الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة علي لونيسي: البليدة 2
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في ولاية جيجل

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:
محمد عبداللوش

إشراف الأستاذ الدكتور:
فريد كورتل

السنة الجامعية: 2021 / 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة علي لونيسي: البليدة 2
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في ولاية جيجل

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:
محمد عبداللوش

أمام اللجنة المشكلة من:

عامر بشير	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
فريد كورتل	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	مشرفا ومقررا
مباركة سواكري	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	عضوا مناقشا
محمد أمين زروقي	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
عائشة خليد	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
بوجطو حكيم	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021 / 2022

الإهـداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى:

من حملتني وهنا على وهن، وبدلت الغالي والنفيس في سبيل تربيتي: "أمي" الغالية حفظها الله ورعاها

والدي العزيز أطال الله في عمره

زوجتي الحبيبة ورفيقة دربي

ابنتي الجميلة "ليا نور الهدى"

إلى أخواي وأخواتي خاصة أختي العزيزة شهرة

إلى كل العائلة الكبيرة أدام الله دفئ شملها

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل

وعملا بقول رسوله الكريم **صلى الله عليه وسلم:** " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"؛ أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور: فريد كورتل، الذي قبل الإشراف على هذا العمل، ولم يبخل يوما بعلمه وتوجيهاته القيمة منذ عرفته طالبا في مرحلة الليسانس وصولا إلى الدكتوراه؛ فجزاه الله عني خير الجزاء وأبقاه ذخرا لأسرتنا الجامعية.

أتوجه كذلك بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، اللذين تحملوا عناء القراءة والتحليل لإعطاء ملاحظاتهم القيمة، حتى يتم إخراج هذا العمل في أحسن صورة ممكنة.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير، لكل من كان لي معلما وموجها أو ناصحا ومعينا أو صاحبا وزميلا في كل مشواري الدراسي.

ملخص الأطروحة

علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في ولاية جيجل

إعداد الطالب:

محمد عبد اللوش

إشراف:

الأستاذ الدكتور: فريد كورتل

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ثلاث متغيرات في بنوك ولاية جيجل تمثلت في: جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري، والميزة التنافسية؛ كما هدفت إلى دراسة مجموعة من علاقات الأثر بين متغيراتها، تمثلت أساسا في أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في كل من الإبداع الإداري والميزة التنافسية.

تم جمع بيانات الدراسة اعتمادا على آراء عينة متكونة من (113) إطارا عاملا في (23) وكالة بنكية في ولاية جيجل، وذلك اعتمادا على أداة الدراسة الأساسية المتمثلة في الاستبيان؛ الذي تم تفريغه وتحليله باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ وبالتالي الحصول على المعلومات التي تسمح باختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعلومات المتداولة في بنوك ولاية جيجل تتميز بمستوى جودة مرتفع من وجهة نظر المبحوثين؛ كما تبين وجود مشاكل في شبكات الاتصال تؤثر على آدائها؛ أظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود أثر إيجابي لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في كل من الإبداع الإداري والميزة التنافسية.

أما أهم ما أوصت به الدراسة فكان: ضرورة عمل البنوك على تحسين جودة المستلزمات المادية لنظم معلوماتها الإدارية، والعمل على تقديم خدمات ذات جودة نابعة من احتياجات المجتمع المحلي كتوفير خدمات الصيرفة الإسلامية الحقيقية.

الكلمات المفتاحية: جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري، الميزة التنافسية، بنوك ولاية جيجل.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء.....	ب
الشكر والتقدير.....	ت
الملخص.....	ث
قائمة المحتويات.....	ج
قائمة الجداول.....	ر
قائمة الأشكال.....	ض
قائمة الملاحق.....	ع
مقدمـة.....	1
الفصل الأول: نظم المعلومات الإدارية وجودتها في المنظمة	
تمهيد الفصل.....	24
المبحث الأول: أساسيات حول نظم المعلومات الإدارية.....	25
1- مفهوم نظم المعلومات الإدارية، مواردها وأنشطتها.....	25
2- أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات التنظيمية.....	38
3- نظم المعلومات الإدارية من منظور وظيفي.....	60
4- تطوير نظم المعلومات الإدارية.....	88
المبحث الثاني: جودة نظم المعلومات الإدارية وتحدياتها.....	108
1- تعريف جودة نظم المعلومات الإدارية.....	108
2- أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية.....	108
3- أهمية دراسة قيمة وجودة مخرجات نظام المعلومات.....	123
4- مشاكل جودة مخرجات نظام المعلومات (المعلومات).....	125

5- تحديات نظم المعلومات الإدارية وسبب فشلها.....	128
خلاصة الفصل.....	131
الفصل الثاني: الإبداع الإداري	
تمهيد الفصل.....	134
المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع.....	135
1- مفهوم الإبداع.....	135
2- علاقة الإبداع ببعض المفاهيم ذات الصلة.....	137
3- أنواع الإبداع.....	139
4- مستويات الإبداع.....	160
5- نظريات الإبداع.....	164
المبحث الثاني: الإبداع الإداري.....	168
1- مفهوم الإبداع الإداري.....	169
2- أبعاد (عناصر) الإبداع الإداري.....	170
3- مراحل الإبداع الإداري.....	175
4- أساليب الإبداع الإداري.....	180
5- تنمية الإبداع الإداري.....	189
6- معوقات الإبداع الإداري.....	193
7- علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري.....	196
خلاصة الفصل.....	204
الفصل الثالث: الميزة التنافسية	
تمهيد الفصل.....	206
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....	207
1- مفهوم الميزة التنافسية ومستوياتها.....	207

2- مصادر الميزة التنافسية وعناصر تحقيقها.....	222
3- أهمية الميزة التنافسية واستدامتها في منظمات الأعمال.....	233
المبحث الثاني: نموذج بورتر للميزة التنافسية.....	237
1- القوى التنافسية الخمسة لبورتر.....	237
2- سلسلة القيمة والميزة التنافسية.....	245
3- الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.....	251
المبحث الثالث: أثر جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.....	259
1- أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.....	259
2- أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.....	267
3- تفاعل الإبداع الإداري وجودة نظم المعلومات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية.....	272
خلاصة الفصل.....	274
الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية	
تمهيد الفصل.....	276
المبحث الأول: منهج الدراسة، حدودها ومجتمعها.....	277
1- منهج الدراسة.....	277
2- حدود الدراسة.....	277
3- مجتمع الدراسة.....	278
المبحث الثاني: قياس متغيرات الدراسة وجمع بياناتها ومعلوماتها	279
1- مصادر جمع البيانات والمعلومات.....	280
2- قياس متغيرات الدراسة.....	282
3- أداة الدراسة الرئيسية.....	283
المبحث الثالث: اختبار أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.....	284

1- صدق وثبات أداة الدراسة.....	284
2- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	297
خلاصة الفصل.....	301
الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها	
تمهيد الفصل.....	303
المبحث الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة.....	304
1- النوع الاجتماعي.....	305
2- العمر.....	305
3- المؤهل العلمي.....	305
4- عدد سنوات الخبرة.....	306
5- القطاع.....	306
المبحث الثاني: وصف واقع متغيرات الدراسة.....	307
1- النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول متغير جودة نظم المعلومات الإدارية وأبعاده.....	307
2- النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول متغير الإبداع الإداري وأبعاده.....	321
3- النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول متغير الميزة التنافسية وأبعاده.....	331
المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.....	340
1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية.....	341
2- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية.....	360
3- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.....	365
4- اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية.....	369
5- اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة وفرضياتها الفرعية.....	375
خلاصة الفصل.....	382

الـخـــاتـمة.....	383
قائمة المراجع.....	394
الملاحق.....	427
الملخص باللغة الإنجليزية.....	502

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مراحل دورة حياة النظم حسب بعض الباحثين	24
2-1	مواصفات تصميم النظم	100
3-1	تطوير النظم	107
4-1	أبعاد جودة المعلومات حسب منظور مجموعة من الكتاب والباحثين	118
1-2	مثال يوضح الفرق بين الإبداع الجذري والتدريجي	159
2-2	الفرق بين الإبداع الجذري التدريجي	160
3-2	أبعاد الإبداع الإداري	171
4-2	مراحل العملية الإبداعية ومتطلباتها الأساسية	176
5-2	العوامل التي تساعد على تحفيز الإبداع الإداري	192
1-3	عناصر تحقيق الميزة التنافسية	226
2-3	متطلبات نجاح إستراتيجية التميز	256
3-3	منتجات جديدة اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات وفرت مزايا تنافسية	263
1-4	أفراد مجتمع وعينة الدراسة	279
2-4	توزيع فقرات متغير جودة نظم المعلومات الإدارية	283
3-4	توزيع فقرات متغير الإبداع الإداري	284
4-4	توزيع فقرات متغير الميزة التنافسية	284
5-4	معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة النظام	286
6-4	معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لمؤشري بعد جودة النظام	287
7-4	معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة المعلومات	287
8-4	معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لمؤشرات بعد جودة المعلومات	288
9-4	معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة خدمة الدعم	289

10-4	معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لأبعاد محور جودة نظم المعلومات الإدارية	289
11-4	معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الإبداع الإداري	290
12-4	معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لأبعاد محور الإبداع الإداري	291
13-4	معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الميزة التنافسية	292
14-4	معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لأبعاد محور الميزة التنافسية	293
15-4	معاملات ألفا كرونباخ لمؤشرات وأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية	294
16-4	معاملات ألفا كرونباخ لمحور الإبداع الإداري وأبعاده	294
17-4	قيم ألفا كرونباخ عند حذف كل عبارة من عبارات بعد الطلاقة	295
18-4	معاملات ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية وأبعادها	296
19-4	معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها	296
20-4	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	297
1-5	وصف أفراد مجتمع الدراسة	304
2-5	استجابات المبحوثين حول جودة نظم المعلومات الإدارية وأبعادها	307
3-5	استجابات المبحوثين حول بعد جودة النظام ومؤشريه	308
4-5	استجابات المبحوثين حول مؤشر جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام	309
5-5	استجابات المبحوثين حول مؤشر خصائص النظام	311
6-5	استجابات المبحوثين حول بعد جودة النظام ومؤشريه	313
7-5	استجابات المبحوثين حول المؤشر الزمني لجودة المعلومات	314
8-5	استجابات المبحوثين حول مؤشر المحتوى لجودة المعلومات	316
9-5	استجابات المبحوثين حول المؤشر الشكلي لجودة المعلومات	318
10-5	استجابات المبحوثين حول بعد جودة خدمة الدعم وعباراته	320
11-5	استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري وأبعاده	321

12-5	استجابات المبحوثين حول بعد الأصالة وعباراته	322
13-5	استجابات المبحوثين حول بعد الطلاقة وعباراته	324
14-5	استجابات المبحوثين حول بعد المرونة وعباراته	325
15-5	استجابات المبحوثين حول بعد الحساسية للمشكلات وعباراته	327
16-5	استجابات المبحوثين حول بعد الإفاضة والإقناع وعباراته	328
17-5	استجابات المبحوثين حول بعد روح المجازفة وعباراته	330
18-5	استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية وأبعادها	332
19-5	استجابات المبحوثين حول بعد الكلفة وعباراته	333
20-5	استجابات المبحوثين حول بعد جودة الخدمة وتميزها وعباراته	334
21-5	استجابات المبحوثين حول بعد القدرات الجوهرية وعباراته	336
22-5	استجابات المبحوثين حول بعد السمعة وعباراته	339
23-5	معاملي الالتواء والتفلطح	340
24-5	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الفرضية الأولى	342
25-5	اختبار (Durbin Watson) للفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية	344
26-5	نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في الإبداع الإداري	344
27-5	نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد الأصالة	347
28-5	نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد الطلاقة	349
29-5	نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد المرونة	351
30-5	نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد الحساسية للمشكلات	354
31-5	نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد الإفاضة والإقناع	356

5-32	نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد روح المجازفة	358
5-33	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الفرضية الرئيسة الثانية	361
5-34	نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في الميزة التنافسية	362
5-35	نتائج الانحدار الهرمي التفاعلي بين الإبداع الإداري وجودة نظم المعلومات الإدارية في الميزة التنافسية	366
5-36	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مجموعتي البنوك العمومية والخاصة حول جودة نظم المعلومات الإدارية	370
5-37	اختبار الفرق بين متوسطي القطاعين العمومي والخاص حول جودة نظم المعلومات الإدارية	371
5-38	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مجموعتي البنوك العمومية والخاصة حول مستوى الإبداع الإداري	372
5-39	اختبار الفرق بين متوسطي القطاعين العمومي والخاص حول الإبداع الإداري	372
5-40	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مجموعتي البنوك العمومية والخاصة حول الميزة التنافسية	374
5-41	اختبار الفرق بين متوسطي القطاعين العمومي والخاص حول الميزة التنافسية	374
5-42	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات النوع الاجتماعي الخاصة بجودة نظم المعلومات الإدارية	376
5-43	نتائج تحليل التباين بين متوسطي الذكور والإناث حول جودة نظم المعلومات الإدارية	376
5-44	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العمر الخاصة بجودة نظم المعلومات الإدارية	377
5-45	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية باختلاف متغير العمر	378
5-46	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المستوى التعليمي الخاصة بجودة نظم المعلومات	379

47-5	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية باختلاف متغير المستوى التعليمي	379
48-5	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الخبرة المهنية الخاصة بجودة نظم المعلومات الإدارية	380
49-5	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة	381

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	7
1-1	نظم المعلومات الإدارية وعملية صنع القرارات	26
2-1	المعلومات والمستويات الإدارية	27
3-1	نموذج مبسط لنظام المعلومات	28
4-1	موارد وأنشطة نظم المعلومات	29
5-1	تصنيف البرمجيات	31
6-1	الشبكة النجمية	34
7-1	الشبكة الخطية	35
8-1	الشبكة الحلقية	36
9-1	أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات التنظيم	40
10-1	نظام معالجة المعاملات لأجور العاملين	41
11-1	أنشطة معالجة البيانات في نظم معالجة المعاملات	44
12-1	عينة عن تقرير لنظم التقارير الإدارية	47
13-1	نظام دعم القرار	50
14-1	مكونات نظم دعم القرار	51
15-1	نموذج نظم دعم المديرين التنفيذيين	57
16-1	نظم المعلومات التنفيذية	57
17-1	نظم المعلومات الوظيفية	61
18-1	نظم معلومات الموارد البشرية	63
19-1	نظم المعلومات التسويقية	69
20-1	نموذج نظم المعلومات التسويقية	71

21-1	نظم التصنيع	78
22-1	المجالات الرئيسية لحقل المالية	81
23-1	نظم المعلومات المالية والمحاسبية	83
24-1	علاقة الأستاذ العام ببقية النظم الفرعية	84
25-1	المراحل المختلفة للمنهج التقليدي في بناء النظام	89
26-1	منهج تطوير المستخدم النهائي	91
27-1	دورة حياة تطوير النظم	95
28-1	التحول المتوازي	103
29-1	التحول المباشر	104
30-1	التحول الاستطلاعي	105
31-1	التحول ألطوري / المرحلي	106
32-1	نموذج (Delone and Mclean) لنجاح نظام المعلومات	110
33-1	نموذج (seddow & Kiew) لنجاح نظام المعلومات	112
34-1	جودة نظام المعلومات	113
35-1	عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات	114
36-1	عوامل وخصائص قياس جودة المعلومات	122
1-2	أنواع الإبداع حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)	139
2-2	قمع التطوير (مرحلة- بوابة)	141
3-2	متطلبات التسويق الإبداعي: إطار عام	154
4-2	نموذج Zaltman ورفاقه لمراحل الإبداع	178
5-2	مثال حول الخريطة الذهنية	187
1-3	محددات الميزة التنافسية	210
2-3	مؤشر التنافسية الكونية	214

3-3	عنقود للصناعة الزراعية	217
4-3	محددات الميزة التنافسية	223
5-3	الموارد والقدرات والميزة التنافسية	224
6-3	نمودج بورتر للقوى الخمس المؤثرة في الصناعة	238
7-3	القوى القائدة للتنافس في الصناعة	244
8-3	سلسلة القيمة	246
9-3	نظام القيمة	249
10-3	الميزة التنافسية من خلال الربط بين سلسلة القيمة ونظام القيمة	250
11-3	الاستراتيجيات التنافسية الأساسية ل "Porter" التميز الاستراتيجي	251
12-3	نموذج سلسلة القيمة ونظم المعلومات	261
1-5	مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الإبداع الإداري)	346
2-5	مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الأصالة)	348
3-5	مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الطلاقة)	351
4-5	مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (المرونة)	353
5-5	مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الحساسية للمشكلات)	355
6-5	مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الإفاضة والإقناع)	358
7-5	مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (روح المجازفة)	360
8-5	مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الميزة التنافسية)	362
9-5	المدرج التكراري لتوزيع البواقي المعيارية	368
10-5	مخطط الاحتمال الطبيعي لبواقي المتغير التابع (الميزة التنافسية)	368
11-5	مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الميزة التنافسية)	369

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبانة الدراسة	428
2	قائمة محكمي الاستبانة	436
3	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)	437
4	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	446
5	وصف أفراد مجتمع الدراسة	463
6	واقع متغيرات الدراسة في بنوك ولاية جيجل	466
7	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفلطح)	474
8	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية	476
9	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية	489
10	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	491
11	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية	495
12	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة وفرضياتها الفرعية	498

مقدمة

تنشط منظمات الأعمال اليوم في عالم يشهد تغيرات سريعة ومتواصلة، فجميع الدول حاليا تتأثر بالتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال والمواصلات، وبالترابط الكبير بين اقتصادياتها نتيجة للعولمة بأوجهها المتعددة سواء أكانت عولمة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية أو سياسية؛ فمنظمات الأعمال الحديثة أصبحت تواجه تحديات جديدة، في ظل المنافسة الشديدة القادمة من وراء الحدود المتلاشية، نتيجة للانفتاح الحاصل وحرية التجارة، وسهولة التواصل مع العملاء والزبائن وجميع أصحاب المصلحة محليا أو دوليا، وانتقال السلع والخدمات بين البلدان بسهولة ويسر.

