمعلومات تعني الفرصة الأكبر للمنظمة، وخاصة إذا كان الزبائن أو الموردون شديدي الاعتماد على المعلومات، وبالتالي يكون هناك احتمال لوجود الفرص الإستراتيجية.

• **الخطوة الثانية:** تحديد دور تقنية المعلومات في البنية الصناعية، وذلك لمعرفة كيفية تأثير الزبائن والموردين والمنافسين باستخدام منظمة ما لتقنية المعلومات، وما هي ردود فعلهم المتوقعة تجاهها.

• **الخطوة الثالثة:** تحديد وترتيب الطرق التي تقوم تقنية المعلومات بموجبها بخلق الميزة التنافسية. من خلال عمليات التحليل والنماذج لآلية تأثير بعض الروابط الخاصة في سلسلة القيمة.

• **الخطوة الرابعة:** التحري عن كيفية توليد أعمال جديدة من خلال تقنية المعلومات، وخاصة لدى توفر السعات الحاسوبية الكبيرة، وقواعد المعطيات المشتركة الضخمة، وهذا يتبادر إلى الذهن طرح الأسئلة التالية:

1- ما هي المعلومات المتولدة (أو المحتمل تولدها) من ترويج هذا العمل؟

2- ما هي المعلومات المتوفرة للبدء بالعمل الجديد؟

3- هل تتصح تقنية المعلومات بإنتاج بنود جديدة ذات علاقة بالمنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها حالياً؟

• **الخطوة الخامسة:** Plan for Taking Advantage of information Develop A Technology تتطلب الاستفادة من الفرص الإستراتيجية خطة لأداء الأعمال، وأن عملية تطوير مثل هذه الخطة يجب أن تتحرك بدافع الأعمال وليس بدافع التقنيات فقط.

**3.9.3 الهيكل التخطيطي لـ (وايزمان) و(ماكميلان): Wiseman and Macmillan Framework**

في عام (1984) وكذلك في عام (1988) أضافا لاستراتيجيات بور تر أربع استراتيجيات دفاعية هي: الابتكار (التجديد) النمو - التحالف الوقت ، وقاما بعدها بتشكيل مصفوفة مثلت أسطرها هذه الاستراتيجيات الدفاعية أما الأعمدة فتألفت من الموردين والزبائن والمنافسين، أما الخلايا فتعتبر عن تطبيقات تقنيات المعلومات، فالخلايا في عمود الزبائن.

### الاستراتيجيات الشكل (3،2) الصناعات الخارجية

الوقت	التخصيص بالجملة	
التحالف		
الابتكار		
النمو		

يمكن تصنيفه تحت بند (التخصيص بالجملة) المدعم بتقنية المعلومات. وبالتالي تعبر كل خلية عن الاستراتيجيات المتاحة لقوة صناعية خارجية. الشكل (3،2). ويبرز لدينا سؤال تطبيقي هام هو:

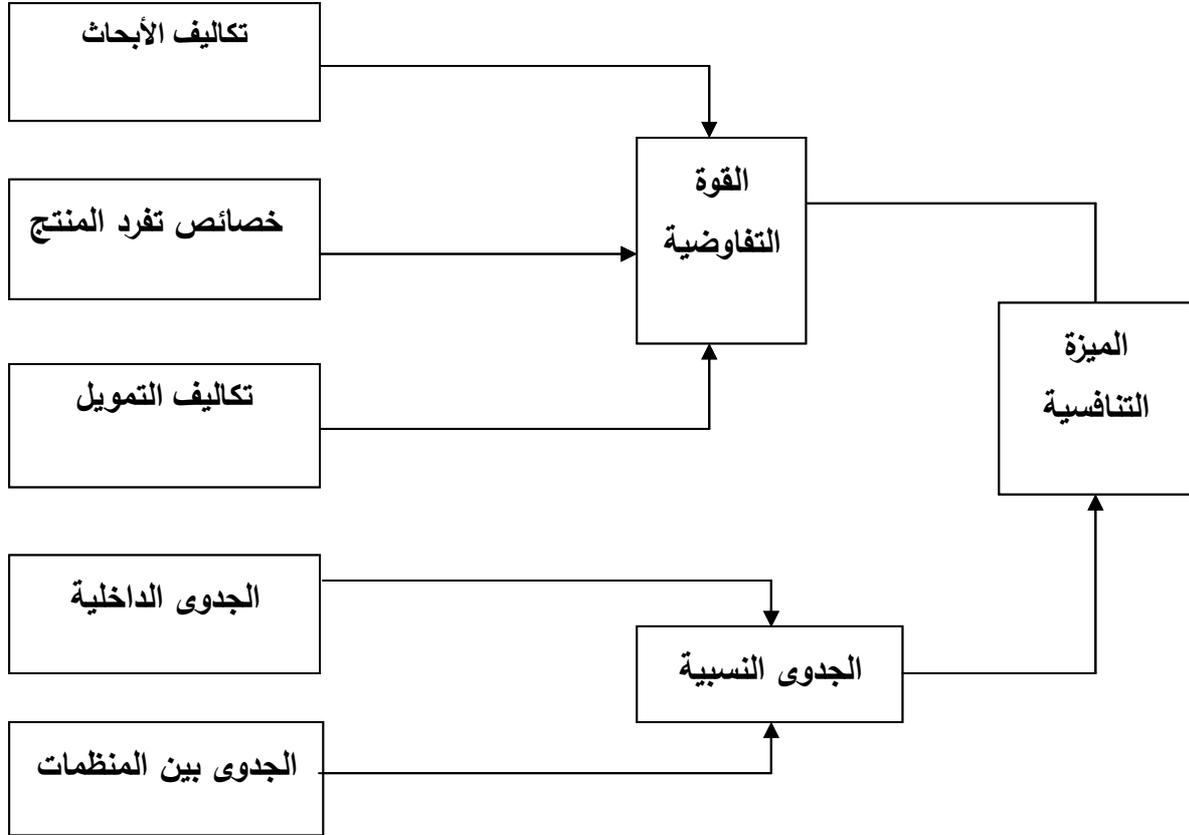
كيف يمكن العثور على التطبيقات اللازمة لحرب هذه المصفوفة؛ وقد استخدمت بعض السجلات هذا النموذج من الهياكل التخطيطية في العثور على التطبيقات اللازمة، كما استخدمت طريقة الاستنتاجات فحددت ما يزيد عن (300) فكرة حول التطبيقات الإستراتيجية لتقنية المعلومات.

### 3.9.4 الهيكل التخطيطي لـ ((باكوس)) و ((تريسي)) Bakes and Tracy Framework :

تم تطويره في عام (1986) باستخدام المصدرين الرئيسيين لنموذج بورتر التنافسي (القوة التفاوضية /الجدوى (الفعالية ) النسبة) وفق الشكل (3،3) إذ تتحدد المصادر من خلال خمسة عناصر هي: تكاليف الأبحاث Relied Searches Costs وخصائص تفرد المنتج وتكاليف التمويل والجدوى الداخلية / وأخيراً الجدوى بين المنظمات.

وفي البداية كانت جهود تقنية المعلومات موجهة نحو زيادة الجدوى النسبية، ولكن في الفترة الأخيرة، فغدت تهتم أيضاً بمسألة تحسين نشاطات القوة التفاوضية، ونقصد بتكاليف التمويل تلك التكاليف المترتبة على الموردين والزبائن لدى تحولهم للتعامل مع أطراف أخرى؛ ولتحقيق تفرد المنتج تعتمد تقنية المعلومات إلى خلق خصائص معينة فيه، أما زيادة الجدوى من المنظمات فتتحقق من خلال التعاون فيما بينها، وتحسين علاقات الشراكة وإنشاء التحالفات Alliances.

الشكل (3،3) يوضح عناصر القوة التفاوضية وعلاقتها بالميزة التنافسية



المصدر: (إيفرال، 1993)

### 3.9.4 الهيكل التخطيطي لدورة حياة مورد المستهلك: Customer Resource Life Cycle Framework (CRLC)

ويتضح من التسمية تركيز هذا الهيكل على العلاقة مع الزبون (المستهلك)، والفكرة هنا بأن تقوم المنظمة على تمييز نفسها عن المنافسين في أعين زبائنهم، وهذا هو المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية.

يفترض هذا الهيكل التخطيطي أن الزبون مر عبر 13 مرحلة أساسية في علاقاته مع المورد Supplier، وأنه يجب فحص كل مرحلة على حدة؛ لتحديد إمكانية استخدام تقنية المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، ويستخدم مثل هذا الهيكل التخطيطي، فينظم التجارة الإلكترونية.

3.10 مصادر الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار (بوشنافة، 2002، ص 89).

- 1) مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
- 2) مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

### 3.11 معوقات اكتساب الميزة التنافسية.

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد (خليل، 1998):

#### 3.11.1 المعوقات الداخلية.

- تعتبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي نوجزها في ما يلي:
1. غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
  2. عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.
  3. غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية، من أفراد داخل المؤسسة.
  4. عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
  5. عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

### 3.11.2 المعوقات الخارجية.

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها ما يلي:

1. الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول.
2. وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.
3. وجود مؤسسات متحالفة عالميا، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
4. تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
5. تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
6. عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
7. ضعف أجهزة التعليم والتتقيف .
8. عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

### 3.12 خلاصة الفصل:

من خلال استعراضنا لهذا الفصل تعرفنا على ماهية الميزة التنافسية وأهميتها النسبية للمؤسسة، حيث تعتبر مصدر تفوق لها، إذ يستدعي ذلك نظام معلومات فعال يعمل على تحسين المهارات والإبداع والتطوير كذلك كفاءة العمليات للخدمة المقدمة للوصول بها إلى أعلى مستوى من الجودة، كذلك التيقظ والترصد للمعلومات والحصول عليها لاستغلالها قبل المنافسة خاصة في ظل الظروف الحالية في للبيئة المحيطة.

## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة

- المقدمة
- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

## 4.0 المقدمة:

تمثل الدراسات السابقة مصدراً مهماً من مصادر المعرفة، ومعيناً خصباً من المعلومات التي يحتاج إليها الباحثون والدارسون، إضافة لرفدها المجال البحثي بخلاصة نتائج وتوصيات أصحابها، وبذلك تستثمر الدراسات السابقة كأداة مهمة للتطور والتقدم. يشتمل هذا الفصل على الدراسات المحلية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

### 4.1: الدراسات المحلية:

#### 4.1.1: دراسة ( الشرفا، 2008 )

دراسة بعنوان " دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانته تم توزيعها على جميع المدراء المعاملين ورؤساء الأقسام في المصارف العاملة في قطاع غزة، وكان عددهم (174) موظف، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي تطبيق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي من المصارف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل المصارف، كذلك وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و مجالات الميزة التنافسية ( جودة المنتج، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ .

وقد خرجت الدراسة بعض التوصيات كان من أهمها، تعميق وعي و إدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة و المعوقات المستمرة و المنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع

المصرفي في قطاع غزة حاضرا و مستقبلا، كذلك ضرورة ان يولي المسئولين في قطاع غزة اهتمام زائد لإدارة المعرفة و العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

#### 4.1.2: دراسة (البحيصي:2005)

دراسة بعنوان "دراسة للواقع الفلسطيني بعنوان (تكنولوجيا المعلومات الحديثة و توفيرها لمتخذي القرارات الإدارية في منظمات الأعمال).

تهدف الدراسة للتعرف على مدى استغلال المنشآت الفلسطينية لتكنولوجيا الحديثة و توفيرها لمتخذي القرارات، وتناقش هذه الرسالة المزايا التي يمكن لمنظمة الأعمال تحقيقها نتيجة استخدامها تكنولوجيا المعلومات و على الأخص تكنولوجيا الانترنت و شبكات الاتصال الداخلية و الخارجية، وقد تم استخدام استبانته و توزيعها على أفراد العينة و خلصت الدراسة إلى أن الجزء الأكبر من الشركات الفلسطينية لا تستخدمها إنما تقوم بذلك بشكل جزئي فقط، وقد تبين أن عدم المعرفة المدراء بأهمية الانترنت نابع من ضعف إمكانياتهم في اللغة الانجليزية، ويوصي " البحصي " بضرورة إحداث تحول في نظم المعلومات الإدارية التقليدية المستخدمة في الشركات الفلسطينية بالإضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، مع ضرورة تطوير قدرات المديرين بالمهارات الإدارية في كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.

#### 4.2: الدراسات العربية

##### 4.2.1: دراسة (زاوين:2008)

دراسة بعنوان "اليقظة التكنولوجية في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال".

هدفت الدراسة إلى استجلاء الغموض و توضيح الرؤية اتجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات وبعض المصطلحات التابعة و المتداولة حولها كتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال والتقارب التكنولوجي، عصر المعرفة وغيرها كذلك الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم صورة حوله وكيف أثرت تكنولوجيا المعلومات من حولنا وعلينا مع إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وأهميتها في تفعيل نظام اليقظة التكنولوجية. حيث خلصت المذكرة الى أهمية ما أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الأعمال في المؤسسة وهو ما تناولناه في بداية هذا البحث إلا وهو تأثير الملحوظ على نظام اليقظة في المؤسسة وخصوصا منها التكنولوجيا، ومن بين التأثيرات التي تناولتها الدراسة تخفيض تكاليف الحصول على المعلومات يؤدي بذلك إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، مع التهديدات التي تواجه المؤسسة يوميا

من البيئة الخارجية والتي تتصف بالتسخير الدائم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسمح لها باستغلال الفرص أحسن استغلالا وتجنب التهديدات وهذا بفضل حصولها على المعومات بالشكل السريع وأيضا الحصول على المعلومات الإستراتيجية التي تؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية من المؤسسة.

#### 4.2.2: دراسة (بريج، الحفير، 2007)

##### بعنوان " اثر المعلومات و دورة في تدعيم الميزة التنافسية"

حيث كان من أهمية البحث تبين اثر نظم المعلومات في استمرارية الميزة التنافسية في المؤسسة و تفوقها على منافسيها من خلال امتلاكها لنظام معلومات جيد حيث هدفت الدراسة إلى رفع الغموض عن نظم المعلومات باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد كذلك التأكيد على انه يجب النظر إلى نظام المعومات نظرة شاملة، حيث خلصت الدراسة إلى أن المعلومة تعتبر العصب الحسي والمادة الخام لنظام المعلومات كذلك أن نظم المعلومات يكون بمثابة أهم مورد من موارد المؤسسة الناجحة التي تسعى لتحقيق مزايا تنافسية على حساب المؤسسات المنافسة.

#### 4.2.3: دراسة ( يزيد: 2007)

##### بعنوان "اثر نظم المعلومات على الإستراتيجية التسويقية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف تبين أهمية نظم المعلومات في استمرارية حياة المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال تحديد استراتيجيات تسويقية مدروسة واقعيا انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر فيها حيث تكمن أهميته في جلب الزبائن المنافسين وتحسين جودة المنتج بناء على تلك المعلومات المجموعة حول رغبات وحاجيات المستهلكين، و بالتالي رفع رقم أعمال المؤسسة، فنظام المعلومات التسويقي هو أساس الدخول إلى الأسواق.وعلية فقد خلصت الدراسة إلى توصيات منها لابد على المؤسسة أهمية كبيرة لنظام المعلومات لأنه أساس بناء الإستراتيجية التنافسية. كذلك أن اختيار الإستراتيجية التسويقية لا يكون بشكل عشوائي لذلك يجب على رجل التسويق الإلمام بجميع متغيرات البيئة التسويقية والتي تعكس في محتواها البيئة التنافسية كذلك تحقيق المؤسسة لأهدافها المبنية على إستراتيجية معينة وفقا لنظام معلوماتي جيد كفى، لا يتم إلا باتخاذ قرارات تسويقية رشيدة وسريعة ومناسبة.

#### 4.2.4: دراسة (إسماعيل، 2007)

دراسة بعنوان "التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية" دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية المرافقة باعتبارها حقلًا من حقول المعرفة التسويقية الحديثة، نظرا لما تتصف به الخدمات المصرفية من نمطية عالية في مضمونها ومحتواها، فقد كان لزاما على الإدارة المصرفية أن تبحث عن وسائل وأساليب أخرى تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل. وذلك من خلال الاطلاع على الدور الحيوي الذي يقوم به التسويق المصرفي الإلكتروني على مستوى دعم كيان المصرف وبقاؤه واستمراره، حيث برزت نتيجة لذلك معطيات واعتبارات أخرى كجودة الخدمة وطريقة التعامل مع الجمهور وخدمات ما بعد البيع كمعايير هامة في اختيار العملاء للمصرف وخدماته تحكم اختيار الفرد للمصرف الذي يتعامل معه. ولهذه الأساليب والمعايير تكاليفها الخاصة، فهل العائد المتوقع منها يغطي هذه التكاليف في الأجل الطويل لتحقيق عائد على الاستثمار فإذا كان من الصعب أن تكون الخدمة المصرفية في جوهرها أحد مجالات التنافس وإبراز الميزة التنافسية أو النسبية، فان جودة هذه الخدمة وأسلوب تقديمها ربما كان المجال الوحيد للتنافس وقد تم دراسة جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن والبالغ عددها (16) مصرفا، حيث تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل.

وقد خلص الباحث الى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة الإنترنت للتعريف بنفسها والفروع التابعة لها إضافة الى تعريف العملاء بخدماتها التقليدية والإلكترونية المتواضعة والتي ما زالت في بداية الطريق والتي تقتصر على بعض البطاقات البلاستيكية الإلكترونية، البنك الناطق، البنك الخليوي، الصراف الآلي والحوالات السريعة .

وقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات والتي من أهمها أن بإمكان البنوك الأردنية أن تتنافس فيما بينها على المستوى المحلي من خلال الميزة التنافسية باستخدام الوسائل الإلكترونية لخدمة عملائها والتوسع فيها، وان تنافس المصارف الأردنية معاً على المستوى الإقليمي من خلال الميزة النسبية بتقديم خدمات متكاملة، حيث أن ثورة الاتصالات جعلت من الخدمات المصرفية الإلكترونية أمراً حتمياً سيفرض نفسه في تحديد مستقبل المصارف وتطورها

#### 4.2.5: دراسة (باقة و العريض:2005)

دراسة بعنوان (التقنيات المؤتمتة الحديثة المستخدمة في تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على المتعاملين مع المصارف في الأردن).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح واقع تكنولوجيا المعلومات المتطورة المستخدمة في المؤسسات المصرفية العاملة في الأردن (وطنية أو أجنبية) ومعرفة مدى تأثير التكنولوجيا على المصارف من حيث رفع جودة أداؤها و استقطاب متعاملين جدد إليها، فضلا عن توضيح مدى تفاعل المتعاملين مع الخدمات المصرفية المؤتمتة المتاحة، وقد تم إعداد استبانة خصيصا لهذا الغرض وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين نظم المعلومات المالية و المصرفية الحديثة في المصارف وبين المستوى العام للخدمات المصرفية المقدمة، مما أدى إلى رفع مستوى الرضا عند المتعاملين عن أداء المصارف و جذب متعاملين جدد.

#### 4.2.6: دراسة (هاشم:2005)

دراسة بعنوان ( إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية)

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم بعض المرتكزات التي تصلح كأساس لإستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع، في أداء مهامها وقد تضمنت هذه الدراسة الأبعاد المختلفة لكل من إدارة المعرفة والإبداع، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي في تحليل هذه الدراسة وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود قصور في جهود المعرفة القائمة على أساس التفاعل والاحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية و نظرائها من الجامعات الأجنبية،وقد أوصت الدراسة على تدعيم الأقسام الدراية و الكليات المختلفة بالتكنولوجيا المناسبة، كما وأوصت الدراسة إدارة الجامعات وأعضاء هيئات التدريس على العمل الجماعي من خلال القيام بمشروعات بحثية مشتركة حول إدارة المعرفة واستشارة الحالات الإبداعية لديهم و تنميتها.

#### 4.2.7: دراسة (الساعد و حريم:2004)

دراسة بعنوان ( علاقة إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ولين الميزة التنافسية للمنظمة في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن من جهة نظر المديرين العاملين في الشركات الصناعية الدوائية، وتوصلت إلى أن المعرفة أصبحت من أهم موارد وأصول المنظمات المعاصرة كما وتعد المعلومات قوة مؤثرة و فاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك

المنظمات، وقد أوصت الدراسة على تعميق وعي وإدراك المسؤولين والعاملين في شركات صناعة الأدوية للتحديات الكبيرة والمنافسة الشديدة المتزايدة التي يواجهها قطاع الصناعات الدوائية بالأردن مع ضرورة أن يولي المسؤولين في شركات صناعة الأدوية اهتماما زائدا الدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والعمل على استحداث (إدارة،وحدة تنظيمية) برنامج يكرس ويخصص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وأن يربط هذا البرنامج مباشرة بأعلى سلطة في الشركة.

#### 4.2.8: دراسة (الزامل:2003)

##### دراسة بعنوان (إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في إرساء أسس مجتمع معلومات قادر على المنافسة في العام العربي، والتعرف على العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن المجتمعات العربية مازالت قاصرة على إدماج "إدارة المعرفة" بشكل كامل في فعاليتها و قراراتها المجتمعية، وأن تطلق على ممارساتها هذه التسمية، وبين "الزامل" أن إدارة المعرفة لها دور كبير وفعال في تحقيق تقدم تنافسي في المجتمع العربي من خلال ابتكارها تكنولوجيات جديدة، ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة من شأنها أن تساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، ووضحت أن العامل مع الأشياء ( البيانات أو المعلومات) من اختصاص إدارة المعلومات، والتعامل مع البشر هو إدارة المعرفة.

#### 4.2.9: دراسة (سراوق:2002)

##### دراسة بعنوان "دور تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية" دراسة تطبيقية على مستشفيات مدينة جدة.

هدف البحث إلى دراسة دور تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية داخل المستشفيات من خلال التعرف على ما هي تقنية المعلومات المستخدمة داخل المستشفيات وما فائدتها التي تحقق للمستشفى من جراء استخدام هذه التقنية، حيث اشتمل البحث على جانبين، جانب نظري و آخر ميداني. حيث ركز الجانب الميداني على تعريف مفهوم تقنية المعلومات الحديثة مع بيان أهميتها و أدواتها والعوامل المؤثرة عليها، بالإضافة الى المفهوم الحديث للمستشفيات والوظائف الأساسية لها و نوعية تقنية المعلومات المستخدمة داخل المستشفيات مع نبذة مصغرة لأهمية تقنية المعلومات كوسيلة تخطيطية في مجال الصحة بالمملكة العربية السعودية.

أما الجانب الميداني فقد استهدف التعرف على الموقف الحقيقي لتقنية المعلومات داخل المستشفيات الحكومية و الخاصة، ونظرة إدارة المستشفى لتقنية المعلومات، وهل حققت هذه التقنية الأهداف التي من أجلها أنشئت، وذلك من خلال تصميم استقصاء تم توزيعه على جميع مستشفيات المملكة في منطقة جدة. حيث دلا النتائج على أن مفهوم تقنية المعلومات مازال بداية تكوين داخل المستشفيات، وأنه لم يتم الاستفادة الكاملة من هذه التقنية حيث تسعى اغلب المستشفيات إلى إعادة تغيير تقنية المعلومات المستخدمة لديها، حتى ان البعض مازال يبحث عن شركات موردة للأنظمة، والبعض الآخر مازال يدرس مدى احتياجها لهذه التقنية، بالإضافة إلى تخوف البعض من تكاليف إنشاء شبكة المعلومات داخل المستشفيات التي لديها تقنية مسبقة فما زالت في حالة تطوير مستمر لها، ولم يستفاد من التقنية بالشكل المطلوب إلا في عدد محصور من المستشفيات، كذلك لم يتم استخدام الطب الاتصالي إلا في بعض المستشفيات.

### 4.3 الدراسات الأجنبية:

#### 4.3.1: دراسة (ZAIR ET AL,2008)

"إيجاد نظم معلومات ناجحة للمدراء بالتعاون مع إدارة الجودة الكلية"

#### "ACHIEVING SUCCESSFUL EIS: LINKIJNG TQM AND BEST PRAICE"

وقد شمل البحث تعريفا لهدف نظم معلومات المدراء، وتعريف بمنهجية البحث الذي شمل 15 مدير يستخدمون هذه النظم في بريطانيا في السنوات ( 92-93) والعوامل المؤثرة بها سلبا من حيث تعريف الاحتياجات من المعلومات إضافة لمشكلة البيانات فالزمن يعد عاملا حاسما في إتخاذ القرار، كما أن ضبط التكاليف عملية صعبة لدى تقييم الفائدة الاقتصادية للمعلومات، إضافة لمقاومة التغيير من قبل البعض لدى دخول النظام الجديد، أما العوامل المساعدة فقد تمثلت بالاتي:-

- 1- التحسين المستمر في نوعية المعلومات .
- 2- التمويل الفعال للعمليات .
- 3- العمل الجماعي
- 4- توسيع قاعدة معارف المستخدمين لمثل هذه النظم .

وخلص البحث إلى ان مفهوم إدارة الجودة الكلية يمكنه مساعدة نظم معلومات المدراء في تحسين نوعية المعلومات التي يقدمها لاتخاذ القرارات كخطوة مبدئية، ومن الأهمية بمكان التحري عن العلاقة الرابطة بين هذين المفهومين .

#### 4.3.2: دراسة (Campbell, Kurt (Kurt A.,2007)

نموذج الكفاءات الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات لمواءمة مع أهداف المنظمة

#### "A core competency model for aligning information technology with business objectives"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءات الأساسية والمعقدة للموارد والقدرات والتي تشكل الأساس الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة داخل الشركات الكبرى العالمية، حيث كانت الدراسة على شركة BMC العملاقة حيث خلصت إلى عدت نتائج وتوصيات منها أن قلب " الكفاءات الأساسية" تشير إلى أن دور فريق المعلومات تساهم في دعم تشكيل وتعزيز الكفاءات الأساسية للمنظمة. ويحدد كذلك عدة قدرات وموارد التي يجب أن تمتلكها المنظمة وعليه يجب تقديم الدعم الكامل الكفاءات الأساسية في المؤسسة. والتي بدورها أن تكون لديها المقدرة على تغيير طبيعة العمليات داخل الشركة ومنها خفض الإنفاق. كذلك تدعيم الوحدات العاملة في المنظمة بمجموعة كاملة من وحدات تكنولوجيا المعلومات، أو استبدالها بأخرى تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والتي سوف تختصر الكثير من عامل الوقت وتزيد من عامل الكفاءة والجودة. كذلك الاهتمام الواسع بنظم المعلومات في المؤسسة و التأكد من سلامة و فاعلية تلك النظم والتي لها المقدرة على إدارة العمليات داخل المنظمة، كذلك التدعيم من سبل اتخاذ القرارات السليمة على مستوى القيادة المتوسطة في المنظمة.

#### 4.3.3: دراسة (Supattra Boonmak,2007)

"اثر نظم المعلومات الإدارية و نظم المعلومات على كافة العمل الإداري"

هدف البحث إلى قياس اثر نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة و على إستراتيجية الأعمال فيها، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الاستبانة لاستقصاء آراء 170 مدير تنفيذي من مؤسسات مختلفة في أنحاء تايلاند، وقد استخدم الباحث في الاستبانة عدة أدوات منها الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد لتقييم المعلومات المستقصاة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة، وكفاءة أدائها، وتحسن العمل الاستراتيجي فيها، وأنه كلما كان الاعتماد على المعلومات أكثر كلما زادت الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات، وأنه كلما زاد الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات كلما زادت كفاءة المنظمة، وزادت فاعليتها، وكلما تحسنت ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الأداء وفعاليتها.

#### 4.3.4: دراسة William King , Jerry Cha-Jan Chang,2005

##### "قياس كفاءة أداء نظم المعلومات" بطاقة تقييم وظيفية"

وقد طورت الدراسة أداة (نموذج) لقياس أداة نظم المعلومات بالاعتماد على نموذج المدخلات والمخرجات لوظائف نظم المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات الوظيفية وتحسين أداء المؤسسات.

والنموذج أو الأداة المقترحة في هذا البحث تحتوي على ثلاث مخرجات واتجاهات للتقييم وهي كفاءة النظام و فاعلية المعلومات و كفاءة الخدمة.

كفاءة النظام المتمثلة في سهولة استخدامه، والاستجابة السريعة.... الخ وكذلك أثره على أداء العاملين، و فاعلية المعلومات المتمثلة في جودة التصميم والاستعمال والقيمة وكذلك أثرها على أداء العاملين، وكفاءة الخدمة المتمثلة في جميع الأنشطة التي تمتد بداية من تطوير النظم وحتى استخدامه في دعم الاستشارة.

ولإتاحة النموذج للعمل والتأكد من فاعليته تم تطبيقه على 346 مستخدم للنظام في 149 مؤسسة مختلفة تم اختيارها بطريقة عشوائية من موقع ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com))، باستخدام استبانته وزعت على العاملين لهذا النظام لقياس هذه الاتجاهات الثلاث كل اتجاه على حدة وتم التأكد من فاعلية النموذج وتأثيره الايجابي على فاعلية المنظمة وتحسين كفاءة العمليات فيها.

### 4.3.5: دراسة (Rayan , 2000)

#### “Sustainable Competitive Advantage Through Information Technology”

أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان المزايا المستدامة المنافسة من خلال تكنولوجيا المعلومات، هذه الأطروحة تناقش صعوبة الحصول على مزايا دائمة ومنافسة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وبينما لا تزال الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات تزداد وتظهر جليا إلا أن القليل من الشركات كانت قادرة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في الحفاظ على مكانتها كرائدة في مجال صناعاتها.

حيث تناقش كيف تستطيع شركة واحدة برأس مال واحد خلق مزايا دائمة ومنافسة من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي وكذلك التصميم المؤسسي باستخدام إطار العمل المقدم

Michael Scott Morton. من

القسم الأول من هذه الأطروحة يقدم شرحا عن إطار العمل الخاص ب Michael scott Morton، القسم الثاني يقدم خلفية عن الصناعات التي تتعامل بالبطاقات الائتمانية وتاريخ رأس المال الوحيد، القسم الثالث يقدم تحليلا لكيفية بقاء مميزات رأس المال الوحيد وكذلك مناقشة الأسباب الإستراتيجية والاقتصادية والمؤسسية والتقنية، القسم الرابع يقدم تحليلا لمخاطر ميزة رأس المال الوحيد في المستقبل من خلال مناقشة المخاطر التكنولوجية والمؤسسية ومخاطر الزبائن، القسم الأخير يتضمن تلخيصا لما تقدم .

هذه الأطروحة فحصت العديد من العوامل التي منحت رأس المال الوحيد ميزة منافسة، حيث أن المؤسسات تسعى لتكون مؤسسة ذات طابع تعليمي وتطويري في اتجاه الحصول على مميزات منافسة ودائمة، ان الشركات التي تواصل توقعها للمستحيل من أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها تكون متوقعة بان هذا النظام سوف يحل لها كذلك المشاكل الناتجة عن الإستراتيجية الهزيلة، التصميم الهزيل للعمليات أو حتى الورطات السياسية التي تمنعها من اتخاذ قرارات سليمة، هذه الشركات يسيطر عليها نوع من الإحباط ، بينما المنتجات والمهتمين وكذلك التكنولوجيا تتغير بشكل مطرد فإن أساسيات التنافس الصحيح والإستراتيجية الصحيحة وكذلك التنفيذ السليم تبقى كما هي، حيث أن هذه الأساسيات هي الطريق للوصول إلى مميزات تنافسية حقيقية من خلال تكنولوجيا المعلومات.

#### 4.3.6: دراسة ( Ueno/1998 ).

“information technology As competitive advantage in supply chain management”

أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال في جامعة MIT تحت تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية في إدارة سلسلة التوريد، حيث تركزت على تكنولوجيا المعلومات من خلال اعتبارها ميزة منافسة في إدارة سلسلة التوريد. حيث أن مرجعيات الزبائن تتنوع وان الشركة تسعى لإرضاء حاجات الزبون المتنوعة فإن العمليات الخاصة لسلسلة الإمداد والتوريد تصبح معقدة، ولكي يكون لديها القدرة على التنافس، سلسلة التوريد، التي تحوي المواد الخام، الأجزاء القابلة للتجميع، مصانع التجميع، الموزعين وكذلك البائعين لابد أن تكون مترابطة ومتكاملة ويتم التحكم بها بشكل عالمي، لهذا السبب تكنولوجيا المعلومات في الشركة لها دور فعال كميزة تنافسية دائمة بين المنافسين.

في هذه الأطروحة، تم مناقشة كل من الطرق التقليدية لسلسلة عمليات الإمدادات، التطويرات الحالية في هذا المجال وأمثلة على سلسلة عمليات التوريد بين اليابان والولايات المتحدة، كذلك تم تقديم اقتراحات بخصوص وحدة فعالة للتحكم بسلسلة التوريد من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

- تستطيع تكنولوجيا المعلومات أن توفر مميزات ذات طابع دائم ومنافس في مجال إدارة سلسلة التوريدات.
- المميزات المنافسة لتكنولوجيا المعلومات تعتبر عملية دائمة.
- أهمية الحفاظ على مزايا دائمة ومنافسة لإدارة سلسلة التوريدات.