إن مواكبة منظمات الأعمال اليوم للتحديات الحديثة، يفرض عليها استغلال معارف موظفيها والعاملين فيها والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، من خلال الحرص على استقطاب وتوظيف المتميزين والمبدعين وتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفيها، ومن خلال أيضا توفير بيئة عمل مناسبة تسمح بتوليد واحتضان وتطوير وتطبيق أفكار إبداعية أصيلة ومتميزة عن الآخرين، الأمر الذي يسمح من جهة بإيجاد حلول إدارية لمشاكلها التنظيمية، وإحداث التجديد والتطوير المستمر في أساليب ممارسة الوظائف والأنشطة الإدارية في مختلف المستويات من جهة أخرى؛ فالإبداع الإداري أصبح ضرورة حتمية مثله مثل الإبداع التكنولوجي، نظرا لدوره في إحداث التغيير المنشود، وتحسين قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات البيئية. وضمن هذا السياق أيضا يمكن الحديث عن نظم المعلومات الإدارية كأداة يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في منظمات الأعمال، من خلال الاستفادة من معلوماتها التفصيلية لاستغلال معارف العاملين في إنتاج أفكار إبداعية ودعمها وتطبيقها؛ وذلك نظرا لدورها الأساسي والمحوري المتمثل في ضمان توفير المعلومات المختلفة عن أنشطة المنظمة وعن بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على جعلها تنساب بين مختلف الوظائف والمستويات في المنظمة بسهولة ويسر، وقد استفادت نظم المعلومات الإدارية من التطور التكنولوجي مما جعل دورها يتزايد في تحسين ودعم عملية صنع القرار، والمساهمة في تأدية وظائف وأنشطة المنظمة بكفاءة وفعالية أكبر. إن هذا الدور المحوري لنظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال اليوم، يجعل الاهتمام بجودتها وبتطويرها اعتمادا على الأفكار الإبداعية وباستغلال التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات أمرا ضروريا، كوننا نعيش في عصر يسمى بعصر المعلومات.

إن جودة نظم المعلومات الإدارية في المنظمة إضافة إلى أسهامها في تحسين مستوى الإبداع الإداري بها، يمكنها أيضا المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية تضمن ريادتها في مجال نشاطها أو على الأقل بقاءها واستمرارها؛ فجودة نظم المعلومات الإدارية يمكنها المساهمة في تحسين جودة وتميز منتجات

المنظمة مقارنة بمنافسيها، بإمكانها أيضا تحسين مرونتها الإستراتيجية بتوفير معلومات ذات جودة عن بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يسهم في تحديد نقاط قوتها وضعفها، وفي معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة تتميز بتحدياتها المتنوعة؛ كما يمكن للمنظمة تحسين سمعتها لدى أصحاب المصلحة مقارنة بمنافسيها من خلال استغلال نظم معلوماتها الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، لتحسين التواصل مع أصحاب المصلحة، وتوفير المعلومات التي يحتاجونها عنها بالجودة المطلوبة سواء من ناحية زمن حصولهم على المعلومة أو من ناحية شكلها ومحتواها. في الأخير يمكن القول أن امتلاك منظمات الأعمال اليوم لأنظمة معلومات إدارية تتميز بالجودة المطلوبة أمر أكثر من ضروري نظرا لدورها المحوري في ضمان توفير وانسياب المعلومات بها وفي اتخاذ القرارات وتحسين فعالية وظائفها وأنشطتها الإدارية، ونظرا للدور الإيجابي الذي يمكن أن تلعبه في تحسين مستوى الإبداع الإداري والمساهمة في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية، واللذان يعتبران من أهم متغيرات الفكر الإداري الحديث.

1- مشكلة الدراسة:

يعرف القطاع البنكي في الجزائر مجموعة من الإصلاحات العميقة، نظرا لتأخره لسنوات عن مواكبة التطورات والتغيرات العالمية في هذا المجال، ونظرا لانغلاقه عن المنافسة وانحصاره في قطاع البنوك العمومية الحكومية. وقد نتج عن الإصلاحات المتخذة فتح السوق الوطني المحلي أمام الاستثمارات الخاصة الوطنية والاستثمارات الأجنبية المباشرة؛ الأمر الذي يجعل بيئة ممارسة الأعمال في هذا المجال تشهد تغيرات وتحديات وديناميكية جديدة، تفرض على البنوك النشطة في الجزائر والتي من ضمنها بنوك ولاية جيجل موضوع الدراسة، أن تعمل جاهدة للتكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة ومواجهة المنافسة المتزايدة من خلال تشجيع الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري الذي يسمح بتحسين وتطوير أساليب العمل الإداري، وبإنتاج أفكار تساهم في إيجاد حلول لمشاكلها التنظيمية؛ ومن خلال العمل على اكتساب ميزة تنافسية وبناء سمعة قوية تجعل لها مكانة متميزة عند عملائها. وفي هذا الإطار فإنه على البنوك امتلاك نظم معلومات إدارية بالجودة المطلوبة، تسمح بزيادة كفاءة وفعالية صنع القرارات وممارسة الأعمال؛ وتسهم في تحسين مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك ولاية جيجل، وفي تميز البنوك عن منافسيها بما يضمن بقاءها واستمرارها في السوق.

إنطلاقا مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة التالية:

هل لجودة نظم المعلومات الإدارية علاقة أثر في دعم وتحسين مستوى الإبداع الإداري وفي تحقيق ميزة تنافسية ببنوك ولاية جيجل؟

تنبثق عن هذا السؤال مجموعة تساؤلات فرعية هي:

- ما المقصود بنظم المعلومات الإدارية، وأين يكمن دورها في منظمات الأعمال؟
- ما المقصود بجودة نظم المعلومات الإدارية وما هي أبعاد قياسها؟
- فيما تتمثل أبعاد الإبداع الإداري وما أهم معوقاته في منظمات الأعمال؟
- كيف يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق ميزة تنافسية؟
- ما هي علاقة الأثر التي تربط جودة نظم المعلومات الإدارية بكل من الإبداع الإداري والميزة التنافسية؟
- ما هي درجة جودة نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المبحوثين في بنوك ولاية جيجل؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
- ما هو مستوى الإبداع الإداري السائد في البنوك العاملة في ولاية جيجل، وهل تسعى البنوك محل الدراسة لتحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر المبحوثين؟
- هل هناك فرق بين واقع متغيرات الدراسة الثلاثة في البنوك الوطنية وواقعها في البنوك الأجنبية في ولاية جيجل؟
- هل توجد علاقة أثر بين أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية وأبعاد الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل؟
- هل هناك أثر لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة ومنفردة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين في بنوك ولاية جيجل؟
- هل هناك تأثير للإبداع الإداري في علاقة الأثر بين جودة نظم المعلومات الإدارية والميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل؟

2- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها، من كونها تحاول تسليط الضوء على واقع جودة نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المبحوثة، نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في نجاحها، إضافة لندرة الدراسات التي تربط بينها وبين الإبداع الإداري والميزة التنافسية، كما من شأن هذه الدراسة أن تسهم في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في ضوء نتائجها.

ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين:

- **الجانب النظري:** حيث عملت الدراسة على جمع أهم ما كتب نظريا حول متغيرات الدراسة الثلاثة

المتمثلة في (جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري، الميزة التنافسية)، خاصة في ظل أهميتها البالغة في عصرنا الحالي الذي يتميز بأهمية المعلومة، وسعي المنظمات إلى مواكبة التغيرات والتحديات البيئية المتزايدة، والدور الكبير الذي يلعبه الإبداع والابتكار في الوصول إلى الريادة وتحقيق الميزة التنافسية.

- الجانب العملي: يمكن اعتبار نتائج هذه الدراسة ذات أهمية بالغة للمنظمات المبحوثة، لتحديدها واقع متغيرات الدراسة في بنوك ولاية جيجل، ولتوضيحها طبيعة العلاقة التي تربط بين جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وأهمية التوصيات التي ستقدمها.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- اعتماد مقياس لجودة نظم المعلومات الإدارية انطلاقا من دراسات سابقة، واعتمادا على ما كتب نظريا؛
- تسليط الضوء على الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة، وتوضيح دوره وأهمية خلق بيئة مناسبة له؛
- جمع أهم ما كتب نظريا حول متغير الميزة التنافسية؛
- تبيان العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة؛
- معرفة واقع كلا من جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل، وتحديد مدى سعيها واجتهادها لتحقيق ميزة تنافسية؛
- اختبار إمكانية وجود أثر إيجابي لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في الإبداع الإداري وفي كل بعد من أبعاده في بنوك ولاية جيجل؛
- اختبار إمكانية وجود أثر إيجابي لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة ومنفردة في الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل،
- معرفة أمكانية تأثير الإبداع الإداري في العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل؛
- الإجابة على السؤال التالي: هل هناك فرق بين واقع متغيرات الدراسة في البنوك الوطنية وفي البنوك الأجنبية لولاية جيجل؟
- معرفة إمكانية وجود فروق في تقييم المبحوثين لجودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل، نظرا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؛
- تقديم توصيات ومقترحات مفيدة لأصحاب القرار في البنوك محل الدراسة، من شأنها في حال الأخذ

بها، العمل على تحسين واقع جودة نظم المعلومات الإدارية، وإدراك أهمية الإبداع الإداري وتشجيع المبدعين، واتخاذ الخطوات المناسبة لتحسين تنافسيتها في السوق.

4- أنموذج الدراسة:

عمل الباحث على تصميم أنموذج الدراسة انطلاقا من الدراسات السابقة، وطبيعة العنوان المتمثل في: علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية؛ وقد تكون أنموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

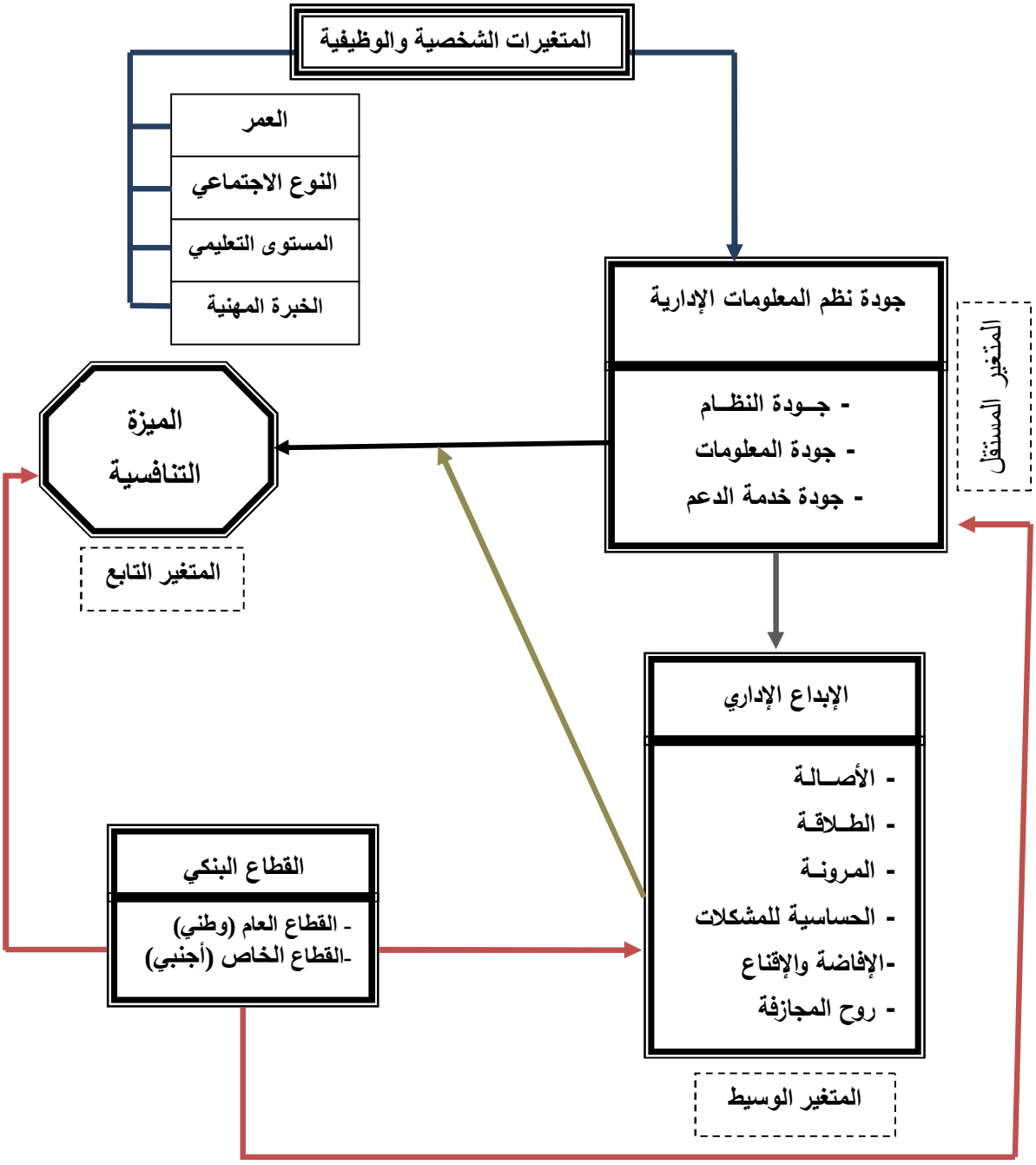
المتغير المستقل: والمتمثل في : جودة نظم المعلومات الإدارية، والتي تم قياسها اعتمادا على ثلاثة أبعاد أساسية هي: جودة النظام (أو يمكن تسميته بجودة مستلزمات وخصائص النظام)، جودة المعلومات، وجودة خدمة الدعم؛ مع الإشارة أن كل بعد من الأبعاد السابقة قد تم قياسه اعتمادا على مجموعة من المؤشرات تفصيلها موجود في الإطار النظري، وأداة الدراسة الرئيسية (الإستبانة)، وفي الجانب العملي حيث وصف واقع متغير جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل.