من خلال العديد من الطرق والأنظمة التي تلعب دور فعال في إدارة سلسلة التوريدات، لا يعتبر نظام وحيد نظام فعال لوحده بل أن العمل على الخط بين مزايا وأنواع هذه الأنظمة يحقق ناتجا أفضل ومزايا أفضل في إدارة سلسلة التوريدات.

#### 4.3.7: دراسة ( Rebecca & Murray /1997 ):

“Knowledge Management Associates”

تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة بوصفها نشاطا تجاريا يسعى إلى توليد معرفة جديدة من اجل تحقيق ميزة تنافسية داخل المنظمة، وربط تكنولوجيا المعلومات و نظم الحاسوب وتطويراتها المختلفة بعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وإدارتها وتوزيعها، كذلك التعرف على منهجية إدارة المعرفة باستخدام التكنولوجيا من اجل تحسين الوصول إلى المعلومة وتعزيز

أساليب قواعد البيانات، وتم التوصل إلى أن تطوير البني التحتية للتكنولوجيا المعلومات المتكاملة يؤدي الى دعم ومساندة نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مسانبتها لإدارة المعرفة أي " البني التكنولوجية والتي تعمل على دعم إدارة المعرفة".

#### 4.3.8: دراسة (Daniles. N . Carolin / 1996):

##### “Information Technology , the management challenge”

تهدف الدراسة إلى ضرورة فهم تكنولوجيا المعلومات كأمر حيوي لكل مدير باعتبار ان تكنولوجيا المعلومات أصبحت جزءاً من وظيفته الأساسية، وقد تناولت الدراسة الاتجاهات الحديثة الهامة في إدارة الأعمال في عصر تكنولوجيا المعلومات، وأكدت الدراسة ان إنتاجية أي تكنولوجيا تتوقف على التوقعات المنتظرة منها وكل هذا يتوقف على إمكانيات المؤسسة و التكنولوجيا المستخدمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكامل المعلومات مع المؤسسة، ولا يجب أن يكون الهدف من استخدام التكنولوجيا هو الميكنة وإنما أن يتم إعادة تصميم العمل بما يتناسب مع التكنولوجيا الجديدة وقد أوصت الباحثة مدراء المؤسسات المهتمين بتحقيق الميزة التنافسية بإعادة هيكلة المؤسسة بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة.

#### 4.3.9: دراسة (ross,beath,goodhue,1995)

##### “Developing long-Term Competitiveness Through Information Technology”

دراسة في إدارة الأعمال تحت تطوير تنافسية طويلة المدى عبر موارد تكنولوجيا المعلومات، هذه الأطروحة تزعم بان تدخل تكنولوجيا المعلومات بالتجارة هي السبب الرئيسي لازدهار دراسة التجارة في الثمانينيات من القرن الماضي ويستمر أرباب التجارة بتطوير هذه الوسائل التكنولوجية بشكل متسارع و تخلص الدراسة و بعد فترة سنتين من التحليل بأن الاندماج بين التكنولوجيا والتجارة يحتاج إلى ثلاث عوامل ليكون ناجحا وهي الموارد الأساسية للنجاح وهي طاقم تكنولوجي مدرب ومتهيئ والثاني هو بنية تحتية معقولة للتكنولوجيا المعلومات في الشركة وأخيرا شريك تكنولوجي قوي ويمكن الاعتماد عليه وترى الدراسة أيضا بأن النجاح لا يعتمد على تطور الإمكانيات التكنولوجية المستخدمة وإنما يعتمد على خبرة الفريق العامل عليها.

و من هنا تنطلق الدراسة لتحليل وطرح وأفضل الطرق من اجل تطوير هذا العوامل وإدارتها بالشكل الأفضل.

و تخلص الدراسة إلى التالي:

1- تكنولوجيا المعلومات هي من العوامل الأساسية التي تترسخ في التجارة يوما بعد يوم كما الاتصالات والمعلومات يجب مواكبة التطور في هذا المجال حتى تتمكن أي شركة من مواجهه تقلبات الأسواق السريعة في هذه الأيام.

2- تلاحظ الدراسة أن الكثير من الشركات توظف نفس التخصصات و تتعاقد مع نفس المروديين و لكنها تحصل على نسب نجاح متفاوتة و تري ان السبب يرجع إلى إدارة هذه التكنولوجيا و كفاءة الفريق العامل عليها.

3- تري الدراسة أن التأثير من أي من العوامل الثلاث المذكورة أعلاه يؤثر على المجموع وقد يتسبب في فشل المجموع على مدي الطويل.

4- تري الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات تبقي وسيلة من الوسائل وليست الضمان للنجاح وإنما النجاح يأتي من ابتكار الأفكار الجديدة لتوظيف هذه الوسيلة والإدارة الجيدة لمواردها لتصب في الصالح العام لأي شركة أو مؤسسة.

#### 4.4 التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت الدراسات السابقة على مجموعة من التوصيات الهامة كان من أبرزها أهمية نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية، كذلك أهمية التركيز على مفهوم الجودة و الإبداع و التطوير كذلك كفاءة العمليات لتحقيق و بأشكالها المختلفة لأجل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة كما رأى الشرفا، حيث وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية ( جودة المنتج، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . كذلك دراسة بريج و حفير والتي خلصت إلى أن نظم المعلومات يكون بمثابة أهم مورد من موارد المؤسسة الناجحة التي تسعى لتحقيق مزايا تنافسية على حساب المؤسسات المنافسة.

كذلك ما أوضحتها بعض الدراسات ان من أهم العوامل المساعدة على كسب رضا الزبون و الارتقاء بالمستوى العام بالمؤسسة على سبيل المثال خرجت دراسة William King , Jerry Cha-Jan , Chang, إلى أن كفاءة النظام المتمثلة في سهولة استخدامه، والاستجابة السريعة، وكذلك أثره على أداء العاملين، وفاعلية المعلومات المتمثلة في جودة التصميم والاستعمال والقيمة وكذلك أثرها على أداء العاملين، وكفاءة الخدمة المتمثلة في جميع الأنشطة التي تمتد بداية من تطوير النظم وحتى استخدامه في دعم الاستشارة. كل هذه المخرجات لوحدات نظم المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات الوظيفية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات، وهذا يتفق مع دراسة (باقة و العريض، 2005) التي توصلت إلى أن التحسين المستمر في العمليات سيؤدي إلى رفع مستوى الرضا عند أداء المصارف وجذب متعاملين جدد، كذلك دراسة ( Ueno, 1998 ). حيث تركزت على نظم المعلومات من خلال اعتبارها ميزة منافسة في إدارة سلسلة التوريد. حيث أن مرجعيات الزبائن تتنوع وأن الشركة تسعى لإرضاء حاجات الزبون المتنوعة فإن العمليات الخاصة لسلسلة الإمداد والتوريد تصبح معقدة، ولكي يكون لديها القدرة على التنافس لا بد لها من نظم معلومات فعال في الشركة، كميزة تنافسية دائمة بين المنافسين.

لذلك يرى الباحث أن الدراسات السابقة تعتبر مدخلاً جيداً لمزيد من البحث حول الأفاق تطوير دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وخاصة في ظل النمو السريع في مستوى نظم المعلومات.

بالإضافة إلى ذلك يُعتبر هذا البحث دراسة شاملة وحديثة، حيث أعتمد على معلومات حديثة جداً تم الحصول عليها من أطراف عدة كذلك تعتبر الدراسة الأولى من نوعها من حيث دراسة القطاع العام الحكومي، كما غطت هذه الدراسة مقار الوزارات الرئيسية في قطاع غزة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة منهج التحليل الوصفي المقارن (Spss) لذلك يشكل هذا البحث إضافة جديدة إلى العلم تستحق الدراسة والتحليل، وتزود الباحثين والخبراء وواضعي السياسات الإدارية و التطويرية الفلسطينية بالمعلومات التي تساعد في وضع هذه السياسات.

## الفصل الخامس

### منهجية البحث

- أسلوب الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق المحكمين
- العينة الاستطلاعية
- صدق الاستبيان
- ثبات الاستبانة Reliability
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

## 5.1 أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية" من خلال دراسة تطبيقية على وزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة. ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على المقار الرئيسية التابعة للوزارتين في قطاع غزة حيث تم توزيع الاستبانة على ثلاث مقار تابعة لوزارة المالية في قطاع غزة، كذلك تم توزيع الاستبانة على المقار الرئيسية التابعة لوزارة الصحة وقد استثنى من ذلك عيادات الرعاية الأولية و المستشفيات في مختلف محافظات القطاع.

## 5.2 أداة الدراسة:

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية للمستجيب (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - الرتبة المدنية - الحالة الاجتماعية - عدد سنوات الخبرة - منطقة السكن - الدورات اللازمة لتعرف على النظام)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من 56 فقرة موزعة على 4 مجالات رئيسة هي:

- المجال الأول: الوقت، ويتكون من (14) فقرة.
- المجال الثاني: الجودة، ويتكون من (22) فقرة.
- المجال الثالث: الإبداع والتطوير، ويتكون من (10) فقرة.
- المجال الثالث: كفاءة العمليات، ويتكون من (10) فقرة.

### 5.3 مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في وزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة، والبالغ عددهم 162 مديراً جدول (5.1) ما بين وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، نائب مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة وذلك حسب إحصائيات شؤون الموظفين في كلا الوزارتين. ولقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الإستبانة على كافة مفردات مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (146) إستبانة، أي أن نسبة الاسترداد (90.2%).

يبين جدول رقم (5.1) عدد المدراء بوزارتي الصحة والمالية والبالغ عددهم 162 مدير.

جدول رقم (5.1) يوضح عدد المدراء ضمن مجتمع الدراسة.

الدرجة	أعداد العينة في وزارة الصحة	أعداد العينة في وزارة المالية
وكيل وزارة	1	1
وكيل مساعد	1	1
مدير عام	2	2
نائب مدير عام	3	7
مدير	30	41
نائب مدير	6	5
رئيس قسم	12	25
رئيس شعبة	9	16
المجموع	64	98
المجموع الكلي لأفراد العينة	162	

المصدر:

- وزارة المالية- شؤون الموظفين، بيانات غير منشورة، 2009
- وزارة الصحة- شؤون الموظفين، بيانات غير منشورة، 2009

**عينة الدراسة:** استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل في اختيار مجتمع الدراسة والبالغ عددها (162).

#### **5.4 صدق المحكمين:**

عرض الباحث الاستبانة على الأستاذ المشرف، وتم عرض الاستبانة على 6 محكمين متخصصين في مجال الدراسة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

#### **5.5 العينة الاستطلاعية :**

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 29 شخص بهدف التأكد من صدق الاستبانة وثباتها وتم إجراء التحليل اللازم لمعرفة ذلك، وكانت النتيجة كما يلي:

#### **5.6 صدق الاستبيان:**

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### **5.6.1 صدق المقياس:**

#### **أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### **ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

#### **5.7 ثبات الاستبانة Reliability:**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج

الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

## 5.7.1 نتائج الاتساق الداخلي

### جدول (5.2)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	المعلومات تتوفر لمتخذ القرار في الوقت المناسب.	0.696	0.000
2.	المعلومات تلبى حاجة متخذ القرار.	0.721	0.000
3.	المعلومات المتاحة لصانع القرار دقيقة و تصف ما يحدث.	0.735	0.000
4.	المعلومات المتاحة حديثة.	0.668	0.000
5.	تقلل المعلومات من التكاليف ومن إهدار الوقت.	0.560	0.000
6.	المعلومات المتاحة يتم تحديثها باستمرار.	0.786	0.000
7.	المعلومات المتاحة ذات جودة مناسبة لمتخذ القرار.	0.807	0.000
8.	توجد حاجة متكررة لاستخدام نظم المعلومات في الوزارة.	0.340	0.000
9.	يتم تداول المعلومات بكل سهولة من خلال شبكة معلومات متاحة لكافة الموظفين.	0.617	0.000
10.	يتم تزويد متخذ القرار بالمعلومات بالسرعة المناسبة.	0.750	0.000
11.	توفر المعلومات صورة واقعية عن المعلومات الماضية في الوزارة.	0.704	0.000
12.	توفر المعلومات صورة واقعية عن حاضر الوزارة.	0.773	0.000
13.	يستطيع أكثر من مستخدم العمل على نظام المعلومات في نفس الوقت.	0.631	0.000
14.	توفر المعلومات نظرة مستقبلية مفيدة لصانع القرار.	0.690	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يوضح جدول (5.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (5.3)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتوفر لمتخذي القرار معلومات خالية من الأخطاء.	0.574	0.000
2.	يتم تداول المعلومات في الوزارة بشكل امن.	0.659	0.000
3.	قيمة المعلومات التي تحصل عليها اكبر مما انفق عليها.	0.635	0.001
4.	يعول على المعلومات في انجاز القرارات.	0.662	0.000
5.	لا توجد أمور غير واضحة تحد من استخدام نظام المعلومات.	0.566	0.000
6.	تعتقد أن المعلومات الموجودة في النظام صادقة و صحيحة تتناسب مع معطيات الواقع.	0.761	0.000
7.	يزودك النظام بمعلومات خالية من التحيز.	0.749	0.000
8.	المعلومات مرتبطة باحتياجات المستخدمين من النظام.	0.649	0.000
9.	المعلومات المتاحة ملائمة ومرتبطة بالمشكلة مباشرة.	0.721	0.000
10.	المعلومات التي تخرج عن النظام تساعد في تحسين اتخاذ القرار.	0.590	0.000
11.	المعلومات الصادرة من النظام قادرة على إعطاء صوره شاملة عن المشكلة المطلوب حلها من النظام.	0.774	0.000
12.	المعلومات تتوفر بالحجم المناسب لمتخذ القرار.	0.813	0.000
13.	يراعي نظام المعلومات الفروق في حاجة المستويات الإدارية.	0.685	0.000
14.	المعلومات التي يقدمها النظام تعطي صورة حقيقية عن الأداء.	0.749	0.000
15.	توجد برامج ذات طابع خاص لتقليل خطوات انجاز المهام اختصاراً للوقت.	0.716	0.000

0.000	0.735	نظم المعلومات تقدم معلومات سهلة الفهم.	16.
0.000	0.760	يساعد النظام في تحديد المعلومات المطلوبة بدقة ووضوح.	17.
0.000	0.783	تسلسل و تتابع المعلومات داخل النظام سهل وواضح.	18.
0.000	0.776	يتم الحصول على المعلومات بطريقة مرتبة ومنطقية.	19.
0.000	0.736	توجد معايير موحدة لصياغة المعلومات وفقا لتصنيفاتها المتنوعة.	20.
0.000	0.757	يعطينا النظام معلومات كمية ووصفية حسب طبيعة المعلومات المطلوبة.	21.
0.000	0.452	هناك وسائل متعددة ورقية او الكترونية"مطبوعة على ورق، أو مستخرجة على برامج أخرى" تقدم عبرها المعلومات لمتخذي القرار.	22.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $0.05 = \alpha$

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 = \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (5.4)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال.

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	0.000	0.782	يساعد نظام المعلومات المستخدم على تامين فرص الإبداع و المبادرة.
2.	0.000	0.808	يعمل نظام المعلومات المستخدم على سرعة تطوير و تنويع الخدمات التي تخدم رغبات المستفيدين الحاليين و الجدد.
3.	0.000	0.792	نظام المعلومات المستخدم يسهل عمليات البحث والتطوير في الوزارة.
4.	0.000	0.765	اهتمام الإدارة العليا في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة احتياجات نظم المعلومات.
5.	0.000	0.779	هناك خطوات منهجية واضحة تساهم في الابتكار والتطوير نظم المعلومات"خارطة توليد الأفكار".

0.000	0.848	المصادر و الموارد المتاحة تساعد على الرقي بمستوى الابتكار والتطوير.	6.
0.000	0.747	نظم المعلومات يتيح إمكانية التعلم التلقائي.	7.
0.000	0.392	تأخذ الوزارة برأي المستخدمين و المستفيدين في عمليات تطوير نظم المعلومات.	8.
0.000	0.840	يساهم نظام لمعلومات الموجود في التطوير من مهاراتي.	9.
0.000	0.778	تعتبر نظم المعلومات عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية و الفنية في الوزارة.	10.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (5.5)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال.

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة	الفقرة
1.	0.000	0.782		الاهتمام بنظم المعلومات يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات و الوحدات المختلفة داخل الوزارة.
2.	0.000	0.808		تعمل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات.
3.	0.000	0.792		تساهم نظم المعلومات داخل الوزارة على تميز الخدمة المقدمة والتي تختلف عما تقدمه الوزارات الأخرى.
4.	0.000	0.765		تمتاز نظم المعلومات المستخدمة في الوزارة بالقدرة على انجاز المهمات المختلفة و توفير المعلومات لباقي المؤسسات ذات العلاقة.
5.	0.000	0.779		من الممكن إلغاء أو اختصار الأنشطة الغير ضرورية والروتينية.
6.	0.000	0.818		الخدمات نظم المعلومات التي تقدمها الوزارة تلبى رغبات المستفيدين

		من خدمات الوزارة.	
0.000	0.747	تقدم الخدمة للمستخدمين دون تأخير.	7.
0.000	0.392	هناك رضا عام لدى جمهور المستخدمين عن خدمات الوزارة في مجال نظم المعلومات.	8.
0.000	0.840	يتم الحصول على المساعدة الكافية من خلال نظم المعلومات بما يتعلق بمطالب المستخدمين.	9.
0.000	0.778	يشعر المستخدم بخصوصية أثناء تعامله مع نظم المعلومات الموجود في المؤسسة.	10.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يوضح جدول (5.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### 5.7.2 الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (5.6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

#### جدول (5.6)

يوضح معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الوقت	0.844	0.000
2.	الجودة	0.947	0.000
3.	الإبداع والتطوير	0.874	0.000
4.	كفاءة العمليات	0.891	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

### 5.7.3 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5.7).

#### جدول (5.7)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	الوقت	0.912
2	الجودة	0.869
3	الإبداع والتطوير	0.883
4	كفاءة العمليات	0.874
	جميع مجالات الاستبانة	0.911

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.869,0.912) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.911) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 5.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وحسب اختبار K.S، ولقد قام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون (person Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات المعلمية.

4- اختبار العينة الواحدة (One Sample T Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 6 أم لا.

5- اختبار العينات المستقلة (Independent Samples T Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الكمية.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الكمية.

7- اختبار كولمجروف - سمرنوف (kolmogorov - saminov) لمعرفة نوع التوزيع أما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا .

# الفصل السادس

## الإطار العملي للبحث

### تحليل و تفسير البيانات الميدانية

- المقدمة
- اختبار K.S
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
- تحليل محاور الدراسة دور نظم المعلومات بتطوير الميزة التنافسية.
- اختبار الفرضيات.

## 6.0 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى القيام بالتحليل الإحصائي الشامل للاستبانة و التي تم استخدامها كأداة رئيسة لقياس دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية. ويتكون هذا الفصل من 3 مباحث رئيسة وهي:

1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
2. تحليل محاور الدراسة و المتعلقة بدور نظم المعلومات بتطوير الميزة التنافسية.
3. اختبار فرضيات الدراسة.

لقد تم إيجاد النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، حيث يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة. كذلك تم استخدام اختبار (One Sample T Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 6 أم لا.

وتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الاختبارات المعملية (العينة الواحدة ، العينات المستقلة ، واختبار تحليل التباين الأحادي) حيث البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ولقد تم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

### الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي درجة الحياد.

### الفرضية البديلة:

متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

## 6.1 اختبار كولمجروف - سمرنوف (kolmogorov - saminov)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة نوع التوزيع أما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا يوضح جدول (6.1) يتضح أنه باستخدام " كولمجروف - سمرنوف " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لجميع المجالات مما يدل على انه البيانات تخضع لتوزيع الطبيعي مما يؤدي إلى تحليل الفرضيات عن طريق الاختبارات المعلمية.

### جدول (6.1): اختبار كولمجروف - سمرنوف (kolmogorov - saminov)

م	المجال	قيمة z	مستوى الدلالة
1	الوقت	0.764	0.604
2	الجودة	0.743	0.639
3	الإبداع والتطوير	0.620	0.837
4	كفاءة العمليات	0.330	0.999

## 6.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

### 6.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (6.2) أن ما نسبته 72.6% من عينة الدراسة من الذكور، وما نسبته 27.4% من الإناث وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور. هذا الرقم ينسجم نسبة النساء في حجم القوى العاملة في فلسطين وذلك حسب المركز الفلسطيني للإحصاء، والذي يبين ان حوالي 19% من القوى العاملة هم من النساء.(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007).

جدول (6.2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
72.6	106	ذكر
27.4	40	أنثى
<b>100</b>	<b>146</b>	<b>المجموع</b>

6.2.2 توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتبين من جدول (6.3) أن ما نسبته 69.9% أعمارهم تتراوح بين 22 و 35 سنة، و 14.4% أعمارهم تتراوح بين 36 و 45 سنة، و 13.0% أعمارهم تتراوح بين 46 و 55 سنة وأن ما نسبته 2.7% أعمارهم 40 سنة فأكثر. وهذا يدل على أن العينة من الفئة العمرية الشابة. ربما يعود ذلك إلى استتلاف الموظفين القدامى و إحلالهم بموظفين جدد وذلك يفسر سبب ارتفاع نسبة صغار السن من فئة 22-35 مقارنة بالفئات الأخرى.

جدول (6.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
69.9	102	22 - 35 سنة
14.4	21	36 - 45 سنة
13.0	19	46 - 55 سنة
2.7	4	أكثر من 56
<b>100</b>	<b>146</b>	<b>المجموع</b>

### 6.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يتضح من جدول (6.4) أن معظم عينة الدراسة من الذين يعملون برتبة وظيفية (رئيس قسم) بنسبة 41.1% وما نسبته 22.6% برتبة رئيس شعبة وما نسبته 21.2% برتبة مدير دائرة وما نسبته 6.2% برتبة مدير وحدة والباقي موزع على الرتب المختلفة. وتبدأ هذه التركيبة للمسميات الوظيفة لعينة الدراسة طبيعية وتتسجم مع الهيكل التنظيمي المناسب حيث عادة ما تكون الإدارات العليا تمثل نسبة بسيطة مقارنة بالمسميات الوظيفية الدنيا.

جدول (6.4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
0.7	1	وكيل مساعد
3.4	5	مدير عام
4.8	7	نائب مدير عام
6.2	9	مدير وحدة
21.2	31	مدير دائرة
41.1	60	رئيس قسم
22.6	33	رئيس شعبة
100.0	146	المجموع

### 6.2.4 توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

يتبين من جدول (6.5) أن ما نسبته 26.0% من الذين أجابوا على الاستبانة من غير المتزوجين وما نسبته 71.9% من المتزوجين وما نسبته 1.4% من المطلقين وما نسبته 0.7% من الأرمال. وهذه النسبة تبدو منطقية إذا ما أخذنا النسبة الواردة في جدول رقم (2) والذي يظهر أن معظم العاملين من الفئة الصغيرة وهي 22 - 35.

جدول (6.5): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
26.0	38	أعزب
71.9	105	متزوج
1.4	2	مطلق
0.7	1	أرمل
100.0	146	المجموع

#### 6.2.5 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتبين من جدول (6.6) أن معظم أفراد العينة بنسبة 72.6% من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس) وما نسبته 16.4% من حملة الشهادات العليا (الماجستير) وما نسبته 2.1% من حملة شهادة الثانوية العامة وما نسبته 7.5% من حملة الدبلوم المتوسط وما نسبته 1.4% من حملة الدكتوراه. ويتبين مما ذكر أن 90.4% من عينة الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس فأعلى و هذا مؤشر على عنصر الكفاءة و القدرة في إنجاز المهام الإدارية المكلفة.

جدول (6.6): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
2.1	3	الثانوية العامة
7.5	11	الدبلوم المتوسط
72.6	106	بكالوريوس
16.4	24	ماجستير
1.4	2	دكتوراه
100.0	146	المجموع

## 6.2.6 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتبين من جدول (6.7) أن ما نسبته 35.6% من عينة الدراسة هم من الذين خبرتهم تقل عن 3 سنوات فأقل، وما نسبته 27.4% من الذين خبرتهم تتراوح ما بين 4-7 سنوات، وما نسبته 15.8% من الذين خبرتهم تتراوح ما بين 8-11 وما نسبته 21.2% خبرتهم تزيد عن 11 سنة. أن ارتفاع نسبة من لديهم خبرة محدودة ينسجم مع التركيبة العمرية الواردة في جدول رقم (2) ولكن نقص الخبرة يتم علاجه من خلال ارتفاع المؤهل العلمي للعاملين.

جدول (6.7): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	52	35.6
4-7 سنة	40	27.4
8-11 سنة	23	15.8
أكثر من 11 سنة	31	21.2
المجموع	146	100.0

## 6.2.7 توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن

يتبين من جدول (6.8) أن ما نسبته 7.5% من عينة الدراسة هم من الذين يسكنون في محافظة رفح وما نسبته 16.4% يسكنون في محافظة خان يونس، وما نسبته 8.4% يسكنون في محافظة الوسطى، وما نسبته 60.3% يسكنون في محافظة غزة، وما نسبته 7.5% يسكنون في محافظة الشمال. يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن معظم أفراد العينة 60% من مدينة غزة ويعزى ذلك لأن الباحث قام بتوزيع الاستبانة على العاملين في المقر الرئيس لكلا من وزارتي الصحة و المالية في مدينة غزة.

جدول (6.8): يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن.

النسبة المئوية %	العدد	مكان السكن
7.5	11	رفح
16.4	24	خان يونس
8.2	12	الوسطى
60.3	88	غزة
7.5	11	الشمال
100.0	146	المجموع

6.2.8 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها حول استخدام نظم المعلومات في الوزارة.

يتبين من جدول (6.9) أن ما نسبته 2.1% من عينة الدراسة هم من الذين حصلوا على أقل من 3 دورات، وما نسبته 7.5% حصلوا على ما بين 4-6 دورات، وما نسبته 72.6% حصلوا على ما بين 7-10 دورات، وما نسبته 7.5% حصلوا على أكثر من 11 دورة. يتبين مما ذكر أن 89% من أفراد العينة قد حصلوا على عد 7 دورات تدريبية فأكثر حول استخدام نظم المعلومات المعمول بها في الوزارة، وهذا مؤشر إيجابي ينسجم مع الموقع الإداري لأفراد العينة.

جدول (6.9): الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها حول استخدام نظم المعلومات في الوزارة.

النسبة المئوية %	العدد	الدورات التي الحصول تم الحصول عليها
2.1	3	أقل من 3
7.5	11	4-6
72.6	106	7-10
16.4	24	أكثر من 11
100.0	146	المجموع

### 6.3 تحليل محاور الدراسة: دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية.

#### 6.3.1 المحور الأول: البعد الزمني لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية.

##### الجدول (6.10):

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم الاختبار ومستوى المعنوية للمجال الأول: البعد الزمني لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
1.	المعلومات تتوفر لمتخذ القرار في الوقت المناسب.	6.11	61.1	3.496	0.001
2.	المعلومات تلبي حاجة متخذ القرار.	6.86	68.6	7.752	0.000
3.	المعلومات المتاحة لصانع القرار دقيقة و تصف ما يحدث.	6.48	64.8	645	0.000
4.	المعلومات المتاحة حديثة.	6.67	66.7	6.732	0.000
5.	تقلل المعلومات من التكاليف ومن إهدار الوقت.	7.81	78.1	13.382	0.000
6.	المعلومات المتاحة يتم تحديثها باستمرار.	6.74	67.4	6.813	0.000
7.	المعلومات المتاحة ذات جودة مناسبة لمتخذ القرار.	6.90	69.0	8.081	0.000
8.	توجد حاجة متكررة لاستخدام نظم المعلومات في الوزارة.	8.26	82.6	18.431	0.000
9.	يتم تداول المعلومات بكل سهولة من خلال شبكة معلومات متاحة لكافة الموظفين.	6.14	61.4	2.890	0.005
10.	يتم تزويد متخذ القرار بالمعلومات بالسرعة المناسبة.	6.21	62.1	3.797	0.000
11.	توفر المعلومات صورة واقعية عن المعلومات الماضية في الوزارة.	6.58	65.8	5.690	0.000
12.	توفر المعلومات صورة واقعية عن حاضر الوزارة.	7.03	70.3	8.681	0.000
13.	يستطيع أكثر من مستخدم العمل على نظام	7.23	72.3	8.220	0.000

المعلومات في نفس الوقت.				
0.000	10.323	74.9	7.49	توفر المعلومات نظرة مستقبلية مفيدة لصانع القرار.
0.000	11.25	68.9	6.89	المجال

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

من جدول (6.10) يمكن استنتاج ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 6.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.1%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 6.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.6%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 6.48 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.8%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 6.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 7.81 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.1%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 6.74 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.4%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 6.90 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %69.0، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 8.26 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %82.6، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 61.4 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %61.4، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 6.21 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %62.1، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر يساوي 6.58 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %65.8، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر يساوي 7.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %70.3، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر يساوي 7.23 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %72.3، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر يساوي 7.49 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.9%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.9% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تطوير الميزة التنافسية لنظم المعلومات و المرتبطة بالبعد الزمني للمعلومات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وبرغم الموافقة فان هناك ضعف واضح في قيمة الاستجابة لهذا المجال، وهذا يعني أن الوزارات الفلسطينية المبحوثة بحاجة إلى تطوير في مجال البعد الزمني لأنظمة المعلومات كي يساعد في تطوير الميزة التنافسية لديها وهذا يتماشى مع دراسة (Ueno، 1998)، والتي بعنوان تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية في إدارة سلسلة التوريد حيث خلصت إلى أن عامل الزمن يلعب دور مهم في عملية ربط الموزعين واحتياجاتهم والسرعة في تلبية الطلبات والذي له دور فعال كميزة تنافسية دائمة بين المنافسين.

أيضا دراسة (King & Chang، 2005) حيث طورت هذه الدراسة أداة قياس لنظم المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات الوظيفية وتحسين أداء المؤسسة، حيث تبين أن كفاءة النظام مرتبطة بمدى الاستجابة السريعة للنظام وسرعة المعلومات المستخرجة و التي تزيد من سرعة اتخاذ القرارات والذي له التأثير الايجابي على فاعلية المنظمة وتحسين الكفاءة. وأيضا دراسة (زواوين، 2008) والتي هي بعنوان اليقظة التكنولوجية في ضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث خلصت بأن الحصول على المعلومات بشكل سريع وخاصة الإستراتيجية منها يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة. وبناء على ما سبق يتبين أن عامل الزمن لنظم المعلومات يعتبر من أهم الأمور الحاسمة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

6.3.2 المحور الثاني: الجودة لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية.