المتغير الوسيط (المعدل): الإبداع الإداري، والذي تم قياسه اعتمادا على ستة أبعاد تمثلت في: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة والإقناع، روح المجازفة (المخاطرة))؛ وتجدر الإشارة أن هذا المتغير يعتبر متغير وسيط أو معدل في الفرضية الرئيسة الثالثة، ومتغير تابع أيضا في الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية.

المتغير التابع: الميزة التنافسية، تم الاعتماد في قياسها على أربعة أبعاد هي: (الكلفة، جودة الخدمة وتميزها، القدرات الجوهرية، السمعة).

المتغيرات الشخصية والوظيفية: والمتمثلة في المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية التالية: (العمر، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، تم الاعتماد عليها لمعرفة إمكانية وجود فروق في تقييم مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل، ترجع لاختلاف المبحوثين من حيث الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي أو عدد سنوات الخبرة المهنية.

متغير القطاع البنكي: قسمت البنوك اعتمادا عليه إلى بنوك عمومية (وطنية)، وبنوك خاصة (أجنبية)، استخدم هذا المتغير في اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية، لمعرفة إمكانية وجود فروق بين واقع جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري والميزة التنافسية في البنوك العمومية والخاصة.



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

5- فرضيات الدراسة: تمت صياغة الفرضيات اعتمادا على أنموذج الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثـر إيجابي ذو دلالـة إحصـائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعـاد جودة نظم المعلومات

الإدارية مجتمعة في مستوى الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

تنبثق عنها **ست فرضيات فرعية** كما يلي:

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الأصالة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الطلاقة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد المرونة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الحساسية للمشكلات من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الإفاضة والإقناع من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد روح المجازفة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في الميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل.

تنبثق عنها **ثلاث فرضيات** فرعية كما يلي:

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد جودة النظام في تحقيق الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل.

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد جودة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل.

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد جودة خدمة الدعم في تحقيق الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل.

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد اثر تفاعلي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للإبداع الإداري في علاقة الأثر بين جودة نظم

المعلومات الإدارية والميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لواقع متغيرات الدراسة تعزى للقطاع الذي تنتمي إليه بنوك ولاية جيجل.

تنبثق عنها **ثلاثة فرضيات فرعية** هي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين جودة نظم المعلومات الإدارية في البنوك العمومية والبنوك الخاصة في ولاية جيجل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مستوى الإبداع الإداري في البنوك العمومية والبنوك الخاصة في ولاية جيجل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين السعي لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك العمومية والبنوك الخاصة في ولاية جيجل.

الفرضية الرئيسة الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

تنبثق عنها **أربع فرضيات فرعية** هي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية تعزى لمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

6- التعريفات الإجرائية للدراسة:

انطلاقا من أنموذج الدراسة المبين في الشكل (1)، فإن أهم المتغيرات الواجب تعريفها هي:

- المتغير المستقل: جودة نظم المعلومات الإدارية: وهي تميز نظم المعلومات الإدارية بمتطلبات الجودة

التي تجعلها قادرة على الالتزام بتحقيق أهدافها وتوفير حاجات المستفيدين منها بما يتطابق مع توقعاتهم.

هذه المتطلبات من الجودة تكون متوافرة في أبعادها الثلاثة كمايلي:

* **جودة النظام أو جودة المستلزمات والخصائص**: والمقصود بها توافر الجودة في مستلزمات تشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية، سواء كانت تلك المستلزمات بشرية أو مادية أو برمجية، مع تميز النظام بسهولة الاستخدام والتعلم، الموثوقية والمرونة في خدمة العديد من المستفيدين، أن يحظى بالقبول لديهم، وأن يحقق للمنظمة منافع اقتصادية تفوق تكاليفه.

* **جودة المعلومات:** وهي أن تتميز مخرجات نظم المعلومات الإدارية من معلومات بمتطلبات الجودة سواء من ناحية محتواها، أو من ناحية التوقيت والزمن ، أو من ناحية الشكل وطريقة العرض.

* **جودة خدمة الدعم:** والمقصود بها تميز خدمة دعم نظم المعلومات الإدارية بمجموعة من خصائص الجودة مثل: سرعة التدخل والاستجابة لتصحيح أعطاب ومشاكل النظم، وتميز الكادر البشري المسؤول عنها بالكفاءة اللازمة والدقة في التدخل وحسن التواصل والتعاون مع المستفيدين من النظم.

والمقصود بها مدى مطابقة مكونات نظم المعلومات الإدارية للمواصفات المطلوبة، وقدرتها على تأدية دورها بشكل فعال، يشبع رغبات ومتطلبات المستفيد أو يتجاوزها.

- **المتغير الوسيط:** الإبداع الإداري: هو طريقة التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها.[1] وقد تم قياسه اعتمادا على ستة أبعاد يمكن تعريفها إجرائيا كما يلي:

***الأصالة:** القدرة على إنتاج تفكير أصيل بطريقة جديدة غير شائعة، مع الابتعاد عن الرتابة والروتين وتكرار ما يفعله الآخرون.

* **الطلاقة**: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المناسبة في فترة زمنية معينة، عند الاستجابة لمثير معين مع السرعة والسهولة في توليدها.

* **المرونة:** هي القدرة على الاستجابة والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر، مع تقبل مختلف الآراء المخالفة، والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

* **الحساسية للمشكلات**: قدرة الموظف على إدراك مواطن الضعف أو النقص في موقف معين، مع امتلاك رؤية لتجاوزها وحل المشاكل التي يمكن مصادفتها.

---

[1] Zipple, Anthony, "Making Innovation Happen", ***Psychiatric Rehabilitation Journal***, Spring, vol.24, No.4, 2001, p: 410.

* **الإفاضة والإقناع**: القدرة على تقديم تفاصيل مختلفة، كتوسيع فكرة ملخصة بطريقة تساعد على إثرائها، وإقناع الآخرين بإمكانية تطبيقها.

* **روح المجازفة (المخاطرة):** هي أخذ الموظف زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الإدارية الجديدة، والبحث عن الحلول، فضلا عن تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، والاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

- **المتغير التابع:** الميزة التنافسية: هي تميز المنظمة عن منافسيها من خلال: قدرتها على تقديم منتج سواء كان خدمة أو سلعة يصعب على المنافسين تقليدها من حيث خصائص الجودة والتميز، تؤدي إلى إشباع رغبات الزبون وحتى مفاجأته وإسعاده؛ وحرصها على التحكم في تكاليفها بما يسمح لها بتقديم أحسن توليفة (جودة، سعر) ممكنة؛ وتفوقها على المنافسين بقدرات جوهرية تمنحها كادرا بشريا كفء ومرونة في التكيف مع بيئتها؛ إضافة إلى قدرتها على بناء سمعة متميزة وقوية لدى أصحاب المصلحة.

7- الدراسات السابقة:

أهم ما كتب حول متغيرات الدراسة، سواء تناول أحد المتغيرات أو ربط بينها، نوجزه فيما يلي:

أ، الدراسات العربية:

دراسة **(بلل و أحمد: 2018)**، بعنوان: **" أثر رضا المستخدمين على العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية المدركة والإبداع التكنولوجي: دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم".** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رضا المستخدمين على العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية المدركة والإبداع التكنولوجي، حيث تم بناء نموذج الدراسة وفرضياته اعتمادا على أدبيات الدراسة، واستنادا لنموذج النجاح لدايلون وماكلين، حيث تم قياس جودة نظم المعلومات الإدارية اعتمادا على بعدين هما (جودة نظام المعلومات وجودة خدمة النظام). تم الاعتماد في الدراسة على العينة العشوائية غير الاحتمالية (الحصصية)، حيث تم توزيع (384) استبيان على عينة الدراسة، بلغت نسبة الصالحة منها للتحليل (81 %). تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، وفيها استخدم برنامج (Amos). وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للاعتمادية، وأسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر مباشر لجودة نظم المعلومات الإدارية على الإبداع التكنولوجي، وجود أثر إيجابي لجودة نظم المعلومات الإدارية على رضا المستخدمين، وأن رضا المستخدمين لا يتوسط العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري.

أما أهم ما أوصت به الدراسة: أن على المؤسسات الخدمية بصفة عامة، والمؤسسات محل الدراسة، زيادة الاهتمام بجودة نظم المعلومات الإدارية لدورها الهام في زيادة وخلق الإبداع.

دراسة **(شاطر: 2018)**، بعنوان: "**إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج**"؛ هدفت الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التمكين من خلال أبعادها (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، وفرق العمل المدارة ذاتيا) في تنمية الإبداع الإداري والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:(الأصالة، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، المرونة الذهنية، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) في شركة كوندور إلكترونيكس؛ ولمعرفة إذا كان هناك فروق في آراء المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

تكون مجتمع الدراسة من كافة الإطارات العاملة في شركة كوندور إلكترونيكس، والبالغ عددهم (596) إطار؛ تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع حجمها (180)، وزعت عليها الإستبانات، أين تم استرجاع (146) استبانة صالحة للتحليل.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لأبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة في الإبداع الإداري بالشركة، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لبعدي المشاركة في المعلومات وفرق العمل المدارة ذاتيا في الإبداع الإداري؛ أما أهم ما أوصت به الدراسة فكان: مواصلة الجهود المتعلقة بإشراك العاملين في المعلومات، وتعزيز دورهم في فرق العمل المدارة ذاتيا، حتى تزيد ثقتهم بها، وتجعلهم يشعرون بالتمكين الفعلي؛ إضافة إلى تشجيع التفكير الإبداعي الجماعي من خلال استخدام الأساليب العلمية، كأسلوب العصف الذهني والجماعة الاسمية.

دراسة **(النشمي والدعيس: 2017)**، بعنوان: "**الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن**". هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، وقد تمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من قسمين، احتوى القسم الأول على أبعاد الإبداع الإداري (المناخ الإبداعي، القدرات الإبداعية، السلوك الإبداعي، التنفيذ الإبداعي)، وتضمن القسم الثاني الميزة التنافسية. تم اختيار عينة عشوائية عنقودية على أساس جغرافي، حيث تم توزيع (135) استبانة على خمسة جامعات خاصة، استعيد منها (104) صالحة للتحليل، حيث اعتمد الباحثان في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخدام

معامل الارتباط بيرسون.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة أبعاد من الإبداع الإداري (المناخ الإبداعي، السلوك الإبداعي، تنفيذ الإبداع) وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، بينما لم يكن هناك ارتباط دال إحصائيا بين بعد القدرات الإبداعية ومتغير الميزة التنافسية.

أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع، حتى يصل بها إلى للحصول على ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها.

دراسة **(الصرن: 2013)**، بعنوان: **"عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصال"**؛ هدف البحث إلى دراسة عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات، وقد قسمت هذه العوامل إلى أربعة هي: عامل الوقت (Time Factor)، ويتضمن العوامل الفرعية (التوقيت والتحديث والتكرار والجاهزية)؛ وعامل الشكل (Form Factor) يتضمن عوامل فرعية هي (الوضوح والتفاصيل والتقديم (العرض)، الترتيب، والوسائط)؛ أما العامل الثالث فهو عامل المحتوى (Content Factor)، ويتضمن عوامل فرعية هي (الدقة والارتباط، الاكتمال، الإيجاز، المدى، الأمان، الموثوقية، الاقتصاد، والكفاءة)؛ أما العامل الرابع فهو العامل الفني (Technical Factor)، ويتضمن عاملي (جودة البرمجيات وجودة الأجهزة). اختبر هذا البحث في شركة "سيرياتل" السورية، حيث قام الباحث بتوزيع (70) استبان واسترجاع (60) استبيان صالح للتحليل، أين تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات البحث.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها، اهتمام الشركة بدراسة عوامل الجودة في نظم معلوماتها، خاصة عاملي المحتوى والوقت، لضمان وصول المعلومات بالكمية والوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات؛ أما أهم ما أوصى به الباحث فهو ضرورة الاستفادة من تجارب الشركات التي اتجهت نحو تطبيق نظم معلومات وتقانة المعلومات في تخطيط برامج أعمالها وتنفيذها.

دراسة **(صلاح الدين، 2013)**، بعنوان: **" الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر"**، هدفت هذه الدراسة إلى إثبات إمكانية وجود أثر لتحليل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة، والموارد) في بناء المزايا التنافسية (ميزة التميز، ميزة قيادة الكلفة) في مجموعة من المنظمات الصناعية النشطة في ولاية برج بوعريريج، حيث تم توزيع سبعة وثمانون (87) استبيان على مدرائها لجمع البيانات وتحليلها. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير لتحليل البيئة الداخلية في بناء المزايا

التنافسية، استحواذ المنظمات محل الدراسة على مزايا تنافسية إلا أنها لا تسعى لاستدامتها. كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: حاجة المنظمات إلى تحسين استراتيجياتها التسويقية، وضرورة إيلائها اهتماما أكبر لإدارة الموارد البشرية لما لها من أثر في تعزيز نقاط قوتها وبالتالي مزاياها التنافسية.

دراسة **(الطويل، وسلطان: 2012)**، بعنوان: **"العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى".** هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الإستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة "نينوى" بالعراق؛ ولتحقيق ذلك قام الباحثان بتصميم استبيان لجمع البيانات اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة، حيث تم تقسيم الأسبقيات التنافسية إلى خمسة أبعاد هي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع)؛ وقد تم توزيع (65) استمارة على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الشركات المبحوثة، واسترجاع (62) استمارة صالحة للتحليل، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لاختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء الإستراتيجي، وبين كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي أيضا. إضافة إلى وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية مجتمعة ولثلاثة أبعاد منها منفردة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في الأداء الإستراتيجي للشركات قيد الدراسة.

أما أهم ما أوصت به الدراسة فهو زيادة اهتمام إدارات الشركات محل الدراسة بالأسبقيات التنافسية المعتمدة في الدراسة لما لها من علاقة وتأثير في الأداء الإستراتيجي بها.

دراسة **(منهل: 2009)**، بعنوان: **"أثر جودة المعلومات في رضا الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الخطوط الجوية العراقية".** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة المعلومات في رضا زبائن الخطوط الجوية العراقية، حيث قام الباحث بتوزيع ستين (60) استبانة على عينة من المسافرين على متن طائرات الخطوط الجوية العراقية، وتمكن من استرجاع أربعين (40) منها، اعتمد الباحث على ثلاثة أبعاد نوعية لجودة المعلومات هي: (البعد الزمني، بعد المحتوى، والبعد الشكلي)، في حين تم تقسيم الخصائص المميزة لكل زبون إلى: (مستوى الدخل، الوضع الاجتماعي، الحاجة للطلب، عادات الشراء، القدرة على اتخاذ قرار الشراء، الذوق، والشخصية). أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- اتفاق أفراد عينة الدراسة وبنسبة مرتفعة حول ضعف المتغيرات الخاصة بجودة المعلومات، التي تقدمها

الخطوط الجوية العراقية لزبائنها، إذ كانت الأوساط الحسابية لكل الفقرات الخاصة بجودة المعلومات بأبعادها الثلاث أقل من الوسط الفرضي.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات جودة المعلومات في رضا الزبون.

- أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة اهتمام شركة الخطوط الجوية العراقية بتحسين جودة المعلومات المقدمة للزبائن المسافرين على متن طائراتها.

دراسة (الحيالي: 2006)، بعنوان: **"الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى".** هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأثر التتابعي لخصائص نظام المعلومات الإدارية ومؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية الحكومية والأهلية. وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم وضع أنموذج افتراضي يعكس طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. والذي نتج عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية والتي تم اختبارها باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية للبيانات، التي تم جمعها من خلال استمارة استبيان وزعت على عينة من مدراء المصارف الحكومية والأهلية العراقية المبحوثة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

_ وجود علاقات ارتباط معنوية عالية بين متغيرات خصائص نظام المعلومات الإدارية ومؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية.

_ وجود علاقات ارتباط معنوية عالية بين متغيرات خصائص نظام المعلومات الإدارية وعناصر الميزة التنافسية.

_ وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية وعناصر الميزة التنافسية.

دراسة (**الشلبي: 2005**)، بعنوان: **"فاعلية نظام المعلومات الإدارية وفق علاقة مشاركة المستفيد بجودة تصميم النظام دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الأردنية".** هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مشاركة المستفيد وجودة تصميم نظام المعلومات الإدارية وأثرها في فاعلية النظام في المصارف التجارية الأردنية، حيث تم قياس متغير مشاركة المستفيد من خلال (عدم المشاركة، مشاركة بالنصيحة، مشاركة برقابة ضعيفة، مشاركة بالأداء، ومشاركة برقابة قوية) في حين قُسِّم متغير جودة تصميم النظام إلى (5) أبعاد هي (بعد المحتوى، بعد التوقيت، بعد الشكل، البعد الاقتصادي، وأمن المعلومات)، أما فاعلية نظام المعلومات الإدارية فقيست اعتمادا على (خدمات النظام، قيمته المضافة،

أداءه، منفعته، استخدامه، وقناعة المستفيد). ولجمع البيانات قام الباحث بتصميم استبانة، وتوزيعها في المصارف التجارية الأردنية المبحوثة على (92) مديرا، وبعد معالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة،واعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

_ وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات مشاركة المستفيد ومتغيرات جودة تصميم نظام المعلومات الإدارية. وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات مشاركة المستفيد ومتغيرات فاعلية نظام المعلومات الإدارية. عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات جودة التصميم ومتغيرات فاعلية نظام المعلومات الإدارية. وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات مشاركة المستفيد ومتغيرات جودة التصميم مشتركة مع متغيرات فاعلية نظام المعلومات الإدارية.

أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة اهتمام إدارات المصارف المبحوثة بعملية تصميم نظام المعلومات الإدارية فيها وتوفير المستلزمات المالية والمادية والبشرية كافة للحصول على نظام مصمم بجودة عالية.

دراسة **(الصرايرة: 2003)**، بعنوان: **"العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية".** هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية (شركتي البوتاس، والفوسفات). كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع. وتمثلت متغيرات الثقافة (بثقافة الدور، والقوة، والمهمة والشخصية)، في حين شمل متغير الإبداع (حل المشكلات واتخاذ القرار، والتغيير، وروح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع). تم اختبار عينة الدراسة على عينة مؤلفة من (112) موظفا يعملون في الشركتين بواقع (45) موظفا في شركة البوتاس، و(67) موظفا في شركة الفوسفات. باعتماد بعض الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري وارتباط (Kendall,s)، ولمعرفة الفروق المعنوية بين إجابات عينة الدراسة باستخدام اختبار (Mann Whitney U.).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تحقق أغلب فرضياتها، وأن نمط الثقافة السائد هو (الشخصية) إذ إنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة. أما النمط الثقافي الآخر فهو (القوة) الذي كان يتوافق بدرجة أقل، وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث والرابع وهما اقل توافقا مع الإبداع لأنها غير سائدة.

ب،الدراسات الأجنبية:

دراسة **(Nguyen: 2017)**، بعنوان: **" أثر الميزة التنافسية على المكانة التنافسية لشركات الشحن الجوي في فيتنام"**. هدفت الدراسة إلى قياس أثر الميزة التنافسية في الوضعية أو المكانة التنافسية لشركات الشحن الجوي في دولة فيتنام؛ اعتمدت الدراسة في قياسها للميزة التنافسية على ثلاثة عوامل هي: (1) عامل الموارد، (2) عامل القدرات، (3) عامل تنافسية المنتج، الذي تم قياسه اعتمادا على مؤشرات: مطابقة المنتج للمتطلبات، جودة المنتج، المرونة، السعر وسياسة التسعير. لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من عينة قدرها (150) مفردة، تكونت من (96) من مستعملي خدمات شركات الشحن الجوي، و(54) خبيرا عاملا في المجال ينتمون لثلاثة شركات وطنية إضافة إلى شركات أجنبية؛ تم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برمجية (SPSS)، حيث تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين عاملي الموارد والقدرات من جهة وعامل تنافسية المنتج من جهة أخرى؛

- وجود أثر إيجابي لعوامل الميزة التنافسية في المكانة التنافسية لشركات الشحن الجوي محل الدراسة، حيث جاءت بالترتيب التالي من الأكثر إلى الأقل تأثيرا وتفسيرا: تنافسية المنتجات، عامل القدرات، وأخيرا عامل الموارد.

أما أهم ما أوصت به الدراسة فكان: التركيز على الاستثمار في الموارد التي تخدم مجال عمل هذه الشركات كالأسطول الجوي، الموارد البشرية، والمرافق. تحسين القدرة على استخدام الموارد بكفاءة من خلال: أنظمة الإدارة، بحوث السوق وتطوير المنتجات، إنشاء نظام بيع ملائم، والتركيز على أنشطة الإعلان والترويج وخدمة العملاء.

دراسة **(Alfian: 2016)**، بعنوان: **"كيف يؤثر النمط القيادي في جودة نظم المعلومات الإدارية: دراسة نظرية"**. هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير النظري لأساليب القيادة في جودة نظم المعلومات الإدارية؛ حيث تم تناول أربع نظريات في القيادة هي: (1) نظرية السمات، (2) نظرية قيادة الطوارئ أو النظرية الموقفية في القيادة، (3) نظرية مسار الهدف، (4) نظرية القيادة التحويلية؛ وتم التطرق لكيفية تأثيرها في جودة نظم المعلومات الإدارية، والتي تم اعتبارها في هذه الدراسة تشير إلى: (1) مدى تكامل مختلف مكونات نظم المعلومات الإدارية المتمثلة في: الأجهزة والمعدات، البرمجيات، العقل البشري، شبكات الاتصال، وجودة قاعدة البيانات، (2) جودة العمل، (3) رضا مستخدم النظام.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الأنماط القيادية تؤثر بأشكال مختلفة على المستخدمين

المسؤولين عن تطبيق وضمان جودة نظم المعلومات الإدارية، وبالتالي تتأثر جودة المعلومات بذلك؛ كما توصلت إلى أن التحفيز المعنوي للقائد التحويلي لمرؤوسيه، يحسن الثقة في النفس عند مستخدمي نظم المعلومات وبالتالي زيادة قدرتهم على استغلال النظم وتحسين نتائج العمل؛ كما أن القائد التحويلي يشجع المستخدمين على إظهار قدراتهم الإبداعية في معالجة مشاكل النظام وبالتالي تحسين جودته.

دراسة **(Shaqiri: 2015)**، بعنوان: " **نظم المعلومات الإدارية والميزة التنافسية** "، هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تسليط الضوء على كيفية تقديم المنظمات لدعم مرض وتحقيقها للميزة التنافسية من خلال نظم المعلومات الإدارية؛ حيث أشار الباحث إلى أن نظام إدارة المعلومات يهدف إلى جعل بيئة المنظمة آمنة، من خلال توفير معلومات كافية وذات جودة عن المنافسة والسوق الذي تنشط فيه. كما أشار إلى أن جودة الحوكمة في منظمة ما، تعتمد على تطوير وتصميم نظم معلومات إدارية معتمدة على الحاسب الآلي وفقا لمتطلبات واحتياجات نظام المؤسسة. أشارت الدراسة أيضا إلى أن زيادة ضغط قوى المنافسة في السوق، يدفع بالمنظمة إلى العمل يجهد أكبر للقيام ببحوث جديدة، وتقديم منتجات جديدة، وخلق أسواق جديدة؛ وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال حصولها على الدعم من نظام معلومات إداري ذو جودة، إذ يجب أن يتيح هذا الدعم حلا عالي الجودة لإدارة الموارد التي تمتلكها المنظمة. بينت الدراسة أيضا أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على دعم أنشطة الإدارة المختلفة، وهذا يعني أنه يمكن تصنيفها وفقا للتسلسل الهرمي لتلك الأنشطة التي تنضوي تحت مستويات الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا.

دراسة **(Turkson & Appiah: 2009)**، بعنوان: " **الإبداع الإداري والابتكار: الدواء النافع للتغيير والتطوير التنظيمي**". هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الكبير الذي يلعبه كل من الإبداع الإداري والابتكار في تحقيق التوافق مع التغيرات في بيئة المنظمة، وفي تحقيق الثروة لها ولمدرائها. حيث أشارت أنه على المديرين الراغبين في ترك بصمة لهم في " الألبوم الخاص بالعبقرية الإدارية الناجحة" المزج بين متغيرات الوضع الراهن وأفكارهم الإبداعية والمبتكرة، فقصة نجاح العديد من المديرين في المؤسسات متعددة الجنسيات، ترجع جزئيا إلى تطبيق المكونات الإدارية الرئيسية للإبداع والابتكار، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن الإبداع والابتكار من المشاريع الإدارية المحفوفة بالمخاطر وبالتالي يجب تطبيقها بحذر؛ كما أن العديد من المنظمات انهارت بسبب الافتقار إلى الأفكار الإبداعية من جانب مدرائها. وكعامل تحفيزي للتأثير في الإبداع والابتكار يوصي الباحثان بتقديم مكافآت للمديرين المبدعين، اللذين تؤدي أفكارهم إلى إحداث التغيير والتطور المأمول لمنظمات الأعمال.

دراسة **(Petter et al: 2008)**، بعنوان: **" قياس نجاح نظم المعلومات: النماذج، الأبعاد، إجراءات القياس، والعلاقات المتبادلة".** هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة البحوث السابقة لقياس نجاح نظم المعلومات، والتي اعتمدت على أشهر نموذج لقياسها والمسمى بنموذج (D & M)، نسبة للباحثين (Delone & Mclean) المبتكرين له سنة 1992، والعاملين على تطويره سنة 2003، ليصبح يضم ستة أبعاد يتم قياس علاقات التأثير والارتباط فيما بينها والمتمثلة في: جودة النظام (System Quality)، جودة المعلومات (Information Quality)، جودة الخدمة (Service Quality)، الاستخدام (Use)، رضا المستخدم (User Satisfaction)، والفوائد الصافية (Net Benefits)؛ باستخدام طريقة مراجعة الأدب النوعي ، استعرضت الدراسة (180)بحثًا تم العثور عليها في الأدبيات الأكاديمية للفترة (1992 – 2007) تتناول بعض جوانب نجاح نظم لمعلومات، باستخدام الأبعاد الستة لنموذج (M & D)، حيث تم فحص 90 دراسة تجريبية وتلخيص نتائجها بوصف و تحليل 15 اقترانًا زوجيًا بين عوامل النجاح الستة.
من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن علم قياس نجاح المعلومات أو أدائها في الدراسات التجريبية شهد تحسنا طفيفا خلال العقد الماضي. وأن الباحثين والممارسين يميلون إلى التركيز على أبعاد نجاح نظم المعلومات منفردة، وبالتالي لا يحصلون على صورة واضحة عن تأثيرات أنظمتهم وأساليبهم في العمل؛ يعد نموذج (M & D: 2003) إطارًا مفيدًا لفهم أبعاد النجاح الرئيسية لنظم المعلومات وعلاقاتها المتبادلة؛ ومع ذلك، يجب على الباحثين اتخاذ خطوة إضافية وتطبيق أساليب قياس نجاح صارمة، من خلال إنشاء مقاييس شاملة وقابلة للتطبيق والتكرار ومفيدة لنجاح نظام المعلومات.

دراسة **(Lynch and Baines, 2004)**، بعنوان**: "تطوير الاستراتيجية في مجال التعليم العالي في المملكة المتحدة: نحو تحسين الميزة التنافسية المستندة الى الموارد".**هدفت الدراسة إلى استكشاف وتوظيف نظرة الاستناد إلى الموارد (R.B.V)، الخاصة باستراتيجيات التطوير التي لم يتم تطبيقها من قبل مؤسسات التعليم العالي البريطاني، التي تواجه ضغوطات تنافسية غير مسبوقة بسبب التمويل الحكومي الواطئ إذ ركز البرنامج على توسيع برنامج المشاركة؛ كما هدفت إلى الكشف فيما إذا كانت الجامعات البريطانية ستطرح قضية الميزات التنافسية الممكن الوصول إليها من خلال الاعتماد على مواردها. وتناولت الدراسة عددا من العناصر التي تمثل المزايا التنافسية وهي: الابتكار والإبداع، القدرات الجوهرية، السمعة، المعرفة، والمعمارية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تفاوتا في تحقيق عناصر الميزة من خلال الاعتماد على موارد مؤسسات التعليم العالي، فمثلا السمعة تكون ممكنة على طول الوقت في حين نوعية

التعلم لها صفات متميزة محدودة فقط، وربما تكون قابلة للتكرار بكل سهولة بواسطة مؤسسات التعليم الأخرى على طول الوقت.

كما توصلت إلى أن الموارد التنافسية تكون مهمة في توجيه أهداف التعليم العالي، وذلك كونها تزيد من الميزة التنافسية لهذه المنظمات.

دراسة **(Bovee et al, 2003)**، بعنوان:"**إطار مفاهيمي ومقاربة وظيفية لتقييم جودة المعلومات الكلية**"، عملت الدراسة على تقديم أنموذج لتقييم جودة المعلومات يقوم على أربع سمات أساسية لها هي: (سهولة الوصول، القدرة التفسيرية، ذات صلة، والتكامل)، وقد تم الاعتماد في تحديد مدى تكامل المعلومات من خلال (4) سمات فرعية هي: (الوجود، الاكتمال، الدقة، والاتساق)، حيث تم اعتبار هذه السمات الفرعية الأربعة متعلقة بعملية خلق وإنتاج المعلومة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثار سلبية لضعف جودة المعلومات خاصة إذا كان مصدرها من الإنترنت، وإلى ضرورة وضع معايير لضمان جودتها.

دراسة (**Sohn, 2000**)، بعنوان: "**كيف تحقق نظم المعلومات الميزة التنافسية: وجهة نظر التعلم التنظيمي**". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين نظم المعلومات والتعلم المنظمي والقدرات المنظمية والمزايا التنافسية، إذ بينت هذه الدراسة كيف أن نظم المعلومات يمكن أن تحقق مزايا تنافسية وكيف أن نظم المعلومات هي مصدر لعمليات التعلم المنظمي، وفي نفس الوقت فإن نظم المعلومات تؤثر على التعلم المنظمي لذلك فإن كل عملية تعلم تتأثر وتتكيف من خلال نظم المعلومات.

وتقترح هذه الدراسة نموذجا موحدا بين نظم المعلومات والتعلم المنظمي والقدرات المنظمية والمزايا التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات يمكن أن تحصل على مزايا تنافسية في السوق من خلال وضع استراتيجيات للقدرات المنظمية والتعلم المنظمي ونظم المعلومات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك تشابه مع الدراسة الحالية، من حيث كون الدراسات السابقة تتناول متغير من متغيرات هذه الدراسة (جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري، الميزة التنافسية)، تدرس واقعه، أو تربطه بمتغير آخر، أو تربط بين متغيرين منها على الأكثر. كما أن هناك تشابه مع بعض الدراسات من حيث الأبعاد المعتمدة في قياس المتغيرات، أو في قياس مؤشرات الأبعاد، ومن حيث أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات الأولية في الدراسة الميدانية المتمثلة أساسا في الاستبيان.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية، وهي جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري، وتحقيق الميزة التنافسية، وحسب علم الباحث فإنها الدراسة الأولى التي تربط بين هذه المتغيرات. كما تختلف عن سابقاتها من حيث متغير جودة نظم المعلومات الإدارية، التي عمل الباحث على تكوين مقياس لدراستها، يمزج ويفاضل بين العديد من الدراسات السابقة، وهو ما جعل المؤشرات المعتمدة في قياس أبعادها (جودة النظام (جودة المستلزمات والخصائص)، جودة المعلومات، جودة خدمة الدعم) تختلف عن الدراسات السابقة. في هذه الدراسة أيضا إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على أسلوب الملاحظة عند زيارة الباحث لبنوك الولاية، وذلك لدعم تفسير النتائج حول واقع متغيرات الدراسة، وقد استغل الباحث لتحقيق ذلك أيضا، بعض المعلومات التي استخلصها من مقابلته لمدراء الوكالات البنكية.