الجدول (6.11):

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم الاختبار ومستوى المعنوية للمجال الثاني: دور جودة نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
1.	تتوفر لمتخذي القرار معلومات خالية من الأخطاء.	5.86	58.6	2.013	0.046
2.	يتم تداول المعلومات في الوزارة بشكل امن.	6.17	61.7	3.812	0.000
3.	قيمة المعلومات التي تحصل عليها اكبر مما انفق عليها.	6.56	65.6	5.973	0.000
4.	يعول على المعلومات في انجاز القرارات.	7.02	70.2	8.156	0.000
5.	لا توجد أمور غير واضحة تحد من استخدام نظام المعلومات.	6.15	61.5	3.578	0.001
6.	تعتقد أن المعلومات الموجودة في النظام صادقة و صحيحة تتناسب مع معطيات الواقع.	6.59	65.9	6.897	0.000
7.	يزودك النظام بمعلومات خالية من التحيز.	6.95	69.5	8.073	0.000
8.	المعلومات مرتبطة باحتياجات المستخدمين من النظام.	6.85	68.5	7.969	0.000
9.	المعلومات المتاحة ملائمة ومرتبطة بالمشكلة مباشرة.	6.71	67.1	7.596	0.000
10.	المعلومات التي تخرج عن النظام تساعد في تحسين اتخاذ القرار.	6.89	68.9	7.456	0.000
11.	المعلومات الصادرة من النظام قادرة على إعطاء صورته شاملة عن المشكلة المطلوب حلها من النظام.	6.89	68.9	8.842	0.000
12.	المعلومات تتوفر بالحجم المناسب لمتخذ القرار.	6.43	64.3	5.334	0.000

0.000	6.320	65.6	6.56	يراعي نظام المعلومات الفروق في حاجة المستويات الإدارية.	13.
0.000	7.191	67.6	6.76	المعلومات التي يقدمها النظام تعطي صورة حقيقية عن الأداء.	14.
0.000	4.837	64.8	6.48	توجد برامج ذات طابع خاص لتقليص خطوات انجاز المهام اختصاراً للوقت.	15.
0.000	9.182	69.6	6.96	نظم المعلومات تقدم معلومات سهلة الفهم.	16.
0.000	8.765	69.9	6.99	يساعد النظام في تحديد المعلومات المطلوبة بدقة ووضوح.	17.
0.000	7.847	68.5	6.85	تسلسل و تتابع المعلومات داخل النظام سهل وواضح.	18.
0.000	5.625	64.9	6.49	يتم الحصول على المعلومات بطريقة مرتبة ومنطقية.	19.
0.000	6.383	66.3	6.635	توجد معايير موحدة لصياغة المعلومات وفقاً لتصنيفاتها المتنوعة.	20.
0.000	6.206	65.6	6.56	يعطينا النظام معلومات كمية ووصفية حسب طبيعة المعلومات المطلوبة.	21.
0.000	3.664	78.2	7.82	هناك وسائل متعددة ورقية او الكترونية مطبوعة على ورق، أو مستخرجة على برامج أخرى تقدم عبرها المعلومات لمتخذي القرار.	22.
0.000	9.17	66.9	6.69	المجال	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

من جدول (6.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 5.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.6%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.046 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يعزى انخفاض القرارات الصحيحة المتخذة من قبل الإدارة في المؤسسة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 6.17 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 6.56 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.6%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 7.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 6.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 6.59 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.9%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 6.95 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 6.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 6.71 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.1%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 6.89 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.9%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر يساوي 6.89 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.9%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر يساوي 6.43 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.3%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر يساوي 6.56 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.6%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر يساوي 6.76 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.6%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر يساوي 6.48 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.8%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشر يساوي 6.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.9%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشر يساوي 6.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.9%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشر يساوي 6.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة عشر يساوي 6.49 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.9%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العشرين يساوي 6.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.3%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية والعشرين يساوي 6.56 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.6%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية والعشرين يساوي 7.82 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 66.9% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الجودة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال ولكن هذه الموافقة تعتبر ضعيفة إلى حد ما وهذا يعني أن الوزارات الفلسطينية المبحوثة بحاجة إلى رفع مستوى جودة أنظمة المعلومات كي يساعد في تطوير الميزة التنافسية لديها وهذا يتوافق مع دراسة (باقية و

عريضة، 2005) والتي تهدف إلى معرفة مدة تأثير نظم المعلومات الحديثة على المصارف من حيث رفع جودتها واستقطاب متعلمين جدد إليها، كذلك هناك توافق مع دراسة (زواوين، 2008) و التي تهدف إلى استجلاء الغموض وتوضيح الرؤية اتجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات وبعض المصطلحات التابعة من مدى تأثير جودة نظم المعلومات على المؤسسات، والتي خلصت إلى التسخير الدائم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ لتسمح باستغلال أفضل بهدف اكتساب الميزة التنافسية. كذلك توافقت مع دراسة (يزيد، 2007) والتي هدفت إلى تبين أهمية نظم المعلومات في استمرارية حياة المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال تحديد إستراتيجية تسويقية واضحة، حيث خلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها أنه لا بد للمؤسسة ولكي تحقق أهدافها المبنية على إستراتيجية معينة أن يكون لها نظام معلومات جيد ومتكافئ يساعدها على اتخاذ قرارات تسويقية رشيدة وسريعة ومناسبة.

### 6.3.3 المحور الثالث: التميز والإبداع لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية.

#### الجدول (6.12):

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم الاختبار ومستوى المعنوية للمجال الثالث: التميز والإبداع لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
1.	يساعد نظام المعلومات المستخدم على تأمين فرص الإبداع و المبادرة.	6.35	63.5	4.164	0.000
2.	يعمل نظام المعلومات المستخدم على سرعة تطوير و تنوع الخدمات التي تخدم رغبات المستفيدين الحاليين و الجدد.	6.78	67.8	7.076	0.000
3.	نظام المعلومات المستخدم يسهل عمليات البحث والتطوير في الوزارة.	7.09	70.9	8.589	0.000
4.	اهتمام الإدارة العليا في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة احتياجات نظم المعلومات.	6.62	66.2	5.680	0.000
5.	هناك خطوات منهجية واضحة تساهم في الابتكار	6.30	63.0	4.363	0.000

				والتطوير نظم المعلومات "خارطة توليد الأفكار".	
0.000	4.008	63.2	6.32	المصادر و الموارد المتاحة تساعد على الرقي بمستوى الابتكار والتطوير.	6.
0.000	5.249	65.2	6.52	نظم المعلومات يتيح إمكانية التعلم التلقائي.	7.
0.005	2.883	66	6.55	تأخذ الوزارة برأي المستخدمين و المستفيدين في عمليات تطوير نظم المعلومات.	8.
0.000	4.709	64.6	6.46	يساهم نظام لمعلومات الموجود في التطوير من مهاراتي.	9.
0.000	7.280	69.1	6.91	تعتبر نظم المعلومات عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية و الفنية في الوزارة.	10.
0.000	7.16	65.9	6.59	المجال	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

من جدول (6.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 6.35 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 6.78 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.8%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 7.09 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.9%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 6.62 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 6.30 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 6.32 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 6.52 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 6.55 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 6.46 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.6%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 6.91 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.1%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 65.9% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الإبداع والتطوير " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا

المجال. وهذا يعني أن الوزارات الفلسطينية المبحوثة بحاجة إلى تطوير في مجال الإبداع والتطوير المتعلق بأنظمة المعلومات كي يساعد في تطوير الميزة التنافسية لديها. وهذا يتوافق على ما جاء في دراسة (لساعد و حريم، 2004) التي أكدت أن عنصر الحسم لتطوير الميزة التنافسية والمبنية على نظم المعلومات هي قدرة العنصر البشري على مواكبة التطوير وبذل جهود مكثفة ومتواصلة؛ لدعم وتعزيز أهداف المؤسسات.

كذلك جاءت دراسة (هاشم، 2005) والتي أوصت بضرورة القيام بمشروعات بحثية حول إدارة المعرفة واستشارة الحالة الإبداعية وتميبتها لدى الموظفين باستخدام التكنولوجيا المناسبة، وهذا ما عزز موافقة أفراد العينة على محور الإبداع و التميز.

#### 6.3.4 المحور الرابع: كفاءة العمليات لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية.

##### الجدول (6.13):

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم الاختبار ومستوى المعنوية للمجال الرابع: بعد كفاءة العمليات لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
1.	الاهتمام بنظم المعلومات يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات و الوحدات المختلفة داخل الوزارة.	7.31	73.1	9.800	0.000
2.	تعمل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات.	7.19	71.9	10.762	0.000
3.	تساهم نظم المعلومات داخل الوزارة على تميز الخدمة المقدمة والتي تختلف عما تقدمه الوزارات الأخرى.	7.12	71.2	9.190	0.000
4.	تمتاز نظم المعلومات المستخدمة في الوزارة بالقدرة على انجاز المهمات المختلفة و توفير المعلومات لباقي المؤسسات ذات العلاقة.	6.93	69.3	7.903	0.000
5.	من الممكن إلغاء أو اختصار الأنشطة الغير ضرورية والروتينية.	6.59	65.9	5.716	0.000

0.000	5.346	65.1	6.51	الخدمات نظم المعلومات التي تقدمها الوزارة تلبي رغبات المستفيدين من خدمات الوزارة.	6.
0.000	4.092	63.4	6.34	تقدم الخدمة للمستفيدين دون تأخير.	7.
0.000	4.367	63.7	6.37	هناك رضا عام لدى جمهور المستفيدين عن خدمات الوزارة في مجال نظم المعلومات.	8.
0.000	6.323	65.9	6.59	يتم الحصول على المساعدة الكافية من خلال نظم المعلومات بما يتعلق بمطالب المستفيد.	9.
0.000	617	66.0	6.60	يشعر المستفيد بخصوصية أثناء تعامله مع نظم المعلومات الموجود في المؤسسة.	10.
0.000	8.96	67.5	6.75	المجال	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

من جدول (6.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 7.31 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %73.1، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 7.19 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %71.9، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 7.12 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %71.2، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 6.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %69.3، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 6.59 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.9%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 6.51 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.1%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 6.34 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.4%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 6.37 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 6.59 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.9%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 6.60 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 67.5% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " كفاءة العمليات " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وهذا يعني أن الوزارات الفلسطينية المبحوثة بحاجة إلى تطوير في كفاءة العمليات المتعلقة بأنظمة المعلومات كي يساعد في تطوير الميزة التنافسية لديها وهذا ما يعزز اهتمام الوزارة المعنية بكفاءة

العمليات وسعيها الحثيث وراء تطويرها لما لها من تغذية راجعة و مباشر على المستخدم للنظام والتي تصب في تطوير الميزة التنافسية، ولهذا كان التماشي ملحوظاً في عدة دراسات مثل دراسة (الشرفا، 2008) حيث تركزت هذه الدراسة على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية والتي ودت أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية "كفاءة العمليات". كذلك دراسة (King&Chang، 2005) حيث طورت هذه الدراسة أداة قياس نظم المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات الوظيفية وتحسين أداء المؤسسة، حيث أظهرت أهمية كفاءة نظم المعلومات على كفاءة العمليات.

دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية لدى وزارتي الصحة والمالية.

#### جدول (6.14)

دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية لدى وزارتي الصحة والمالية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
1.	البعد الزمني لنظم المعلومات ودوره في تطوير الميزة التنافسية.	6.69	66.9	9.17	0.000
2.	جودة نظم المعلومات ودورها في تطوير الميزة التنافسية.	6.69	66.9	9.17	0.000
3.	كفاءة العمليات لنظم المعلومات ومساهمتها في تطوير الميزة التنافسية	6.75	67.5	8.96	0.000
4.	التميز و الإبداع لنظم المعلومات ودورها في تطوير الميزة التنافسية	6.69	66.9	9.17	0.000
	المجال	6.705	67.05	9.1175	0.000

يبين الجدول (6.14) بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 67.05 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال ولكن بشكل ضعيف، وهذا يعين أن هناك وعي لدى الوزارات المبحوثة حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية ولكن ليس بالشكل المطلوب وهذا يعني أن الوزارات الفلسطينية المبحوثة بحاجة إلى المزيد من التطوير لنظم المعلومات كي يساعد في تطوير الميزة التنافسية لديها وهذا ما يعزز اهتمام الوزارات المعنية بنظم المعلومات لما لها من أهمية تصب في تطوير الميزة التنافسية، وهذا يتطابق مع دراسة (الشرفا، 2008) حيث وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية ( جودة المنتج، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . كذلك دراسة (بريج و حفير، 2007) والتي خلصت إلى أن نظم المعلومات يكون بمثابة أهم مورد من موارد المؤسسة الناجحة التي تسعى لتحقيق مزايا تنافسية على حساب المؤسسات المنافسة.

#### 6.4 اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وطبيعة المعلومات المطلوبة مرتبطة بالزمن.

**جدول (6.15):** يبين العلاقة بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية و البعد بالزمني، من خلال استخدام اختبار بيرسون.

م	الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وطبيعة المعلومات المطلوبة مرتبطة بالزمن.	0.844	0.000

تبين من النتائج الموضحة في الجدول (6.15) أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 و اختبار بيرسون 0.844 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والبعء بالزمني، وهذا يعني أنه يتوفر لدى وزارات السلطة الفلسطينية المبحوثة القدرة على الحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات المتوافر لديها في الزمن المناسب مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة. وهذا يتوافق مع مجمل الدراسات السابقة وخاصة دراسة (King & Chang، 2005)، حيث طورت هذه الدراسة أداة قياس نظم المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات و الوظيفية و تحسين أداء المؤسسة، حيث تبين أن كفاءة النظام مربوطة بمدى الاستجابة السريعة للنظام و سرعة المعلومات المستخرجة و التي تزيد من سرعة اتخاذ القرارات والذي له التأثير الايجابي على فاعلية المنظمة وتحسين الكفاءة. وأيضاً دراسة (زواوين، 2008) والتي هي بعنوان اليقظة التكنولوجية في ضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث خلصت أن الحصول على المعلومات بشكل سريع وخاصة الإستراتيجية منها؛ يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة. وبناء على ما سبق أن عامل الزمن لنظم المعلومات يعتبر من أهم الأمور الحاسمة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والجودة.

#### جدول (6.16):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والجودة، من خلال استخدام اختبار بيرسون.

م	الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
-1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والجودة.	0.947	0.000

تبين من النتائج الموضحة في الجدول (6.16) أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 و اختبار بيرسون 0.847 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين دور نظم المعلومات في

تطوير الميزة التنافسية والجودة، وهذا يعني انه يتوفر لدى وزارات السلطة الفلسطينية المبحوثة القدرة على الحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات المتوافر لديها بالجودة المناسبة مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة، وهنا نجد توافق مع دراسة (يزيد، 2007) والتي هدفت إلى تبين أهمية نظم المعلومات في استمرارية حياة المؤسسة و تفوقها على منافسيها من خلال تحديد إستراتيجية تسويقية واضحة، حيث خلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها انه لا بد للمؤسسة ولكي تحقق أهدافها المبنية على إستراتيجية معينة أن يكون لها نظام معلومات جيد وكافئ يساعدها على اتخاذ قرارات تسويقية رشيدة وسريعة ومناسبة. كذلك هناك تطابق في النتائج مع دراسة (الشرفا، 2005) حيث وجدت الدارسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية "جودة المنتج"، حيث يعتبر جودة المنتج من أهم عناصر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة كما عرفها (زبييري، 2003) بان التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة من حيث: الإبداع، الجودة، الخدمات المرفقة، وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها « مجموعة خصائص منتج أو خدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية» (Percerou، 1984)، حيث تمكنت الشركات اليابانية من تحقيق الميزة التنافسية بجودة المنتج حيث بات المنتج الياباني ذائع الصيت من ناحية الجودة لما وجد من استحسان لدى الزبون.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والإبداع والتطوير.

#### جدول (6.17):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية و الإبداع والتطوير، من خلال اختبار بيرسون.

م	الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية و الإبداع والتطوير.	0.874	0.002

تبين من النتائج الموضحة في الجدول (6.17) أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 واختبار بيرسون 0.874 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والإبداع والتطوير، وهذا يعني أنه يتوفر لدى وزارات السلطة الفلسطينية المبحوثة القدرة على الإبداع والتطوير بشكل مناسب مما يعزز من الميزة التنافسية، وتبين كذلك أن العلاقة بينهم كانت طردية؛ وعلية طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم خدمة ترضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات خدماتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستفيدين، وهذه العملية تعتمد أساساً على:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال.
- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً، وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً.

ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة بل يشمل تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية، تخفيف معاناة العمال، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكفأ، و أيضاً نجد التوافق مع ما جاء في دراسة (الشرفا، 2005) حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية "الإبداع والتطوير"، كذلك في دراسة (الساعد و حريم، 2004) التي أكدت على العناصر الحاسم والأكثر حيوية في إنجاح إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هي قدرة العنصر البشري على مواكبة التطوير، وبذل جهود مكثفة ومتواصلة لدعم تعزيز أهداف المؤسسة، كذلك وتتفق نتيجة هذا المحور مع دراسة ( عبيدات، 2004)، حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة البحث والتطوير والإبداع والقدرة التنافسية للشركة.

**الفرضية الرابعة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وكفاءة العمليات.

### جدول (6.18):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وكفاءة العمليات، من خلال استخدام اختبار بيرسون.

م	الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
-1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وكفاءة العمليات.	0.891	0.000

تبين من النتائج الموضحة في الجدول (6.18) أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 واختبار بيرسون 0.891 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية وكفاءة العمليات، وهذا يعني أنه يتوفر لدى وزارات السلطة الفلسطينية المبحوثة القدرة على الحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات المتوافر لديها بالجودة المناسبة مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة، فكفاءة العمليات من أهم العوامل المساعدة على كسب رضا الزبون حيث خرجت دراسة **William King , Jerry Cha-Jan Chang,2005** إلى أن كفاءة النظام المتمثلة في سهولة استخدامه، والاستجابة السريعة، وكذلك أثره على أداء العاملين، وفاعلية المعلومات المتمثلة في جودة التصميم والاستعمال والقيمة وكذلك أثرها على أداء العاملين، وكفاءة الخدمة المتمثلة في جميع الأنشطة التي تمتد بداية من تطوير النظم وحتى استخدامه في دعم الاستشارة. كل هذه المخرجات لوظائف نظم المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات الوظيفية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات، وهذا يتفق مع دراسة (باقة و العريض،2005) التي توصلت إلى أن التحسين المستمر في العمليات سيؤدي إلى رفع مستوى الرضا عند أداء المصارف وجذب متعاملين جدد، كذلك دراسة ( **1998/Ueno** ) . حيث تركزت على نظم المعلومات من خلال اعتبارها ميزة منافسة في إدارة سلسلة التوريد. حيث أن مرجعيات الزبائن تتنوع وأن الشركة تسعى لإرضاء حاجات الزبون المتنوعة فإن العمليات الخاصة لسلسلة الإمداد والتوريد تصبح معقدة، ولكي يكون لديها القدرة على التنافس لا بد لها من نظم معلومات فعال في الشركة، كميزة تنافسية دائمة بين المنافسين.