كما تتميز عن سابقاتها من خلال طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتمثل في إطارات بنوك ولاية جيجل، والإطار الزمني الخاص بها؛ إضافة إلى اختلاف الأهداف التي تسعى لتحقيقها نظرا لاختلاف عنوانها ومشكلتها المطروحة عن بقية الدراسات.

أما جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فقد كانت كثيرة، وتمثلت أساسا في: تمكين الباحث من تشكيل الإطار النظري للدراسة، وتحديد أهم المراجع التي يمكن الاعتماد عليها؛ الاستفادة من الدراسات السابقة لتحديد الأبعاد المعتمدة لقياس كل متغير من متغيرات هذه الدراسة؛ المساعدة في تكوين أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، والمتمثلة في الاستبيان، وذلك من خلال صياغة الأسئلة الخاصة بقياس مؤشرات وأبعاد متغيرات الدراسة؛ تم الاستفادة من الدراسات السابقة أيضا في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات، وفي طريقة تفسير النتائج المتوصل إليها.

8- هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيمها إلى مقدمة، خمسة فصول، وخاتمة كما يلي:

- مقدمة الدراسة: تم تخصيصها لطرح مشكلة الدراسة، أهميتها وأهدافها، أنموذج الدراسة وفرضياتها، التعريفات الإجرائية، الدراسات السابقة وطريقة الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عنها، وهيكل الدراسة.

- الفصل الأول: سيتم فيه استعراض الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات الإدارية وجودتها، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين: في **المبحث الأول** سيتم تناول المفاهيم الأساسية حول نظم المعلومات الإدارية، من خلال الحديث حول ماهية نظم المعلومات الإدارية، من خلال استعراض: ماهيتها، مواردها، وأنشطتها،

إضافة إلى أنواعها مع التطرق لأهميتها ودرها في منظمات الأعمال، ختاما بكيفية تطوير نظم المعلومات الإدارية.

في **المبحث الثاني**: سيتم التطرق إلى جودة نظم المعلومات الإدارية بالدراسة، وعرض أهم النماذج التي درست هذا المفهوم، وأخيرا سيتم التطرق إلى أهم التحديات التي تواجهها نظم المعلومات الإدارية وأسباب فشلها.

- **الفصل الثاني:** تم تخصيصه لجمع وتنقيح أهم ما كتب نظريا حول الإبداع والإبداع الإداري، وقم تم تقسيمه إلى مبحثين؛ في الأول تم تناول أهم المفاهيم حول الإبداع والمتمثلة أساسا في: مفهومه وتصنيفاته المختلفة، إضافة إلى مستوياته ونظرياته؛ أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لصنف الإبداع الإداري بتناول مفهومه وعناصره، مراحله وأساليبه، متطلبات تنميته ومعوقاته، وأخيرا علاقته بجودة نظم المعلومات الإدارية.

- **الفصل الثالث:** تم تخصيصه للمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، حيث تمت الاستعانة بالمسح المكتبي لمختلف أنواع المراجع، تم فيه التطرق إلى: ماهية الميزة التنافسية من خلال مفهومها ومستوياتها، عناصر تحقيقها ومصادرها، إضافة إلى أهميتها وكيفية استدامتها؛ كما تم في هذا الفصل تناول نموذج بورتر للميزة التنافسية بالتركيز على: القوى التنافسية الخمسة، سلسلة القيمة، والاستراتيجيات التنافسية؛ وأخيرا تم التطرق إلى دور كل من نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية وعناصرها.

- **الفصل الرابع:** يتناول منهجية الدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أساليب جمع البيانات، قياس متغيرات الدراسة، أداة الدراسة وصدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

- **الفصل الخامس**: والذي تم تخصيصه للجانب الميداني والعملي لهذه الدراسة، حيث يتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها أولا بأول، من خلال: وصف خصائص مجتمع الدراسة، وصف متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات.

- **الخاتمة:** تم فيها عرض أهم النتائج النظرية والعملية الميدانية لهذه الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات، وتحديد آفاق الدراسة.

الفصل الأول

نظم المعلومات الإدارية

وجودتها في المنظمة

تمهيد

إن التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية أصبحت أكثر تعقيدا، مما يتطلب من الإدارة والعاملين فيها اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وذلك لا يمكن حدوثه إلا من خلال توافر المعلومات اللازمة لتأدية الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ونظرا لكثرة المعلومات والبيانات المتداولة، فقد لجأت المؤسسات إلى استعمال تكنولوجيا المعلومات، والتي عرفت تطورا هائلا وقفزات عملاقة خلال السنوات الأخيرة، مما سمح بوجود نظم معلومات محوسبة، ساهمت بشكل كبير في توفير وخزن واسترجاع وانسياب المعلومات المختلفة الضرورية لتأدية مختلف الأنشطة الإدارية في جميع المراكز الوظيفية.

فنظم المعلومات الإدارية أصبحت في لب وجوهر العملية الإدارية، لذلك لا بد أن تتميز بالجودة المطلوبة كون استغلالها بشكل جيد يؤدي إلى حل مختلف المشاكل الإدارية التي تواجهها المنظمة من خلال اتخاذ أحسن القرارات.

للإحاطة بأهم المفاهيم حول نظم المعلومات الإدارية وجودتها فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول بعنوان: أساسيات حول نظم المعلومات الإدارية ؛ حيث سيتم فيه التطرق إلى ماهية نظم المعلومات الإدارية من خلال تحديد مفهومها، أهم أنشطتها ومواردها الضرورية لنجاحها، ثم التطرق لأهم أنواعها وفق أشهر تصنيفين والمعتمدين على معياري المستويات الإدارية ووظائف المنظمة؛ وأخيرا عنصر تطوير نظم المعلومات الإدارية، والذي سيتم من خلاله التطرق إلى أهم مناهج بناء نظم المعلومات الإدارية، ومراحل دورة حياة عملية التطوير؛

- المبحث الثاني بعنوان: جودة نظم المعلومات الإدارية وتحدياتها؛ حيث سيتم تناول جودة نظم المعلومات الإدارية بالدراسة، من خلال تعريفها، وعرض أهم النماذج التي درست هذا المفهوم، وأخيرا سيتم التطرق إلى أهم التحديات التي تواجهها نظم المعلومات الإدارية وأسباب فشلها.

المبحث الأول: أساسيات حول نظم المعلومات الإدارية

قبل الوصول إلى تناول جودة نظم المعلومات الإدارية، لا بد أن تتشكل عندنا فكرة واضحة حول نظم المعلومات الإدارية في المنظمة، والوظائف والمستويات الإدارية التي تخدمها، إضافة إلى كيفية بنائها وتطويرها، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة منها؛ وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

1-مفهوم نظم المعلومات الإدارية، مواردها وأنشطتها

1-1-مفهوم نظم المعلومات الإدارية

إن تحديد مفهوم نظم المعلومات الإدارية مربوط في البداية بفهم العناصر المكونة لهذا المصطلح المركب، والمتمثلة في: النظام، المعلومات، والإدارة، وبالتالي يرى الباحث ضرورة إعطاء تعريف ولو كان مختصرا لكل واحد منها، قبل الوصول إلى تناول مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

*يمكن تعريف **النظام** بأنه: مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف (أهداف) معين (معينة).[1]

* أما **المعلومات** فهي: بيانات تمت معالجتها، إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، حيث أصبحت ذات معنى فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض.[2]

* أما **الإدارة**: فيعرفها « George .R .Terry » بأنها عملية تتألف من التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة، لتحديد الأهداف وتحقيقها، وذلك باستخدام الأفراد وبقية الموارد.[3]

بعد تحديد مفهوم كل من النظام، المعلومات، والإدارة، سنتناول تعريف نظم المعلومات في البداية باعتبارها تجمع كل نظم المعلومات سواء الجغرافية، الإدارية....إلخ، قبل تناول نظم المعلومات الإدارية؛

* يعرف « Loadan and Loadan » نظم المعلومات بأنها: مجموعة من المكونات المترابطة التي تجمع وتنتج وتخزن وتوزع المعلومات لدعم عملية صنع القرار والرقابة في المنظمة، إضافة إلى دعم

---

[1] صابر، محمد عبد العليم، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2007، ص: 26.

[2] النجار، فايز جمعة، **"نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري"**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 46-47.

[3] Tripathi.P.C.and Reddy. P.N, **" Principales of Management ",** 4th Edition, Mc Graw-hill companies, New Delhi, India, 2008, P: 02.

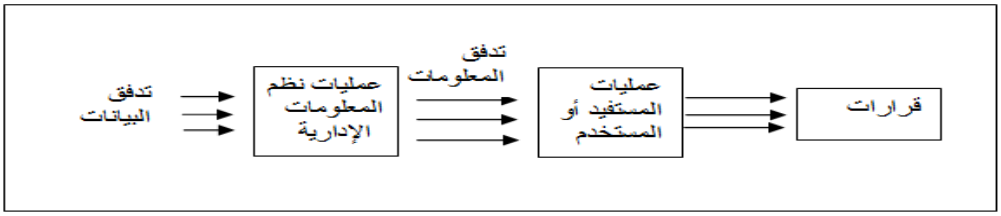
اتخاذ القرارات يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المدراء و العاملين على تحليل المشاكل وإنتاج وإبداع أفكار لمنتجات جديدة.[1]

* كما تعرف بأنها الآلية التي تضمن توفير المعلومات للمدراء في الشكل الذي يريدونه وفي الوقت المناسب، فالمعلومات تصمم لدعمهم في عملهم، من خلال تزويدهم بمعلومات مرتبطة باتخاذ القرارات، كما أن المعلومات التي ينتجها النظام لابد أن تتميز بالدقة والكمال والكفاءة.[2]
* أما نظم المعلومات الإدارية [Management information system (MIS)] فتعرف بأنها: "أنظمة محوسبة صممت بهدف خدمة المدراء في المنظمة، وهي أنظمة تستخدم في إصدار نوعين من التقارير:[3]

- **تقارير دورية:** وهي تقارير تصدر كل فترة زمنية معينة مثل التقارير الشهرية والسنوية.. تحتوي على معلومات تساعد وتدعم عملية صنع القرار.
- **تقارير خاصة:** هي تقارير يطلبها المستخدم من النظام وقت الحاجة لصنع قرار معين طارئ، أو معلومات عن أي موضوع يصدره التقرير الدوري لكن المستخدم بحاجته قبل وقته.

إن نجاح عملية صنع واتخاذ القرارات، والذي يمثل قلب العملية الإدارية مرتبط بسكل كبير بمدى توافر المعلومات، والتي تنتج عن مختلف نظم المعلومات الإدارية، التي تخدم مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية في المنظمة.[4]

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل(1-1): نظم المعلومات الإدارية وعملية صنع القرارات

Source: G. Satya. nayana. Reddy et Al, **Op.cit**, p: 03.

---

(1) Loadan. Kenneth. C, and Loadan. jane. P. "**Management Information Systems: Managing the Digital Firm"** . 12th Edition, Pearson Education, USA, 2012, p: 47.

(2) Harizanova. And Riana, "Management information system in tailoring industry". ***Academic Open Internet Journal***. Vol.9, 2003, P: 1. www.acadjournal.com .

(3) الشرابي، فؤاد، "**نظم المعلومات الإدارية**"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 07.

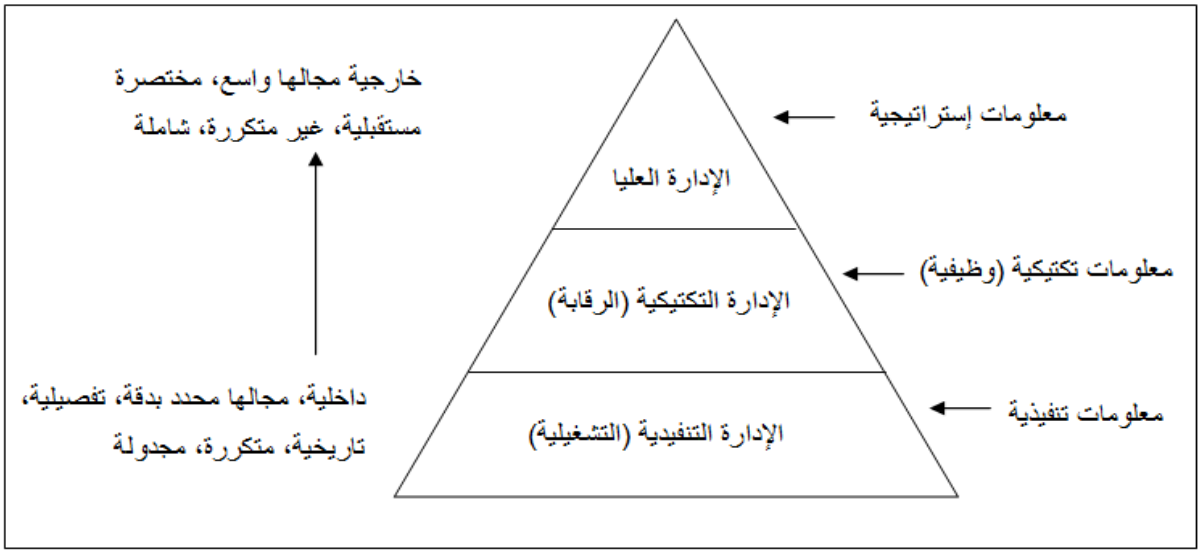
(4) G. Satya Narayana Ready et al,"Management Information Systems to Help Managers for Providing Decision Making in An Organization", 2009, www.ijric.org- ISSN 2076-3328.

كما تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها: نظام منهجي محسوب، قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذوي الاحتياجات المتشابهة.[1]

ما يمكن ملاحظته على التعريفين السابقين هو قصرهما لنظم المعلومات الإدارية على النظم المحسوبة (أي باستعمال الحاسب الآلي)، في حين هناك نظم معلومات في المنظمة قد تكون يدوية أو آلية.

ويعرف (Tripathi) نظم المعلومات الإدارية بأنها: "نظام متكامل من الأفراد والآلات يعمل على توفير المعلومات لدعم العمليات_الإدارة، وصنع القرارات في المنظمة.[2]

ويضيف بأن المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي تخدمه، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل(1-2): نظم المعلومات الإدارية والمستويات الإدارية

المصدر: بتصرف اعتمادا على:

Source : Tripathi. K. p, "A Study of Information Systems in Human Resources Management", ***International Journal of Computer Applications***, Vol.22, No. 8, 2011, p:10.

مهما اختلفت التعاريف حول نظم المعلومات الإدارية إلا أنها جميعا تجمع حول كونها:

- تهدف لتوفير معلومات مفيدة للمنظمة؛
- تساعد وتدعم في عملية صنع القرار؛
- توليفة متكاملة من الأفراد والمعدات والتجهيزات التي تتفاعل لتحقيق أهداف النظام؛

---

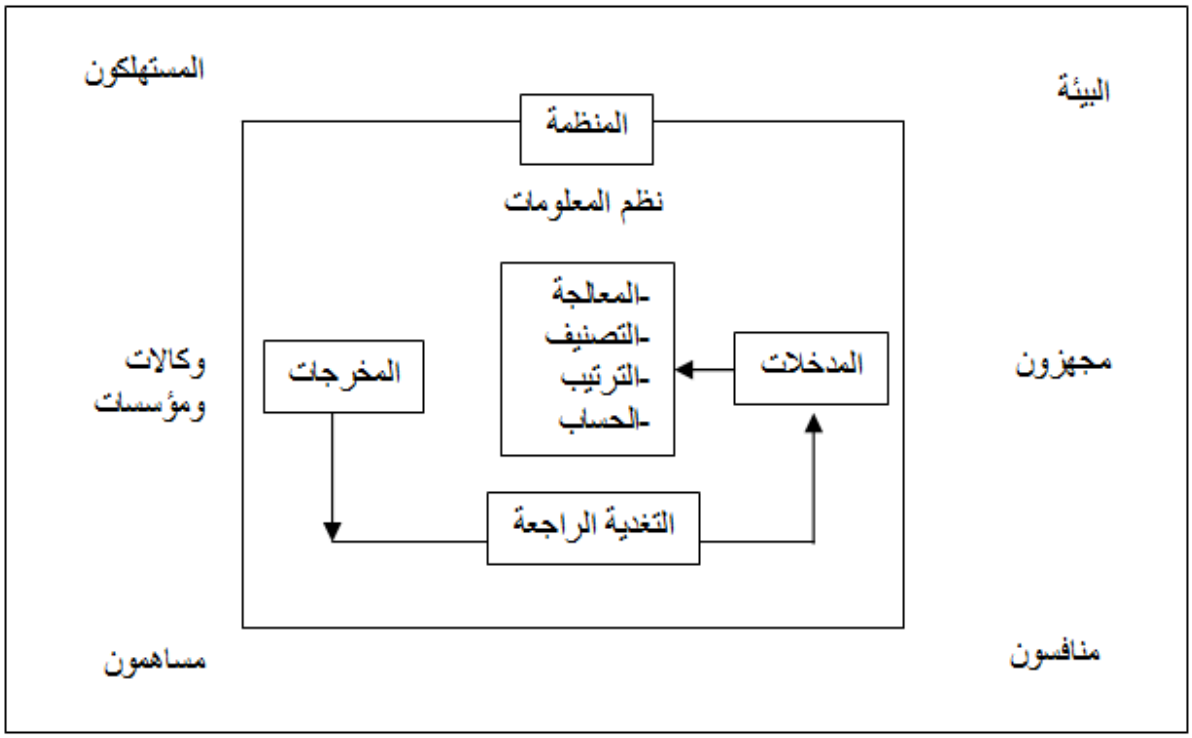
[1] النجار فايز جمعة، **مرجع سابق**، ص: 53.

[2] Tripathi. K. p, **Op.cit**, p: 10.

- تعمل على جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات؛
- تتكون من أنشطة أساسية كأي نظام وهي مدخلات، معالجة، مخرجات وتغذية عكسية.

وعليه يمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها: توليفة متكاملة من الأفراد والمعدات والتجهيزات التي تتفاعل فيما بينها، وتعمل على جمع البيانات من مصادرها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، والقيام بالعمليات اللازمة عليها من تحليل وتنظيم وهيكلة وخزن، لتوفير معلومات مفيدة للقيام بمختلف الوظائف والأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، واتخاذ مختلف القرارات في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.

والشكل التالي يوضح نموذج مبسط لنظام المعلومات الإدارية:



شكل(1-3): نموذج مبسط لنظام المعلومات

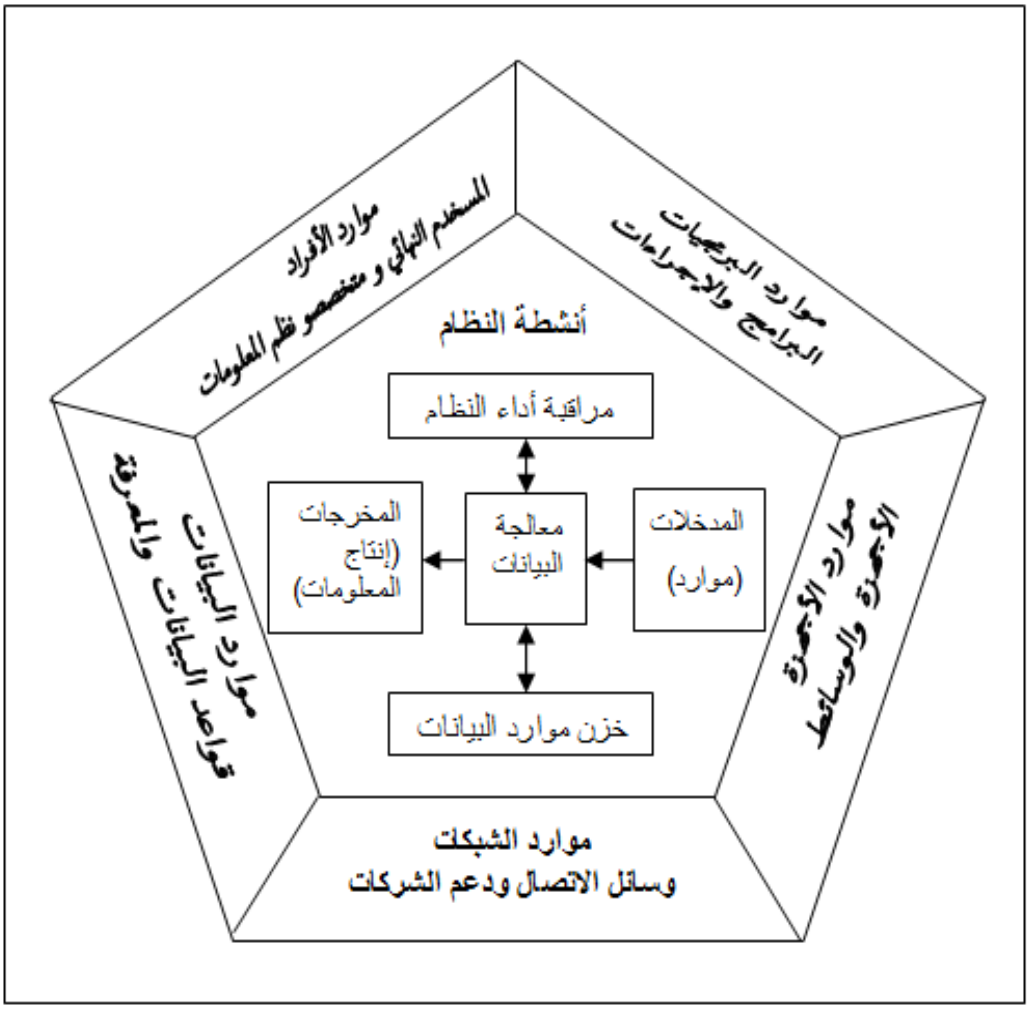
المصدر: المعشر زياد، والخصبة محمد، أثر العوامل التنظيمية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في القطاع المصرفي الأردني، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، عمّان، العدد: 4، المجلد: 2، 2006 ص:491.

1-2-موارد وأنشطة نظم المعلومات الإدارية

كما تمت الإشارة إليه سابقا فإن نظام المعلومات الإدارية هي نظام يقوم باستعمال البيانات كمدخلات ويعمل على تحويلها ومعالجتها، لتصبح عبارة عن معلومات والتي تعتبر كمخرجات للنظام، وحتى يقوم النظام بعمله لابد أن تتوافر له مجموعة من الموارد، وأن يقوم بمجموعة من الأنشطة التي تسمح له بتأدية

دوره بفعالية وتحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله.

والشكل الموالي يوضح الأنشطة والمكونات الرئيسية (الموارد) لنظام المعلومات الإدارية، كما تجبر الإشارة إلى أن المكونات تحض بالأساس نظم المعلومات المحسوبة، بسبب التطور التكنولوجي الذي أدى إلى اعتماد الحاسب الآلي بشكل واسع في نظم المعلومات، وهذا طبعا لا ينفي وجود نظم معلومات يدوية أو آلية.



شكل(1-4): موارد وأنشطة نظم المعلومات

Source: O'brien. James. A, and, Markas. George. M, **"Management Information Systems"**, 10th edition, Mc Graw-Hill Irwin, New York, USA, 2011, p: 31.

1-2-1-موارد نظم المعلومات الإدارية

اعتمادا على الشكل أعلاه فإن الموارد الخمسة الأساسية تتمثل في:

1-1-2-1- الموارد البشرية

إن المورد البشري ذو أهمية بالغة لتصميم وتشغيل واستغلال المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات في

المنظمة.

ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الموارد البشرية وهما:[1]

* **متخصصو نظم المعلومات:** وهم الأفراد المكلفون بتحليل، تصميم وتطوير نظم المعلومات وتشغيلها في المنظمة، ويمكن تقسيمهم إلى:[2]
  - **محللو النظم:** يقومون بتصميم أنظمة المعلومات اعتمادا على حاجات المستخدم النهائي من المعلومات، حيث يتم التعاون بينهم بشكل مستمر لتحسين نظم المعلومات في المنظمة.
  - **المبرمجون:** وهم المسؤولون عن تحويل الوثائق والتصاميم التي يقدمها محللو النظم إلى برامج حاسوبية باستخدام لغات البرمجة المختلفة.
  - **المشغلون:** وهم المسؤولون عن تشغيل النظام عن طريق إدخال البيانات وضمان سير أجهزة الحاسب بشكل جيد.
* **المستخدم النهائي:** وهو الفرد الذي يستفيد من مخرجات نظام المعلومات، وهذا يتطلب توفير وسيلة تخاطب سهل، بسيطة ومفهومة له، فقد يكون المستخدم النهائي من المديرين والمحاسبين، ورجال البيع والمهندسين وغيرهم.[3]

1-2-1-2-موارد الأجهزة (الموارد المادية):

يقصد بالموارد المادية كل التجهيزات والمعدات الفيزيائية أو الملموسة، والتي لها ارتباط بأجهزة الكمبيوتر، والتي تعمل على معالجة البيانات وخزنها وتتكون أساسا من:[4]

* **وحدة المعالجة المركزية (CPU):** والتي تعتبر قلب الكمبيوتر، حيث أن قوة الجهاز تأتي أساسا من القدرة والتقييم الذي يعطى لوحدة المعالجة المركزية الخاصة به، هذا التقييم يعتمد على أمرين أساسيين هما: سعة الذاكرة (ذاكرة الولوج العشوائية RAM)، وسرعة المعالجة (عدد التعليمات التي يتم معالجتها في الثانية).
* **أدوات التخزين الثانوية (Secondary Stockage devices):** والتي تستخدم من أجل تخزين

---

(1) Rafael Lapiedra. Alcami, and Carlos. Devece,**"Introduction to Management Information Systems"**. 1st edition, Publicacions de la universitat jaume I, Spain, 2012, P: 15.

(2) Stoner, A.F. Janes, and Freeman. R. Edward, **"Management",** 5th Ed, Prentice-Hall, New Jersey. USA, 1992, P: 670.

(3) النجار، فايز جمعة، **مرجع سابق**، ص: 57.

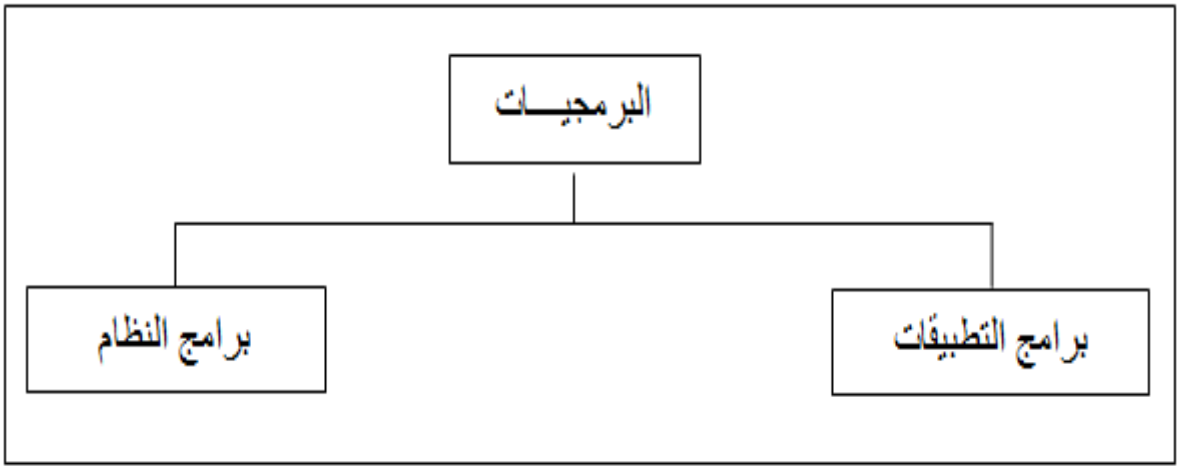
(4)Gupta. Hitesh, **"Management Information Systems (insight)",** 1st Edition, International book house pvt. Ltd. New Delhi. India P p : 112-118.

البيانات والتعليمات بشكل دائم، وتستعمل في نظام الكمبيوتر لدعم القدرة التخزينية المحدودة لذاكرة الولوج العشوائية (RAM)، ومن أمثلتها الأقراص الصلبة التي قد تكون داخلية أو خارجية، الأقراص المرنة، الفلاش ...

* **وحدات الإدخال والإخراج:** أو طرفيات الحاسوب، والتي تسمح بإدخال البيانات والأوامر(الفأرة، لوحة المفاتيح، الشاشات)، كما تسمح بإخراج المعلومات وعرضها (الشاشات والطابعات).

1-2-1-3-موارد البرمجيات:

يتمكن جهاز الكمبيوتر من توليد المعلومات أي إعطاء المخرجات، اعتمادا على المعلومات التي ترسل إليه، مجموع هذه التعليمات والمتتالية تسمى بالبرمجيات، فبمساعدة البرمجيات فقط بإمكان الموارد المادية أن تؤدي وظيفتها بالشكل المطلوب، يمكن تصنيف البرمجيات إلى نوعين أساسيين كما يوضحه الشكل التالي:[1]



شكل(1-5): تصنيف البرمجيات

Source: JHA. Davendranath. G, op.cit, p : 3.

* **برمجيات النظام (التشغيل):** هي مجموعة من البرامج تم تصميمها من أجل إدارة موارد الكمبيوتر وتشغيلها والتحكم فيها، مثل وحدة المعالجة المركزية، الطابعة، روابط الاتصال ومختلف لواحق الكمبيوتر؛ هذه البرمجيات يتم توريدها وبيعها من طرف شركات متخصصة، ويتم إنتاجها اعتمادا على مختصين يسمون: "مبرمجو النظام" [2]

---

[1] JHA. Davendranath. G, "**Computer Concepts and Management Information Systems**", Prentice-Hall of Indi,. New Delhi, 2007, P: 38.

[2] Tom, Joseph K.H, **" Health Management Information Systems: Methods and Practical Application"**, 2nd edition, Aspen publishers. INC, USA, 2001, P: 133.

* **برمجيات التطبيقات:** هي مجموعة من البرامج يتم تطويرها من طرف مبرمجي التطبيقات، حيث يتم الاعتماد عليها لمعالجة البيانات لتأدية أنشطة خاصة ومن أمثلتها: برامج تسيير المخزون، وبرامج حجز التذاكر الالكترونية، إكسل ....[1]

1-2-1-4- موارد البيانات:

إن البيانات أصبحت موردا هاما للمنظمة سواء كان مصدرها داخليا أو خارجيا فعملية معالجتها تسمح بتوفير المعلومـات التي بدورها تساعد على إدارة المنظمة واتخاذ القرارات المناسبـة في مختلف الوظـائف والمستويات الإدارية.

* وقد ظهرت قواعد البيانات، التي بفضلها تمت هيكلة وتنظيم البيانات بشكل يسهل من تخزينها واسترجاعها ومعالجتها متى دعت الحاجة لذلك.[2]
* أما نظام إدارة قواعد البيانات (Data base Management System): فهو عبارة عن مجموعة برامج مصممة بشكل يسمح بإدارة قاعدة البيانات، من خلال إدخال البيانات وتنظيمها وترتيبها في ملفات معينة، كما تسمح بإعداد تقارير وقت الحاجة وتقديمها في شكل مناسب.

ومن وظائف نظام إدارة قاعدة البيانات:

- يسمح بالولوج إلى البيانات بطريقة بسيطة وسهلة؛
- يسمح للعديد من المستخدمين من الوصول إلى المعلومات بشكبل متزامن؛
- إدارة البيانات الموجودة في قاعدة البيانات من خلال(الإضافة، التعديل والحذف).