**الفرضية الخامسة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في ما يتعلق بدور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والتي تُعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس -العمر - المسمى الوظيفي - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - منطقة السكن - الدورات التي تم الحصول عليها- نوع الوزارة ) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

تم استخدام اختبار "Independent Samples T Test" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة وسطين.

تم استخدام اختبار "One Way ANOVA" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

### جدول (6.19):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى المتغيرات الشخصية، من خلال استخدام اختبار بيرسون.

م	الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى الجنس	0.059	0.953
2.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى العمر	0.499	0.684
3.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى المسمى الوظيفي	1.052	0.396
4.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى الحالة الاجتماعية	0.382	0.766
5.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى المؤهل العلمي	0.129	0.971
6.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.	0.399	0.754

0.053	2.410	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى منطقة السكن.	.7
0.853	0.468	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى الدورات	.8
0.842	2.00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى نوع الوزارة.	.9

يوضح جدول (6.19) أنه باستخدام اختبار " العينات المستقلة " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور نظم المعلومات في تطوير الميزة النسبية تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - منطقة السكن - الدورات التي تم الحصول عليها - نوع الوزارة)، تبدو أن هذه النتيجة منطقية طالما أن المبحوثين يعملون في بيئة مشابهة وينتمون إلى مجتمع واحد وثقافة واحدة، كذلك إلى أن كافة العاملين يعملون في القطاع العام حيث لديهم بيئة عمل مشتركة ولديهم أنظمة معلومات شبة متطابقة، حيث يتم تطوير نظم المعلومات في كلا الوزارتين بشكل متوازي خاصة وأنه يوجد أكثر من نظام معلومات مشترك في كلا الوزارتين مثل النظام المالي، ونظام إدارة المخازن. وهذا ما لمسناه في مجموعة اتفاقيات التعاون بين الوزارات ملحق (3).

## الفصل السابع

### النتائج و التوصيات

- النتائج
- التوصيات

## 7.1: النتائج

اعتمادا الدراسة الميدانية ومناقشة تحليل البيانات ومتغيرات الدراسة يمكن استخلاص

النتائج الآتية :-

1. أن نظم المعلومات تعتبر العصب الحسي الذي تقوم عليه الوزارات في عصر النهضة الحديثة حيث يعتبر وسيلة اتصال تربط جميع الوظائف داخل الوزارة وخارجها؛ وذلك لاعتماده على المعلومة في تصميمه بحيث يعالجها ويقوم بتوزيعها على المستويات الإدارية المختلفة وهذا ما يمثل الركيزة الأساسية لتطوير الميزة التنافسية، وهذا ما وجدناه من نتائج التحليل حيث وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات و مجالات الميزة التنافسية ( الزمن، الجودة، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير). وأن هناك اهتمام من قبل الوزارات المبحوثة بنظم المعلومات وكان هذا جلياً في النتائج الخاصة بمحور دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية حيث كانت النتائج تشير إلى المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 67.05 % وهذا ما يعزز وجوب زيادة هذا الاهتمام من قبل المعنيين.
2. إن سر نجاح كل مؤسسة ينبثق من نظم معلومات فعال يحتوي على الوظائف الفرعية للنظام، من حيث السرعة في انجاز المعلومة وجودتها وكذلك مدة التميز والتطوير الواقع على المعلومة والنظام على حد سواء، كذلك كفاءة العمليات المعمول بها داخل النظام، والتي بدورها تعتمد على أسس فعالة تساعد على الرقي والازدهار بالوزارة.
3. وجود علاقات معنوية بين معظم أبعاد الجودة لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية المستخدمة، بشكل يستدل منه على ضرورة الاهتمام بهذا الجانب من قبل الوزارات المعنية.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارات المبحوثة لم تستغل نظم المعلومات المستخدم في كلا الوزارتين " وزارة الصحة ووزارة المالية" بشكل كامل، وهذا يظهر انخفاض قيمة الوزن النسبية لكافة المحاور المبحوثة.
5. تتوفر لمتخذي القرار في وزارتي الصحة والمالية معلومات دقيقة تساعدهم على اختيار قراراتهم. حيث توجد قناعة تامة من قبل المبحوثين في وزارتي الصحة والمالية بأن قيمة المعلومة أكبر بكثير مما أنفق عليها. حيث كانت النتائج تشير إلى المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 82.05 %

6. أظهرت النتائج رضا من قبل المبحوثين، عن إتاحة المجال من قبل نظم المعلومات للإبداع والتطوير حيث كانت النتائج تشير إلى المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 75.00 % إلا أنها بحاجة إلى مزيد من التعديلات لإتاحة المجال بنسبة أعلا.
7. تسعى الوزارات للارتقاء بمستوى الإبداع والتطوير لنظم المعلومات وهذا ما لمسناه في الرضا من قبل المبحوثين، على الرغم من النتائج المتدنية، فهذا يحتاج إلى زيادة التطوير في هذا المحور.
8. تهتم وزارة الصحة والمالية في قطاع غزة بجانب التطوير من أداء موظفيها من خلال الأخذ برأي المستخدمين والمستفيدين في عمليات تطوير النظام. حيث يوجد اهتمام من قبل الإدارة العليا في وزارتي الصحة و المالية في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في تطوير التغيير لمواكبة احتياجات نظم المعلومات.
9. نظم المعلومات المعمول بها في وزارتي الصحة والمالية تساهم وبشكل كبير في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية والفنية في الوزارة.
10. على الوزارات العمل على تجديد وتطوير مستمر في ميزتها التنافسية حتى تستطيع ان تحقق رسالتها وذلك من خلال تطوير نظم المعلومات فيها.
11. تلعب نظم المعلومات المستخدمة في كل من وزارتي الصحة والمالية دوراً هاماً في تحسين الخدمات المقدمة على حد سواء للموظفين والمستفيدين في كلا الوزارتين. حيث أظهر الوزن النسبي في هذا الجانب 71.50 % وهذه النسبة تعتبر متدنية نوعاً ما إلى أنها بحاجة إلى تعزيز.
12. كذلك أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام من قبل الوزارات المبحوثة وفي قطاع غزة بالسياسيات التنافسية، حيث أظهرت الوزن النسبي لجميع محاور الدراسة 67.05 % وهذه النسبة تعتبر متدنية نوعاً ما.
13. بينت الدراسة أن الجنس و العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة من العوامل غير المؤثرة بقدر كبير في تحقيق الميزة التنافسية في الوزارات المبحوثة.
14. أظهرت الدراسة أن ما نسبته 89 % من أفراد العينة قد حصلوا على 7 دورات تدريبية فأكثر، وهذا ما يعزز مدى الوعي بأهمية نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية داخل الوزارة.

15. أظهرت الدراسة أن هناك حاجة متكررة لاستخدام نظم المعلومات في الوزارات المبحوثة حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة 82 % وقد كان أعلى مستوى بين الفقرات الموجودة ضمن محور البعد الزمني لنظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية.

## 7.2: التوصيات

ومن خلال أدبيات الدراسة التي تعرض لها الباحث، بالإضافة إلى الجانب العملي وما تضمنته من نتائج الاستبانات، خلص الباحث إلى التوصيات التالية :-

1. بهدف تعزيز فرص الاستفادة من تطبيقات نظم المعلومات، فإن الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات، وتبني رؤية إستراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات، وبنائها وتطبيقها في الوزارات المختلفة.
2. إن تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات وإتاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري والحضاري العالميين؛ يقتضي التحول نحو الإدارة الرقمية، من خلال تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ وصياغة الرؤى التي من شأنها أن تعكس إستراتيجيات الإعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه، وتوفر المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذها واستنباط معايير تقييم التحول.
3. التحول إلى مجتمع المعلومات "داخل الوزارت" الذي يستخدم نتائج التقنيات الحديثة، وفي الوقت نفسه يسهم في تعزيز نجاح التجربة واستمرارها من خلال التفكير الواعي والفاعل في التقيد باللوائح الداخلية وقوانينها بشكل ينسجم مع المعايير الحضارية للبيئة الرقمية، في إطار علاقة جديدة ترتكز على النزاهة والشفافية، تحكم علاقة الفرد والإدارة بالوزارة.
4. توعية الموظفين بأهمية نظم المعلومات، وذلك بهدف إكساب المؤسسة ميزة تنافسه.
5. إعادة الهيكلية داخل الوزارات المبحوثة بحيث تكون لديه المقدرة على الاستغلال الأمثل لنظم المعلومات المتوفرة فيها.
6. زيادة الاهتمام بالأقسام والتي تقوم على وضع أسس نظم المعلومات في المؤسسة ولكي تتمكن من أتمت جميع مرافق الوزارة، كذلك تطويرها.

7. زيادة الشراكة والتعاون بين الوزارات المختلفة بهدف وضع نظم معلومات متكامل يساعد بعضة البعض على النهوض بمستوى المنافسة بين الوزارات في قطاع غزة.
8. إجراء دراسات معمّقة في واقع الوزارات في قطاع غزة للتحقق من مدى اعتماد تطبيقات نظم المعلومات الإدارية ودور هذه التطبيقات في تعزيز أداء الوزارات بشكل عام وفي تقليص الأخطاء الإدارية.
9. زيادة الاهتمام بالمعلومات التي يوفرها نظم المعومات حول حل المشكلات وترشيد القرارات المتعلقة بإدارة الموارد المالية والبشرية وتعزيز الفرص المتاحة، للاستفادة من المنافسة المحلية من خلال المعلومات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
10. التوسع في استخدام الأجهزة والبرمجيات المتطورة في مجال نظم المعلومات، لمواكبة التطورات التقنية والمتغيرات المتعلقة بتحسين مستوى الأداء في الوزارات.
11. ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية، وتشجيع الأبحاث والدراسات، الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي لنظم المعلومات، مع إيلاء نتائجها وتوصياتها الأهمية التي تستحقها. كذلك مما أوضحت الدراسة عن وجود نظم معلومات فعال ولكن إن الوزارات المعنية تفتقد إلى عامل الاستعمال الرشيد لتلك النظم وهذا يعزز أن الوزارات بحاجة إلى ورش عمل داخلية وذلك لتوضيح وشرح والتعمق أكثر في نظم المعلومات المعمول بها داخل الوزارات.
12. زيادة لاهتمام بتدعيم نظم المعلومات في المؤسسة وذلك من خلال:
  - الاستمرار في تعديل الهيكليات داخل الوزارات بما يسمح بالتوسع في الاعتماد على نظم المعلومات.
  - وضع نظام دقيق لتدفق البيانات والمعلومات عن الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف الداخلية.
  - التعاون والاستفادة من تجارب الآخرين؛ وذلك عن طريق الانفتاح على المحيط الخارجي.

### 7.3: الدراسات المقترحة:

في ضوء دراسة الباحث و النتائج التي توصل إليها يقترح الباحث الدراسات التالية:

- دراسة معوقات تطبيق نظم المعلومات في الوزارات المبحوثة و سبل الارتقاء بتلك النظم.
- دراسة آلية إعادة هندسة العمليات داخل الوزارات المبحوثة بالتوافق مع واقع نظم المعلومات الحديثة.
- دراسة اثر تطبيق نظم المعلومات على اكتساب القدرة التنافسية في الوزارات المبحوثة.

## المراجع

## أولاً:المراجع العربية

- ابو خضرة، حسام عبدا لله،2003، نظم المعومات المحاسبية.دار الفرقان، عمان.
- ابو طالب ،يحي محمد،1999، نظم المعومات الإدارية والمحاسبية في مجالات التخطيط والرقابة.دار الأمين ،القاهرة.
- ابو طالب يحيى محمد (1986)،المحاسبة الإدارية نظام للمعلومات في مجال التخطيط . الرقابة . إتخاذ القرارات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- البحيسي عصام ، 2005، دراسة بعنوان"دراسة استطلعيه للواقع الفلسطيني بعنوان(تكنولوجيا المعلومات الحديثة و توفيرها لمتخذي القرارات الإدارية في منظمات الأعمال).مجلة الجامعة الإسلامية مجلد 14.
- البكري ، سونيا،1997، نظم المعومات الإدارية. مكتبة الإشعاع ، الإسكندرية.
- البكري صونيا محمد، 1999، إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل النظم).الدار البيضاء.
- البياتي هلال عبود وعلاء عبد الرزاق محمد حسن 1992، المدخل لنظم المعلومات الإدارية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل، العراق .
- التوفيق آيات مجبر ،2002، محاضرات إدارة الأعمال الإستراتيجية. المركز الجامعي بالمدينة.سنة.
- الجنابي علاء الدين ،2004، نظم المعلومات والمنظمات، والإدارة، والإستراتيجية.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني "التعداد العام-2008"، رام الله فلسطين
- الحميدي، نجم عبد الله،السامرائي،سلوى أمين،و العبيد عبد الرحمن، 2005، نظم المعلومات الإدارية:مدخل معاصر. الأردن، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع،ص.22.
- الدهراوي كمال الدين مصطفى وسمير كامل محمد 2000، نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية .
- الزير ،2000، بداء: ( تحلل وتصميم النظم بالطرق غرضية التوجيه ) رسالة ماجستير ، جامعة دمشق - كلية العلوم.
- السرور نادية هائل ،2002، مقدمة في الإبداع ، دار وائل للطباعة والنشر.
- السلمي على ،2001، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة،.

- الشرفا سلوى محمد، 2008، " دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" بحث غير منشور - الجامعة الإسلامية- قطاع غزة.
- الشرفا علاء احمد ، 2004 ، تقييم نظم المعلومات المستخدمة في وزارة الصحة بقطاع غزة، بحث غير منشور، جامعة الأقصى- قطاع غزة.
- الصباغ غيداء، 1999، ( تحليل تصميم نظم تخزين ) رسالة ماجستير ، جامعة حلب - قسم الرياضيات.
- الطيب دويس محمد، 2005، التنافسية و مؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- العالي.عبد الستار، 1985، نظم المعلومات و الحسبة الالكترونية.العراق، البصرة:مطبوعات جامعة البصرة.
- العلي عبد الستار محمد ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي، ط1، رويل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
- القطاني ، خالد محمود حسن، 2004، ( الضوابط الرقابية ف ينظم المعلومات المحاسبية المصرفية المحوسبة / دراسة تحليلية ف لمصارف التجارية في الأردن ) أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق.
- الكبيسي عبد الستار ، 2003، الشامل في مبادئ المحاسبة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى عمان، الأردن.
- الكردي منال محمد ، جلال إبراهيم العدل، 2003. مقدمة في نظم المعلومات الإدارية.دار الجامعة الجديدة مصر .سنة.ص101.
- الكردي منال محمد ، 1999، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: النظرية - الأدوات - التطبيقات.
- المعمار على قاسم حميد 2002، تقويم دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية . دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الصوفية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة بغداد .
- النجار . فايز جمعة صالح، 2007، نظم المعلومات الإدارية.عمان.الأردن.دار الحامد للنشر و التوزيع.

- الهميلي يوسف بن جاسم (2005) واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- إسماعيل شاكر تركي، 2007، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، جامعة فيلادلفيا كلية العلوم الإدارية والمالية / قسم التسويق.
- باسيلي مكرم عبد المسيح (2001)، المحاسبة الإدارية : مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، الطبعة الثالثة، كلية التجارة . جامعة المنصورة، ج.م.ع.
- برسمان، روجر: ترجمة جملة من المختصين، 2002، هندسة البرمجيات منهج للممارس. منشورات الجمعية العملية السورية للمعلوماتية.
- برهان محمد نور 1999، تقنية المعلومات وتحديات الإدارة العامة العربية في عقد التسعينات، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المجلد (19)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- بريج، الحفير، 2007، دراسة بعنوان " اثر المعلومات و دورة في تدعيم الميزة التنافسية". جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة.
- بن بريج احمد ، 2004، نظم المعلومات و دورها في تدعيم الميزة التنافسية. المركز الجامعية بالمدينة..
- بن وراذ يزيد، 2007، دراسة بعنوان: "اثر نظم المعلومات على الإستراتيجية التسويقية". معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة.
- بوشنافة عمار، 2002، الميزة التنافسية للمؤسسة (مصادرها، تطويرها، تنميتها). مذكرة لنيل شهادة الماجستير التسيير. غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالجزائر .
- جمعة إسماعيل وزينات محمد محرم، 1985، في نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
- حجازي محمد عباس، 1977، المحاسبة الإدارية: التمويل، التحليل المالي، مدخل في التحليل وإتخاذ القرارات، مكتبة التجارة والتعاون.
- حسين، أحمد على: دليلك في تحليل وتصميم النظم. الدار الجامعية، الإسكندرية. 2001.
- خشبة محمد السعيد، 1992، نظم المعلومات ( المفاهيم ، التحليل ، التصميم). مطابع الوليد القاهرة.