* كما يمكن تجزئة نظام إدارة قاعدة البيانات إلى ثلاث أنظمة فرعية (تحتية) هي:
  - نظام إدارة الملفات: يسمح بتخزين المعلومات على حامل فيزيائي.
  - نظام إدارة قاعدة البيانات الداخلي: يسمح بإدارة وجدولة المعلومات.
  - نظام إدارة قاعدة البيانات الخارجي: يجسد واجهة التخاطب مع المستعمل.[3]

1-2-1-5-موارد الشبكات:

حتى تنساب البيانات والمعلومات داخل المنظمة (بين مختلف المستويات الإدارية، وبين مختلف فروعها)، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، لابد من وجود شبكات اتصال تسمح بتحقيق ذلك، فوجودها

---

(1) Hitesh. Gupta, **Op.cit**, p: 120.
(2) Delmond. Marie-Hélène, Petit yves, et Gautier. Jean._Michel, « **Management des systèmes d'information** », 2e édition, Dunod, Paris, France, 2007, P: 33.
(3) **Ibid.** pp: 51-53.

أصبح ضرورة حتمية في أي منظمة.

ويمكن تعريف الشبكات بأنها: "عبارة عن نظام يتكون من كمبيوتر أو محطات عمل يتم ربطها عن طريق مجموعة من الكابلات أو أجهزة "الوايرلس" و/ أو الخطوط الهاتفية بحيث أنه يمكن لأجهزة الكمبيوتر تشارك البيانات والمعلومات، كما نشير إلى أن الشبكات يمكن أن يتم ربطها بشبكات أخرى".[1]

وتتضمن شبكات الاتصال الآتي:[2]

- **وسائط الاتصالات:** هي الوسيلة التي يتم من خلالها مرور البيانات من مكان لآخر مثل (كابلات الألياف الضوئية).
- **دعم الشبكات:** يتضمن دعم الشبكات الأفراد والأجهزة والبرمجيات والبيانات التي تدعم مباشرة العمليات، كما يلاحظ بأن توافر الشبكات المؤسسية الداخلية ومجموعات العمل تقلل من كلف المعلومات في المنظمة، وبالتالي تجعل الحلول للمشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمة في هياكلها، أكثر كفاءة.

تصنف شبكات الاتصال حسب العديد من المعايير، فهي تصنف حسب معيار المجال الجغرافي إلى(شبكات المناطق المحلية، شبكات الميتروبوليت/الإقليمية، شبكات المناطق الواسعة) وحسب معيار دور كل خادم في توفير خدمات الشبكة إلى (شبكة الخادم/المستفيد، الشبكة التناظرية) وحسب معيار أنواع الخدمة التي تقدمها إلى (شبكة القيمة المضافة، شركات التبادل الرزمي)

تتناول باختصار تصنيف شبكات الاتصال حسب الطريقة التي توصل بها، إذ تقسم أو تصنف إلى:

- **الشبكة النجمية:** وهي من أوائل الشبكات التي ظهرت في هذا المجال، وقد سميت بهذا الاسم، لأن شكلها يشبه النجمة، حيث يكون الحاسب الرئيسي وترتبط بقية الأجهزة أو محطات العمل؛ وهي من أبسط الشبكات حيث يعمل الحاسب المركزي كنظام تحكم يتم من خلاله السيطرة على كافة أنواع الاتصالات بين الأجهزة المتصلة به، فأي انتقال للمعلومات أو البيانات يتم من خلاله.[3]

---

[1] Koreneff. I, And Sims- Mclean. K, "**Information Technology**", 1st edition, Green Giant Press, Singapore, 2005, p: 18.

[2] النجار. فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 59.

[3] السالمي. علاء عبد الرزاق، "**تكنولوجيا المعلومات**"، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 361.

للشبكة النجمية إيجابيات وسلبيات هي:[1]

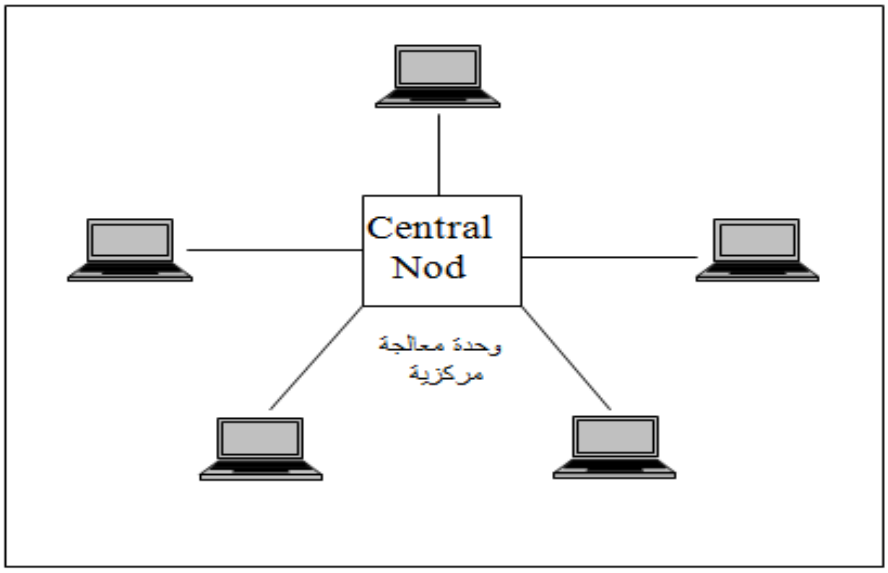
من إيجابياتها:

- تعرض أحد الخطوط إلى التلف أو الضرر لن يؤدي إلى تضرر الشبكة بالكامل؛
- تشخيص الأعطال في الأجهزة والكابلات سهل جدا؛
- يمكن ترقية الشبكة لدعم الشبكات سريعة النقل للبيانات والمعلومات؛
- هي الشبكة الأكثر شيوعا، مع توفر معداتها بشكل كبير ومتنوع.

أما من عيوبها:

- تتطلب وسائط نقل البيانات والمعلومات أكثر من الشبكة الخطية والحلقية؛
- وجود خلل في وحدة المعالجة المركزية يؤدي إلى فشل الشبكة كلية.

والشكل التالي يوضح بنية الشبكة النجمية:



شكل(1-6): الشبكة النجمية

Source: Irv. Englander,"**The architecture of computer Hardware and networking an information technology approach**", 4th Ed, John wiley & Sons, Inc, USA, 2009 p: 400.

الشبكة الخطية: في هذا النوع من الشبكات يكون لدينا كابل اتصال خطي واحد، ترتبط به جميع الأجهزة أو محطات العمل، هذا النوع من الشبكات يتميز بقناة اتصال واحدة، تسمح بانسياب البيانات والمعلومات في الاتجاهين، ولا يمكن لجهازين استخدام كابل أو قناة الاتصال في وقت واحد. [1]

---

[1] Patrick. Ciccarelli, et al, **"Networking Basics"**, 2nd edition, Don Fowley, USA, 2013, P: 145.

للشبكة الخطية إيجابيات وسلبيات هي:[2]

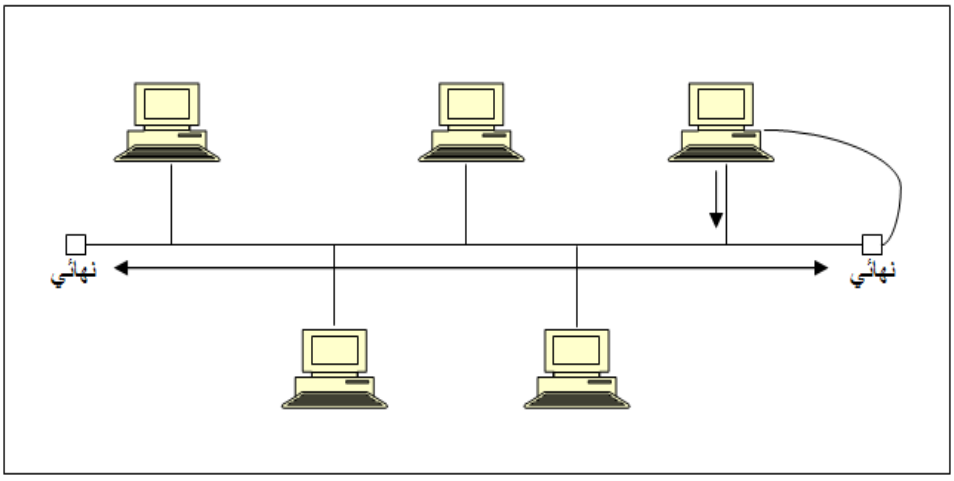
من إيجابياتها:

- شبكة صغيرة من السهل تركيبها؛
- بإمكانك إضافة محطات عمل أخرى بسهولة؛
- تستعمل أقل كمية من الكابلات، مقارنة بالنوعين الآخرين (لكن من الممكن أن يكون النوع المستعمل سعره مرتفع)؛
- الشبكة الخطية تعمل بشكل أفضل مع الشبكات الصغيرة.

أما سلبياتها فتتضمن:

- في حالة وجود عطب في الكابل الرئيسي فإن الشبكة تتعطل كلية (كل الأجهزة تفشل في الولوج إلى الشبكة)؛
- زمن الولوج وأداء الشبكة يتراجع في حالة إضافة أجهزة أخرى إليها؛
- عند القيام بإضافة أجهزة أخرى، فإن جميع الأجهزة الأخرى تمنع مؤقتا من الولوج للشبكة؛
- تحديد موقع الخلل والمشاكل كتلف الكابل صعب في هذا النوع من الشبكات.

والشكل التالي يوضح بنية الشبكة الخطية:



شكل(1-7): الشبكة الخطية

Source: Tamara. Dean, "**Network + Guide to networks**", 5th Edition, Course Technology, Inc, Boston, USA, 2010, p: 196.

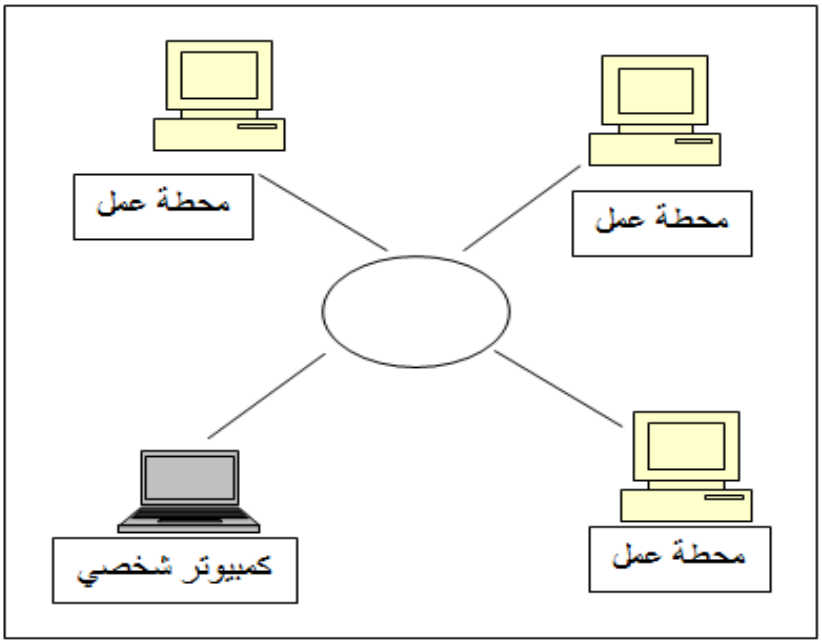
---

(1) Tamara. Dean,"**Network + Guide to networks**", 5th edition, Course Technology, Inc, Boston, USA, 2010, p: 195.
(2) Patrick. Ciccarelli, et al, **Op.cit**, p: 139.

- **الشبكة الحلقية:** هي عبارة عن مجموعة من الأجهزة (أجهزة كمبيوتر، وحدات إدخال وإخراج..) تكون مترابطة على شكل حلقة، يتم إرسال الرسالة من جهاز الكمبيوتر في اتجاه واحد على طول الحلقة من جهاز لآخر، إلى أن يتعرف عليها الجهاز المستقبل ويقوم بالتقاطها وفي حالة عدم وصول الرسالة فإن الجهاز المرسل يتم إعلامه بذلك.[1]

- هناك شبكة حلقية ثنائية، يتم إرسال البيانات والمعلومات فيها بالاتجاهين.

والشكل التالي يوضح بنية الشبكة الحلقية:



شكل(1-8): الشبكة الحلقية

Source : Hossein. Bidgoli, **" The Internet Encyclopedia"**, 2nd edition, John Wiley & Sons INC, New Jersey, USA, 2004, p: 517.

للشبكة الحلقية إيجابيات وسلبيات أهمها:[2]

- لا يوجد تصادم للبيانات والمعلومات، مما يجعل الاتصال أكثر موثوقية؛
- تحديد وتصحيح المشاكل والأعطال سهل، سواء في الكابلات أو الأجهزة؛
- أغلب التطبيقات والأجهزة التي تعاني من مشاكل، يمكن تحديدها آليا وعزلها عن الحلقة؛
- الشبكة ليست بحاجة إلى نهائيات (Terminators).

---

[1] Robert. Plant, and Stephen. Murrell, "**An Executive's Guide to Information Technology, Principles, Business Models and Terminology"**, Cambridge University Press, G.B, 2007, p: 224.
[2] Patrick. Ciccarelli, et al, **op.cit**, p p: 142-143.

أما من سلبياتها:

- شبكة الحلقة بحاجة إلى كابلات أكثر مقارنة بالشبكة الخطية؛
- وجود عطب في الكابل يؤدي إلى فشل الشبكة ككل؛
- عند القيام بإضافة أجهزة أخرى إلى الشبكة فإن جميع الأجهزة الأخرى تمنع مؤقتا من الولوج إليها؛
- من الصعب إيجاد موقع مناسب للأجهزة وأحيانا تركيبها يتم بأسعار مرتفعة.

1-2-2- أنشطة نظم المعلومات الإدارية:

بغض النظر عن نوع نظام المعلومات، فإنه بالأساس توجد أنشطة أساسية لنظام المعلومات والتي تتمثل في: المدخلات (عملية إدخال البيانات)، معالجة البيانات إلى معلومات، المخرجات (وهي أساسا معلومات)، خزن البيانات أو المعلومات، وأخيرا مراقبة أداء النظام.

1-2-2-1- إدخال موارد البيانات: يعني هذا النشاط بجمع البيانات الخام من مختلف مصادرها، فقد تكون من مصادر داخلية أو خارجية حسب طبيعة نظام المعلومات والهدف منه. إن عملية إدخال البيانات إلى نظام المعلومات تتطلب استعمال أدوات وأجهزة إدخال البيانات مثل لوحة المفاتيح، أجهزة السكانير، الفأرة، قارئات الرموز العمودية (كودبار) ...، وتجدر الإشارة إلى ضرورة إدخال البيانات بشكل دقيق والتأكد من صحتها، حتى تلعب دورها على أحسن ما يرام.[1]

1-2-2-2- معالجة البيانات: إن البيانات لا قيمة لها حتى يتم تحويلها إلى معلومات ذات معنى وقابلة للاستغلال، وحتى يتم ذلك لابد وأن تخضع البيانات لعمليات معالجة يتم من خلالها: تنظيمها، ترتيبها، تصنيفها، مقارنتها، تحليلها، تلخيصها، والقيام بعمليات حسابية معينة ...الخ، وحتى يتحصل المستفيد أو المستعمل النهائي على معلومات مفيدة لابد أن يتم تصحيح وتحديث البيانات التي يتم إدخالها بشكل مستمر.[2]

1-2-2-3- المخرجات من المعلومات: في نظام المعلومات، فإن المخرجات تضمن إنتاج معلومات قابلة للاستعمال، هذه المعلومات قد تأخذ عدة أشكال أو وسائل للعرض مثل الرسوم البيانية،

---

(1) Bright. Siaw. Afriyie, **"concise ICT fundamentals "**, 1st Ed, Trafford Publishing, USA, 2012, P: 11.

(2) Bagad. V.s, "**Management Information Systems**", 4th Ed, Technical Publications Pune, USA, 2009, p: 12.