- خليل نبيل مرسي، 1995، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس). درا غري للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، ص 47.
- ديب ، عماد، 2000، أثر استخدام الحاسوب على نظم المعلومات الإدارية / مثال جامعة دمشق رسالة ماجستير ،جامعة دمشق - كلية الاقتصاد.
- رعد حسن الصرن، 2000، إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائف التطبيق، الجزء الأول، دار الرضا للنشر الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات.
- زاهي آسيا - عبد الرحمان يمينة، 2002، دور نظام المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية مذكرة ليسانس (إدارة أعمال). المركز الجامعي بالمدينة.
- زيري رابح، 2003، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة- جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- زريق نوال، 2004، دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية. مذكرة ليسانس (إدارة أعمال).
- زغيد ورجمال، 1998، أهمية نظام الإتصال في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تدفق المعلومات واتخاذ القرارات، حالة (SNVI). رسالة ماجستير - معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر.
- زاوين فهد، 2008، دراسة بعنوان "اليقظة التكنولوجية في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال". جامعة دمشق.
- ستيفن موسكوف، 2002، ترجمة كمال الدين سعيد ، تقديم سلطان السلطان، نظم المعلومات الحاسوبية لاتخاذ القرارات مفاهيم وتطبيقات، دار المريخ للنشر.
- سروق زينب شراوي، 2002، دراسة بعنوان "دور تقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية و رفع الكفاءة الإنتاجية" دراسة تطبيقية على مستشفيات مدينة جدة. جامعة الملك عبد العزيز.
- سعد غالب يسين، 1999، الإدارة الدولية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان.
- سعيد محمود عرفة، 1984، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، دار الثقافة العربية، القاهرة.
- سلطان إبراهيم، 2000، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية.

- سيمكن، ج، مارك & موسكوف، أستيفن، 2002، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات. دار المريخ، السعودية..
- شعبان، قاسم، 2002، أنظمة وتقنيات المعلومات. سلسلة الرضا للنشر.
- صديقي مسعود ، محمد عجيلة، 2007، أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية - رؤية مستقبلية- ، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثاني ، جامعة الإسراء.
- طه طارق ، 1999، مقدمة في إدارة الأعمال. الإسكندرية.
- طه طارق، 2001، نظم معلومات الإدارة المبنية على الحاسبات الآلية ،دار المعارف الإسكندرية.
- طه طارق، 2000، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية. الإسكندرية.
- عبد الخالق أحمد فؤاد 1988 ،نظم المعلومات المحاسبية،دار الثقافة العربية،القاهرة، ج.م.ع.
- عوض منصور ومحمد أبو النور 1999، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر، ط 5، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- غلاب حسن احمد 1984، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، ج.م.ع.
- قاسم عبد الرزاق محمد 1998، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قبيس سعيد عبد الفتاح 1981، مدخل في نظم المعلومات الإدارية والاقتصادية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق .
- قنديلجي عامر ، 2005، تحليل وتصميم النظام وبناء قواعد البيانات.
- كاريش صليحة، 2000، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة - حالة المؤسسة الجزائرية - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر
- كورتيس، جراهام، ترجمة: على يوسف على، 1998، تحليل وتصميم نظم المعلومات. دار خوارزم ، القاهرة.
- لالوش غنية، 2003، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة - حالة مجمع صيدال - رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر.

- ليث سعد الله حسين وسهير عبد داؤد 2005، دور النظم الخبيرة في تحسين قرارات الموارد البشرية: نموذج مقترح، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الزيتونة الأردنية، 27-28/4، عمان، الأردن.
- محمد عبد حسين 2000، نظام المعلومات الإدارية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- محمد محمد الهادي 1993، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، القاهرة .
- مرعي عبد الحي، 1988، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في إتخاذ القرارات، الدار الجامعية.
- مطر محمد، 2004، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
- ميخائيل توشمان، فيليب اندرسون ، عرض محمد رؤوف حامد، 2000، إدارة الابتكار الإستراتيجي والتغيير، المكتبة الأكاديمية.
- نبيل مرسي خليل، 1998، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار المعرفة، مصر
- هلالى حسين مصطفى، 2006، إدارة المعرفة بين الإبداع المحاسبي وإبداع المحاسبين، مؤتمر حول أدوار المحاسبين ومراقبي الحسابات في قرارات الإدارة وتنمية الموارد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- وديع محمد عدنان، 2003، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ص5.
- يحيى زياد هاشم 1990، فاعلية نظام المعلومات المحاسبية في وحدات القطاع الاشتراكي . دراسة ميدانية في المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الموصل.
- يحيى زياد هاشم وقاسم محسن الحبيطي 2003، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحداثة للطباعة والنشر، كلية الحداثة، الجامعة، الموصل، العراق .

## ثانياً:المراجع الأجنبية

- Alter,Steven (2002),Information system : the foundation of e-Business(4 ed).Upper saddle River,New Jersey:Perntice-Hall,inc.
- Batrol.&Matin.D. «Management «university of Maryland «(Irwin/McGaw Hill «Inc.).1991.
- Benyame.strategie de l'entreprise compétitive «édition Masson «Paris.
- Bruno Jeane et Ryons frongois. Le management des connaissances de l'entreprise.edition organisation «Paris 1992.
- Capron«H. «Computers: Tools for Information Age«(The Benjamin/Cummings Publishing Company«Inc)«1996 .
- Cynthia Rayan “Sustainable Competitive Advantage Through Information Technology”, university of Michigan ,USA 2000.
- Daniles. N . Carolin “Information Technology , the management challenge”, 1996
- Englaner«I. «The Architecture of Computer Hardware &Systems Software: An Information Technology Approach.(John Wiley&Sons«Inc)1996.
- Fulweiler. Rebecca D. (2001). The role of management information System. The journal of Academic librarianship27.
- Glautier MEW & Underdown B.(1977) , Accounting Theory and Practice , Pitman Publishing , London.
- Gordon B . Davis & Margaret H. Olson (1984), Management Foundation Structure and Information System : Conceptual Development , second edition , Mc Graw -hill Book Co.

- Gupta, U. Information Systems: Systems: In 21 Century. Greighton University (Prentice Hall). 2000.
- Jack Muller. Jean Langatte. économie de l'entreprise 3<sup>ème</sup> édition Paris 2001.
- Jeanna Ross, Beath, Deal Goodhue, "Developing long-Term Competitiveness Through Information Technology", Solon school of management, Cambridge 1995.
- Kotler, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Northgorn University, 8<sup>th</sup> edition (Prentice Hall, Int) 1997.
- Kovach, Kenneth A., & Cathcart, Jr., Charles E. (1999). Human resource information system: Providing business with rapid data access. information exchange and strategic advantage Public Personnel management <
- Long, L. Management Information Systems (Prentice Hall International Inc) 1989.
- Mckeown, P. & Leitch, R. Managing with Computers (The Dryden Press-Harcourt Brace Jovanovich college Publishers) 1993.
- McLeod. Managing Information system: a Study of computer-based Information System, Texas University (Macmillan Publishing Co) 1993.
- Melese Jacques. approche système, édition organisation, Paris 1990. p96.
- Moscovice, S.A., Simkin, M.G., Bagranoff, N.A. (2001), Core Concepts of Accounting Information System, 7<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons Ltd, England.
- Nod, J. & Nord, G. Why Managers sue ESS, Oklahoma - USA, 1995.

- O'Brien. 'Introduction to Information Systems. North Arizona University '(Richard Irwin Inc)',1997.
- OCDE: Organisation de Coopération et Développement Economique
- Porter Michel; L' avantage concurrentiel 'Entre édition 1986. P49.
- Percerou Roger; entreprise 'gestion et compétitivité 'édition economica 1984.
- Rebecca & Murray, "Knowledge Management Associates", new jersey 1997
- Requirements for the Systems Analyst. Dary 'G.Nord 'Horn Jeretta Nord. Uk.1997.
- Reix Robert; Système d'information et théorie d'organisation. Édition Vuibert 1995.
- Robbins 'S.'& Coulter 'M. 'Mandament 'San diego State Univesity, (Prentice Hall International Inc)',1999.
- Sange 'M.'Lee'Jim 'Q.'Chen 'A Conceptual Model for ESS ' USA',1997.
- Sten'N.'Stern.'computing in the Information Age.'(John Wiley &son.Inc)1996.
- Szymanski'R.'Szmanski'D.'Morris'N.'& Pulschen'D.'Introduction to computer & Information System 'Macmillan Publishing Co)',1991.
- Vaassen, E.H.J.(2002), Accounting Information System: A managerial Approach, John Wiley & Sons Ltd, England.
- Vichiand 'dennis 'Decision support fo Exexecutives: Executive Information Systems University of Arizona 'USA',2005.
- Whitten 'J. 'Bently'. 'Barlow'V.'Systems Analysis & Design Methods Purdue University 'West lafayeete ( Richard Irwin Inc)',1994.

- Yoshibu Ueno “information technology As competitive advantage in supply chain management” Tokyo 1998
- Zwass·V. ‘Foundation of Information Systems ‘Faileigh Dicjnson University‘( Irwin/McDraw Hill ),1998.

ثالثاً: مواقع الانترنت المستخدمة.

- [www. Arablaw.com](http://www.Arablaw.com)
- [www.churcher.com](http://www.churcher.com)
- [www.dialog.com](http://www.dialog.com)
- [www.dowjones.com](http://www.dowjones.com)
- [www.manufacturingsystems.com](http://www.manufacturingsystems.com)
- [www.moh.com](http://www.moh.com)
- [www.myathens.ac.uk](http://www.myathens.ac.uk)
- [www.psychology.about.com/](http://www.psychology.about.com/)
- [www.ste.net.sy/](http://www.ste.net.sy/)

الملاحق

## ملحق رقم (1) بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي تتعلق دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة.  
لذلك نرجوا منكم التفضل بتعبئة الاستبيان ، مع العلم بان المعلومات التي سنحصل عليها بغرض البحث العلمي ، وسوف تحظى بسرية تامة ، وسيتم إعلامكم بالنتائج بعد تحليل الاستبيان وإعداد الدراسة النهائية إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث  
خالد مصلح حسين الرقب

## الجزء الأول: البيانات الشخصية.

العمر:  من 35-22  من 45-36  من 55-46  56- فأكثر

الجنس:  ذكر  أنثى

المسمى الوظيفي:  وكيل مساعد  مدير عام  نائب مدير عام  مدير وحدة  مدير دائرة  رئيس قسم  رئيس شعبة

الحالة الاجتماعية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل.

المؤهل العلمي:  ثانوية  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه.

عدد سنوات الخبرة:  ثلاثة فأقل  من 4-7 سنوات  من 8-11 سنة  من 11 فأكثر.

منطقة السكن:  رفح  خان يونس  الوسطى  غزة  الشمال.

الدورات التي حصلت عليها على النظام:  3 فأقل  4-6  7-10  11 فأكثر

## الجزء الثاني: الميزة التنافسية

برجاء ضع الدرجة التي تناسبك على العبارات التالية من (1 - 10) مع العلم انه كلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في القفرة، و كلما اقتربت الإجابة من 1 دل على عدم الموافقة المطلقة.

م	البيان										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	<b>طبيعة المعلومات المطلوبة مرتبطة بالزمن</b>										
1.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات تتوفر لمتخذ القرار في الوقت المناسب.
2.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات تلبي حاجة متخذ القرار.
3.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات المتاحة لصانع القرار دقيقة و تصف ما يحدث.
4.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات المتاحة حديثة.
5.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تقلل المعلومات من التكاليف ومن إهدار الوقت.
6.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات المتاحة يتم تحديثها باستمرار.
7.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات المتاحة ذات جودة مناسبة لمتخذ القرار.
8.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	توجد حاجة متكررة لاستخدام نظم المعلومات في الوزارة.
9.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يتم تداول المعلومات بكل سهولة من خلال شبكة معلومات متاحة لكافة الموظفين.
10.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يتم تزويد متخذ القرار بالمعلومات بالسرعة المناسبة.
11.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	توفر المعلومات صورة واقعية عن المعلومات الماضية في الوزارة.
12.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	توفر المعلومات صورة واقعية عن حاضر الوزارة.
13.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يستطيع أكثر من مستخدم العمل على نظام المعلومات في نفس الوقت.
14.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	توفر المعلومات نظرة مستقبلية مفيدة لصانع القرار.

الجودة											
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تتوفر لمتخذي القرار معلومات خالية من الأخطاء.	.15
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يتم تداول المعلومات في الوزارة بشكل امن.	.16
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	قيمة المعلومات التي تحصل عليها اكبر مما انفق عليها.	.17
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يعول على المعلومات في انجاز القرارات.	.18
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	لا توجد أمور غير واضحة تحد من استخدام نظام المعلومات.	.19
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تعتقد أن المعلومات الموجودة في النظام صادقة و صحيحة تتناسب مع معطيات الواقع.	.20
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يزودك النظام بمعلومات خالية من التحيز.	.21
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات مرتبطة باحتياجات المستفيدين من النظام.	.22
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات المتاحة ملائمة ومرتبطة بالمشكلة مباشرة.	.23
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات التي تخرج عن النظام تساعد في تحسين اتخاذ القرار.	.24
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات الصادرة من النظام قادرة على إعطاء صورته شاملة عن المشكلة المطلوب حلها من النظام.	.25
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات تتوفر بالحجم المناسب لمتخذ القرار.	.26
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يراعي نظام المعلومات الفروق في حاجة المستويات الإدارية.	.27
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات التي يقدمها النظام تعطي صورة حقيقية عن الأداء.	.28
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	توجد برامج ذات طابع خاص لتقليص خطوات انجاز المهام اختصاراً للوقت.	.29
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	نظم المعلومات تقدم معلومات سهلة الفهم.	.30
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يساعد النظام في تحديد المعلومات المطلوبة بدقة ووضوح.	.31
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تسلسل و تتابع المعلومات داخل النظام سهل	.32

										وواضح.	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يتم الحصول على المعلومات بطريقة مرتبة ومنطقية.	33
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	توجد معايير موحدة لصياغة المعلومات وفقا لتصنيفاتها المتنوعة.	34
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يعطينا النظام معلومات كمية ووصفية حسب طبيعة المعلومات المطلوبة.	35
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	هناك وسائل متعددة ورقية او الكترونية"مطبوعة على ورق، أو مستخرجة على برامج أخرى" تقدم عبرها المعلومات لمتخذي القرار.	36
<b>الإبداع والتطوير</b>											
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يساعد نظام المعلومات المستخدم على تأمين فرص الإبداع و المبادرة.	37
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يعمل نظام المعلومات المستخدم على سرعة تطوير و تنويع الخدمات التي تخدم رغبات المستفيدين الحاليين و الجدد.	38
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	نظام المعلومات المستخدم يسهل عمليات البحث والتطوير في الوزارة.	39
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	اهتمام الإدارة العليا في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة احتياجات نظم المعلومات.	40
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	هناك خطوات منهجية واضحة تساهم في الابتكار والتطوير نظم المعلومات"خارطة توليد الأفكار".	41
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المصادر و الموارد المتاحة تساعد على الرقي بمستوى الابتكار والتطوير.	42
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	نظم المعلومات يتيح إمكانية التعلم التلقائي.	43
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تأخذ الوزارة برأي المستخدمين و المستفيدين في عمليات تطوير نظم المعلومات.	44
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	يساهم نظام لمعلومات الموجود في التطوير من مهاراتي.	45
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تعتبر نظم المعلومات عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية و الفنية	46

في الوزارة.										
كفاءة العمليات										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	47. الاهتمام بنظم المعلومات يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات و الوحدات المختلفة داخل الوزارة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	48. تعمل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	49. تساهم نظم المعلومات داخل الوزارة على تميز الخدمة المقدمة والتي تختلف عما تقدمه الوزارات الأخرى.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	50. تمتاز نظم المعلومات المستخدمة في الوزارة بالقدرة على انجاز المهام المختلفة و توفير المعلومات لباقي المؤسسات ذات العلاقة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	51. من الممكن إلغاء أو اختصار الأنشطة الغير ضرورية والروتينية.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	52. الخدمات نظم المعلومات التي تقدمها الوزارة تلبي رغبات المستفيدين من خدمات الوزارة.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	53. تقدم الخدمة للمستفيدين دون تأخير.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	54. هناك رضا عام لدى جمهور المستفيدين عن خدمات الوزارة في مجال نظم المعلومات.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	55. يتم الحصول على المساندة الكافية من خلال نظم المعلومات بما يتعلق بمطالب المستفيد.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	56. يشعر المستفيد بخصوصية أثناء تعامله مع نظم المعلومات الموجود في المؤسسة.

## ملحق رقم (2)

### قائمة المُحكِّمين

فيما يلي قائمة بأسماء المحكمين الذين تفضلوا مشكورين بتحكيم الاستبانة الخاصة  
بالبحث:-

المؤسسة	المسمى الوظيفي	الاسم
الجامعة الإسلامية - غزة	عميد كلية التجارة	د. رشدي جميل وادي
الجامعة الإسلامية - غزة	رئيس قسم إدارة الأعمال	د. يوسف بحر
الجامعة الإسلامية - غزة	أستاذ مشارك	د. سامي أبو ابو الروس
وزارة الصحة - قطاع غزة	مدير عام	م. علاء احمد الشرفا
وزارة المالية - قطاع غزة	مدير عام	م.محمد أبو صافية

ملحق رقم (3)

السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة المالية - وزارة الصحة

مقترح مشروع النظام المالي الحكومي  
ملخص التحليل

إعداد:

فريق عمل مشترك من وزارة المالية والصحة

غزة

2009/02/25

بسم الله الرحمن الرحيم

انطلاقاً من حرصنا على توحيد العمل المشترك في الوزارات و المؤسسات الحكومية، و تسهياً على العاملين في القطاع المالي بتلك المؤسسات لرفع الدقة و الإنتاجية عبر حوسبة العمل، تم إقرار مشروع تطوير نظام مالي حكومي موحد، و لذا فقد تشكلت لجنة مشتركة بين الأخوة المعنيين في وزارة المالية ووزارة الصحة لتقوم بإعداد نظام مشترك و متكامل لكل من الشؤون المالية و المشتريات و المخازن يتم تطبيقه في مختلف وزارات الحكومة الفلسطينية.

#### 🚩 الأهداف العامة للنظام:

9. بناء نظام محوسب يخدم العمل في جميع مؤسسات الحكومة.
10. العمل على توحيد كافة النماذج المستخدمة في كل الوزارات (المشتريات - المخازن - المالية) وذلك لسهولة التعامل معها والرقابة و تنقل الموظفين.
11. العمل على التكاملية و الربط بين المشتريات و المخازن و المالية لسرعة العمل و تقليل الجهد و ضبط العمل.
12. التركيز على اعتماد المراسلات حاسوبياً لتوفير الوقت و الجهد و تقليل من استخدام المعاملات الورقية.
13. سهولة مراقبة إدارة العمل في مختلف الوزارات الحكومية و تراسل البيانات لخدم تكاملية البيانات.
14. استغلال المناقصات المركزية المعدة من قبل وزارة المالية و التعامل معها بسهولة.
15. توحيد الرموز المستخدمة في البرمجة بين كافة الوزارات بما يتعلق بالنظام المقترح.
16. استخدام الصلاحيات لتخصيص إجراءات العمل الإداري حسب النظام و عدم التداخل.

#### 🚩 آلية عمل النظام:

يتكون النظام من ثلاث وحدات رئيسية أو منظومات مرتبطة ببعضها البعض (المشتريات - المالية - المخازن).

#### ✓ أولاً: المخازن :

- الخطوة الأولى تكون في إعداد شجرة الأصناف ، و تعريف كل مخزن من المخازن الرئيسية و الفرعية و تخصيص أصناف كل مخزن بحيث أن يرى أمين المخزن الأصناف الخاصة بمخزنه فقط و كذلك سندات الصرف و الإدخال التي أجراها فقط .
  - يقوم أمين المخزن بإعداد سند الإدخال عندما يقوم المورد بتوريد الأصناف إلى المخزن ، وهناك عدة أنواع من **سندات الإدخال** ( سند إدخال تبرعات ، سند إدخال مشتريات ، سند إدخال مخازن ، سند إيرادات ) ، و يختلف شكل التعامل مع السند باختلاف نوعه .
- ☒ **سند إدخال مشتريات** : يقوم أمين المخزن بإدخال أمر الشراء فتظهر الأصناف الخاصة بالطلبية من المشتريات .
- ☒ **سند إيرادات** : وهو عبارة عن سندات تحصيل (مثل الطابع و التذاكر و ... إلخ) يتم ترصيدا و من ثم تسجيلها عهدة على الموظف محصل الإيرادات لتتم إرجاعها على هيئة نقود .
- ☒ **سند إدخال تبرعات أو مخازن** : لاجابة إلى أمر الشراء .

- **سندات الصرف :** بعد إدخال الأصناف في سندات الإدخال وترحيلها ، يتم ترصيد الكميات في النظام حتى يتيح لأمين المخزن الصرف ، وعملية الصرف مشابهة لسندات الإدخال ، ويتم تحديد الجهة المصرف لها والأصناف المصروفة .
- **سندات الإرجاع :** في بعض الأحيان بعد صرف بعض الأصناف تلجأ الإدارة إلى سحب هذه الأصناف ويتم عمل سند إرجاع للأصناف إلى المخزن .
- **سندات الإلغاء :** عند وجود خطأ في السند بعد ترحيله يتم إلغائه وتسجيل حركة العند وجود خطأ في السند بعد ترحيله يتم إلغائه وتسجيل حركة الإلغاء .
- **سندات الإعارة :** يتم إعارة بعض الأصناف لجهة معينة لفترة معينة .
- **سندات العهدة :** في حالة إعارة أصناف يتم تسجيلها كعهدة على الدائرة والشخص المستلم
- **إعادة العهدة :** إرجاع العهدة إلى المخزن .
- **طلب الشراء :** يقوم أمين المخزن بإعداد قائمة بالأصناف المراد شرائها والتي وصلت حد الطلب أو حد إعادة الطلب ، وعند ترحيل طلب الشراء يبدأ عمل المشتريات .

#### ✓ ثانيا المشتريات :

تقوم دائرة المشتريات بعملية الشراء وإعداد عروض الأسعار والمناقصات .

#### ❖ أولا : عروض الأسعار المشتريات ( إعداد طلب الشراء وقوائم الاحتياجات ) :

- تقوم دائرة المشتريات بإعداد قائمة الاحتياجات الفعلية بناء على طلب الشراء المقدم من المخازن .
- عند إنشاء عرض السعر يتم طلب تغطية مالية بالمبلغ التقديري المقترح للشراء ، وعند الموافقة المالية يتم إنشاء عرض السعر وحجز مبلغ مالي خاص بالعرض .
- يتم إرسال عروض الأسعار لمجموعة من الموردين وتحديد موعد إغلاق عرض السعر .
- عند فتح المظاريف يتم تفرغ عروض الأسعار المقدمة من كل شركة وإدخال الأسعار التي تقدمت بها الشركات ، ويمكن للشركة أن تتقدم بأكثر من عرض سعر .
- يتم تشكيل لجنة فنية ولجنة بت لترسيه عروض الأسعار بحيث تتم الترسية وفقا لعدة معايير يحددها القانون .
- يتم إصدار طلبيات الشراء وطباعة أوامر الشراء للموردين المرسي عليهم .

#### ❖ ثانيا : عروض أسعار المزايدات ( إعداد قوائم المزايدات الفعلية ) :

- تقوم إدارة المشتريات بإعداد قائمة المزايدات الفعلية بناء على توصيات لجنة مختصة تعمل في المخازن لغرض بيع الأصناف في المزايدات .
- يتم إرسال عروض الأسعار الخاص بالمزايدة لمجموعة من المتناقصين ويتم تحديد موعد إغلاق عرض السعر .
- عند فتح المظاريف يتم تفرغ عروض الأسعار المقدمة من كل شركة وإدخال الأسعار التي تقدمت بها الشركات .
- يتم تشكيل لجنة بت لتقوم بترسيه عروض الأسعار على المتقدمين .

- ومن ثم يتم ترسية الأصناف على الفائزين، ويتم تحصيل المبلغ المسجل في عرض السعر وإعداد سند إدخال إيراد وتحويلها للمالية.

#### ❖ **ثالثا : المناقصات :** لا يختلف إعداد المناقصات كثيرا عن عروض الأسعار .

- إعداد قائمة الاحتياجات : يتم إعدادها كما في عرض السعر مع فارق أنه لا يتم إرسال عروض للموردين بل يتم الإعلان في الصحف الرسمية والشركات المتنافسة تتقدم بعطاءات.
- تقوم كل شركة بإيداع الكفالات المطلوبة ( مثل: كفالة دخول عطاء وكفالة حسن تنفيذ و... الخ ) تتحول إلى المالية بسندات إدخال إيرادات.
- يتم تشكيل لجنة لفتح المظاريف وإدخال الموردين المتقدمين للعطاء ويتم تفرغ العروض المتقدم بها .
- يتم تشكيل لجنة فنية لدراسة المناقصة من حيث مطابقة أو عدم مطابقة المواصفات وترفع مقترح بالترسية للجنة البت .
- يتم تشكيل لجنة بت في المناقصة والتي تقوم بالترسية.
- يتم إصدار الطلبات للموردين المرسي عليهم العطاء .

#### ❖ **رابعا : الشراء المباشر**

- تقوم دائرة المشتريات بعمل الشراء المباشر بعد طرح عرض السعر أو المناقصة لثلاث مرات وعدم تقدم موردين ، أو عندما يكون هناك مورد وحيد للصنف ، ويتم تحديد الاحتياجات للشراء المباشر وإعداد الطلبات مباشرة للمورد.
- في حال وجود ظروف خاصة ويتصريح من الوزير المختص وموافقة وزارة المالية، يتم تشكيل لجنة شراء مباشر

#### ✓ **ثالثا : المالية**

##### ❖ **أولا : تسجيل الموازنات ومعاملات الصرف:**

- التأكد من استيراد الموازنة والاستعلام عنها .
- التأكد من استيراد الأمر المالي وتدقيقه والاستعلام عنه .
- عمل سند قبض بمبلغ الأمر المالي وإدخاله في الحساب حسب كشف البنك ، وإدخال نفس المبلغ في حساب الحجوزات المالية .
- اعداد طلب الارتباط المالي لمعاملات المشتريات :يتم احجز مبلغ مالي من الأوامر المالية لمعاملة المشتريات المراد طلب تغطية مالية لها تبعا للبند المالي ومركز النفقة للمعاملة.
- متابعة طلبات المشتريات وتدقيقها والتأكد من سلامة بياناتها.
- إدخال الفواتير الخاصة بالمشتريات وكذلك فواتير الشراء المباشر .
- تدقيقه حسب الفاتورة المرفقة وتحويلها إلى سند التزام حسب المبلغ والبنود والمورد .
- إعداد مستند الصرف للتدقيق والاعتماد .
- إعداد سند الصرف في حالة صرف المبلغ ( شيك أو نقدي ) .

- يتم إنشاء قيود محاسبية آلية تغطي كافة العمليات من خلال البنود والحسابات لإغلاق الدورة المستندية الناشئة عن الأمور المالية .

#### ❖ ثانيا : معاملات الإيرادات:

- يتم تسجيل الإيرادات المحصلة عن طريق الجهات المستفيدة وكذلك المشتريات بما تحتويه من معاملات الكفالات المسيلة والمزيدات بواسطة سندات إدخال إيراد.
- يتم تجميع سندات إدخال الإيراد ومن ثم إعداد سند إيداع مركزي بتلك المبالغ لحساب وزارة المالية حسب الرقم المعرف في البنك.

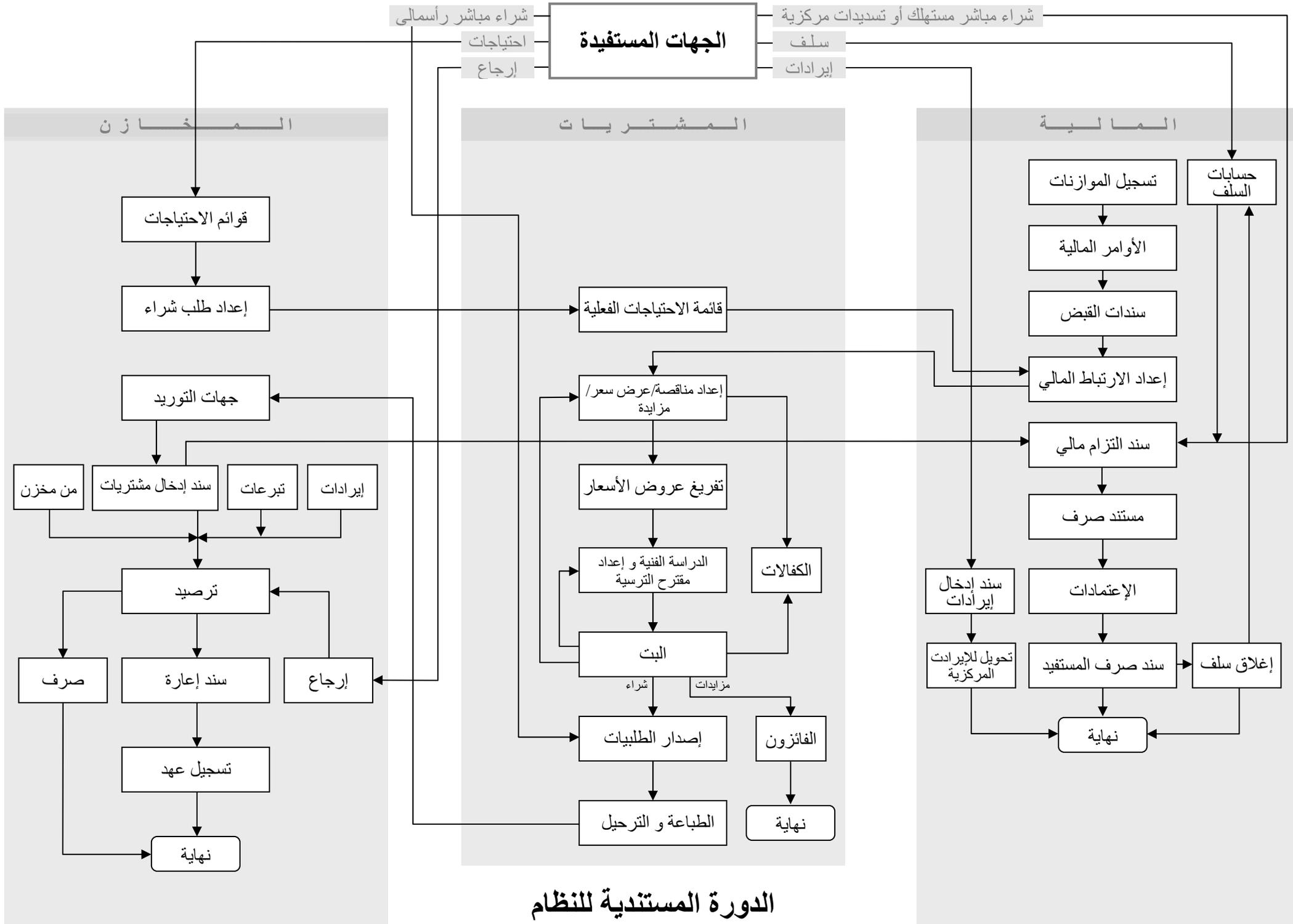
#### ❖ ثالثا: معاملات السلف :

- السلف التي تم تسليمها للجهات المستفيدة يتم تسديدها بفواتير رسمية .
- يتم إصدار سند التزام مالي يتم به إغلاق السلفة حسب الأصول .

#### 🚩 دورة حياة النظام:

#### ❖ مسؤول النظام :

- **الصلاحيات :** وتوزع على فئات مثلا المخازن والمشتريات والمالية وكل فئة تقسم إلى مسمى وظيفي مثلا ( محاسب ، مدير ، أمين مستودع ) وكل مسمى له مجموعة من الصلاحيات .
- **شجرة الحسابات :** وتكون مدخلة كمرحلة أولية من معدي النظام ، وتشمل مراكز المسؤولية والإدارات والبنود التشغيلية والرأسمالية وبنود الإيرادات والبنوك والصناديق والعملاء والموردين والمخازن ويقوم مسؤول النظام بتحويل الشجرة لتخدم مركز المسؤولية التابع له.
- **النسخ الاحتياطي :** عمل نسخة احتياطية من البيانات والحفاظ عليها لتجنب فقد البيانات.
- **ترويسة التقارير :** تعديل ترويسة التقارير حسب مركز المسؤولية المستخدم .
- **جدول العملات :** تعديل أسعار العملات حسب أسعار السوق لاستخدم النظام آخر سعر مدخل حسب التاريخ.
- **استيراد البيانات :** يقوم باستيراد البيانات المطلوبة للنظام مثل الموازنة ، الأمر المالي ، المناقصة العامة .



تم بحمد الله