أو الفيديوهات، أو الجداول ... ، كما أن المستفيدين منها متعددون فقد تستعمل من طرف المستخدمين، أو المدراء من أجل اتخاذ مختلف القرارات، أو قد تقدم للملاك وحاملي الأسهم، أو البنوك، والوكالات الحكومية ... إلخ[1]

1-2-2-4- تخزين موارد البيانات: التخزين يعتبر عنصرا أساسيا في نظام المعلومات وهو نشاط يتم من خلاله الاحتفاظ بالبيانات بطريقة منظمة ومرتبة ن أجل استعمالها لاحقا عند الحاجة إليها.[2]

ولتخزين البيانات يمكن استخدام العديد من وسائل التخزين المتاحة، ولعل أهمها وسائل التخزين الثانوية (تخزين دائم) وهي أجهزة قادرة على تخزين كمية كبيرة من البيانات والتعليمات والمعلومات بشكل دائم أكثر من ذاكرة التخزين العشوائية، التي تقوم بعمليات التخزين مؤقتا، وتفقد البيانات بمجرد قطع التغذية الكهربائية عنها.[3]

1-2-2-5-الرقابة على أداء النظام: تعتبر الرقابة على أداء النظام أحد أهم أنشطة نظام المعلومات، حيث لابد لنظام المعلومات أن ينتج تغذية عكسية حول مدخلاته، عملية المعالجة، المخرجات ونشاط التخزين، نتيجة التغذية العكسية لابد أن تقيم لتحديد إذا كان النظام يحقق معايير الأداء المطلوبة، ليتم تعديل الأنشطة إذا لوحظ وجود خلل ما، بحيث يقوم النظام بإنتاج المعلومات الصحيحة بالنسبة للمستخدمين النهائيين.[4]

2- أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات التنظيمية:

تعددت وتنوعت نظم المعلومات الإدارية تبعا للتطور التكنولوجي المتسارع وما أحدثته على العملية الإدارية برمتها من تغيير وتحديث؛ فبدأت بنظم المعلومات الإدارية مشوارها من لحظة بدأ العمل بالتكنولوجيا في الخمسينات كأداة لتسجيل وحفظ البيانات، ثم تطورت أجهزة الكمبيوتر وقدرتها على معالجة هذه البيانات المخزنة واسترجاعها بأشكال مختلفة، وفي الستينات اكتملت صورة نظم المعلومات الإدارية الحالية، التي تعددت واجباتها من تسجيل وحفظ ومعالجة واسترجاع البيانات، إلى عمليات التحليل والتنبؤ واستخراج نتائج مفيدة للمستخدم. وفي الثمانينات ظهرت مجموعة كبيرة من نظم المعلومات

---

(1) Ralph. Stair, and George. Reynolds,"**Fundamentals of Information Systems**" 7th Ed, Course Technology, Boston, USA, 2014, p p: 8- 9.
(2) O'brien. James. A, and Marakas. George. M, **Op.cit**, p : 36.
(3) Ralph. Stair, and George. Reynolds, **"Principles of Information Systems"**, 9th Ed, Course Technology, Boston, USA, 2010, p: 98.
(4) O'brien. James. A, and Marakas. George M, **Op.cit**, p : 36.

الإدارية التي تدعم المدراء في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية مثل نظم التقارير الإدارية، ونظم دعم القرار، ونظم معالجة المعاملات.[1]

وقد حاول العديد من الباحثين في ميدان تكنولوجيا ونظم المعلومات تقديم تصنيفات مختلفة لنظم المعلومات الإدارية في ضوء معايير محددة. وأهمهم كل من (Laudon and Laudon) و(O'Brien)، وأهم معيارين تم اعتمادهما لتصنيف نظم المعلومات الإدارية هما: نظم المعلومات الإدارية حسب المستوى الإداري الذي تدعمه وتساعده في تحقيق أهدافه واتخاذ مختلف قراراته؛ ونظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف الأساسية في المنظمة المتمثلة في: التسويق والمبيعات، التصنيع والإنتاج، المحاسبة والمالية وأخيرا إدارة الموارد البشرية.

وفيما يلي تصنيف لأنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات التنظيمية المختلفة وأنواعها من منظور وظيفي.

تطرقنا سابقا إلى المستويات الإدارية أو التنظيمية في المنظمة، والتي تم تقسيمها إلى المستوى الإستراتيجي (الإدارة العليا)، المستوى التكتيكي(الإدارة الوسطى) والمستوى التشغيلي (الإدارة الدنيا)؛ ونظرا لاختلاف الدور الذي يلعبه كل مستوى واختلاف نوعية وطبيعة المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قراراته، فمن الطبيعي أن تختلف نظم المعلومات التي تخدمه وتوفر له مخرجاتها المعلومات اللازمة لاتخاذ مختلف القرارات.

وتجدر الإشارة إلى أن القرارات الإدارية في المنظمة تقسم إلى ثلاثة أنواع حسب المستوى الإداري الذي تتخذ أو تصنع فيه وهي:[2]

- **القرارات المهيكلة:** هي قرارات روتينية متكررة، تكون فيها إجراءات اتخاذ القرار واضحة المعالم ومحددة بشكل مسبق وفق معايير مبرمجة، وتتعلق هذه القرارات بالمسؤولية الروتينية للسياسات المحددة في المنظمة وغالبا ما تتخذ في المستوى التشغيلي كإجراءات صرف الرواتب، تسجيل الفواتير ونقطة إعادة الطلب في المخزون.
- **القرارات شبه المهيكلة:** هي قرارات يكون فيها جزء من المشكلة واضح والإجراءات شبه محددة، ولكنها غير كافية لاتخاذ القرار، وتحتاج إلى جمع بعض المعلومات حول المشكلة ومن أمثلتها:

---

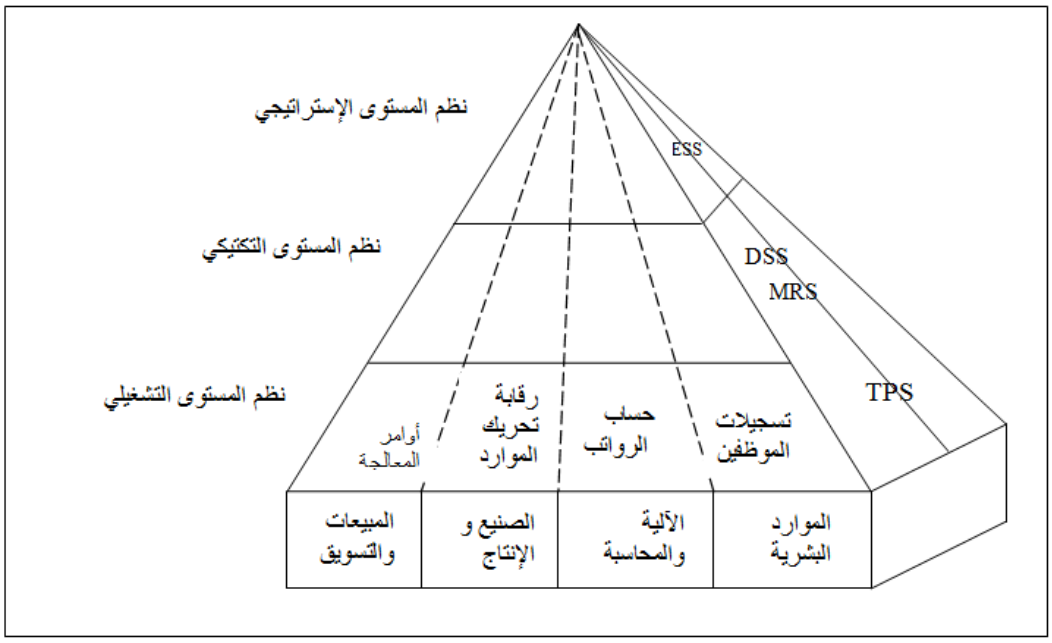
[1] السامرائي. إيمان فاضل، والزعبي. هيثم محمود، " **نظم المعلومات الإدارية**"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 70.

[2] النجار. فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 79.

إجراءات تعيين الموظفين، أو التوسع في مناطق جديدة.

- **القرارات غير المهيكلة:** هي قرارات غير روتينية تكون فيها الإجراءات غير محددة، وتتخذ في ظروف عدم التأكد، ويتناول القرار في العادة المسائل والحالات الاستثنائية التي قد تظهر خلال تشغيل النظام، وتكون هذه المسائل في العادة معقدة لعدم المعرفة المسبقة لكثير من مؤشراتها، وغالبا ما تتخذ هذه القرارات في المستويات الإدارية العليا ضمن ظروف غير مؤكدة كفتح أسواق أو خط إنتاج جديد.

مما سبق يمكن تقسيم نظم المعلومات الإدارية إلى: نظم المستوى الإستراتيجي، نظم المستوى التكتيكي ونظم المستوى التشغيلي. كما يوضحه الشكل التالي:



شكل(1-9): أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات التنظيمية

المصدر: النجار فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 80.

فيمايلي تفصيل لكل نوع من أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات التنظيمية:

2-1- نظم معالجة المعاملات: (Transaction Processing Systems (TPS))

تعتبر نظم معالجة المعاملات أكثر نظم المعلومات استخداما، إذ يتمثل دورها الأساسي في تسجيل وحفظ البيانات على حدود المنظمة، بعبارة أخرى عند النقطة التي تتعامل فيها المنظمة مع أطراف أخرى، كما أنها تعمل على تسجيل عديد المعاملات، التي تتم داخل المنظمة عند المستوى التشغيلي. على سبيل المثال تقوم بتسجيل حركة المواد من مرحلة تصنيع إلى أخرى (من المادة الأولية إلى المنتج النهائي)،

تسجل المبيعات في نقاط البيع، نجدها أيضا في أجهزة الصراف الآلي الخاصة بالبنوك والتي تسجل وتسهل عمليات السحب النقدي والإيداع وتحويلات الأموال، ومن أمثلتها النموذجية أيضا شراء الوقود من المضخة باستخدام بطاقة الائتمان.[1]

2-1-1- تعريف نظم معالجة المعاملات (TPS): يمكن تعريف نظام معالجة المعاملات بأنه ذلك النظام الذي يدعم مراقبة وجمع وتخزين ومعالجة البيانات الخاصة بالمعاملات الأساسية التي تتم في المنظمة عند المستوى التشغيلي؛ حيث أن كل معاملة يتم إجراؤها تولد بيانات ومعلومات خاصة بها. فهذا النظام يجمع البيانات باستمرار وفي الوقت الحقيقي عادة أي حالما يتم توليدها، ويوفر مدخلات البيانات الخاصة بالمنظمة، حيث يعتبر نظام معالجة المعاملات حاسم في نجاح المنظمة لأنه يدعم ويسهل تأدية المعاملات والعمليات الأساسية.[2]

ويعرف أيضا بأنه نظام معلومات محسوب يعالج ويسجل البيانات الناتجة عن أحداث مبادلات الأعمال الروتينية اليومية الضرورية لإدارة الأعمال، يخدم المستوى التشغيلي في المنظمة، بجعل المعلومات متوفرة للمستخدمين داخل وخارج المنظمة حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم وفق إجراءات محددة، كما يعمل على توفير جميع المعلومات، على المستوى التشغيلي والتي تخدم القرارات المهيكلة بطريقة فعالة وبدقة وفي الوقت المناسب.[3]

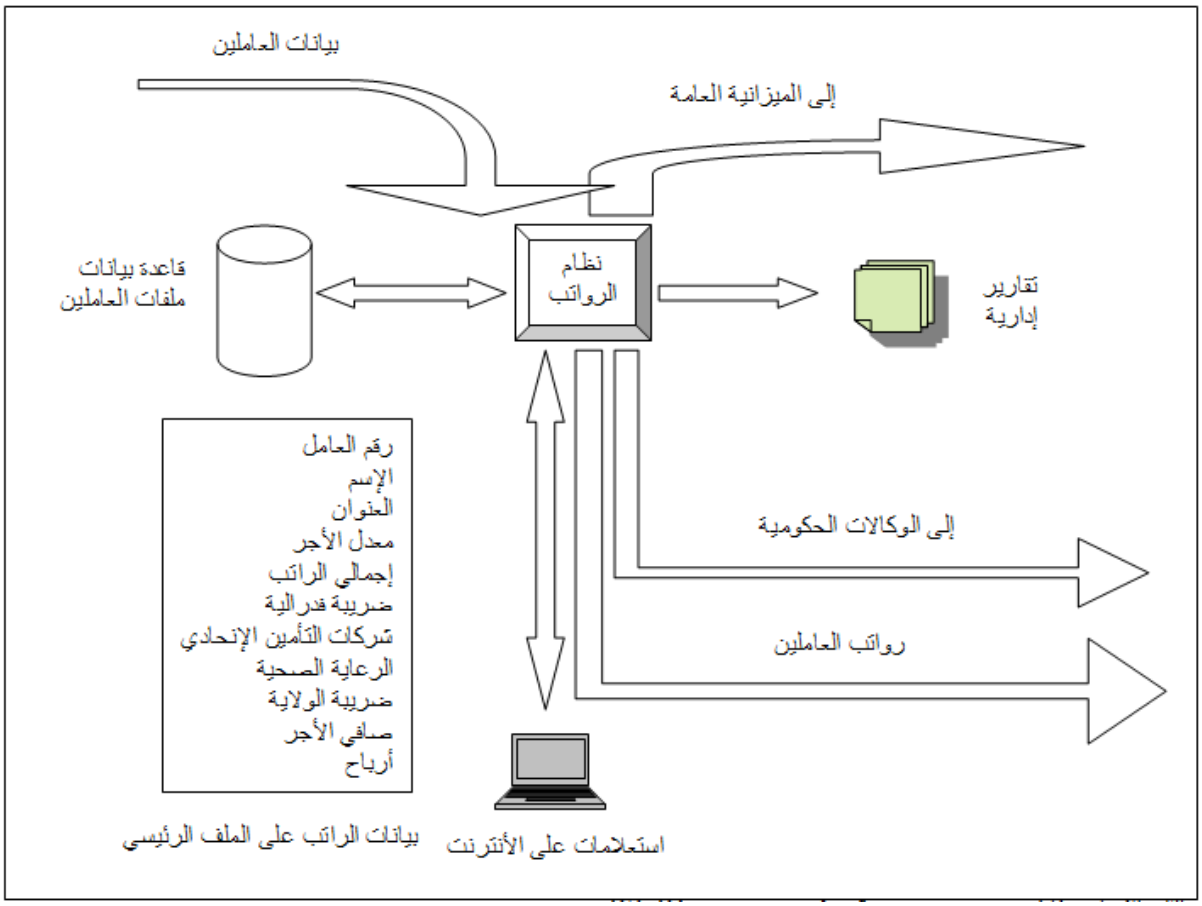
والشكل الموالي يمثل نظام معالجة المعاملات الخاص بأجور ورواتب الموظفين:

---

(1) Effy. oz,**" Management Information Systems**", 6th edition, Thomson course technology, Boston, USA, 2009, p:18.

(2) Rainer. R. Kelly, and Cegielski. Casey. G, **"Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business",** 3rd Ed, John Wiley & sons, Inc, USA, 2011, pp: 42-43.

(3) النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 81-82.



شكل(1-10): نظام معالجة المعاملات لأجور العاملين

Source : Laudon. Kenneth. C, and Laudon. Jane. P, **"Esentials of Management Information Systems"**, 10th Ed, Pearson Education, Inc, New Jersey, USA, 2013, p:46

يمثل الشكل السابق نظام معالجة المعاملات الخاص بالرواتب، والذي يسمح بمراقبة وتتبع الأموال المدفوعة للعمال والموظفين، إذ يتم إدخال رقم الموظف، وعدد ساعات عمله أسبوعيا في النظام (تمثل معاملة واحدة بالنسبة له)، مما يسمح له بتحديث ملف النظام والمحافظة على معلوماته، تتم مشاركة البيانات في النظام بطرق مختلفة من خلال إنشاء تقارير ذات أهمية للإدارة، إضافة إلى الوكالات الحكومية التي تطلب أحيانا تقارير دورية لمراقبة عمل الشركات، وعملية إرسال الرواتب والأجور للموظفين والعمال. كما يحتاج المديرون لهذا النظام لمراقبة العمليات الداخلية وعلاقات الشركة مع البيئة الخارجية. وتعتبر نظم معالجة المعاملات أيضا المنتج الرئيسي لمعلومات النظم الأخرى ووظائف المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظام الرواتب جنبا إلى جنب مع بقية النظم المحاسبية الأخرى تقوم بتوفير البيانات لنظام دفتر الأستاذ العام (General Leader System) المسؤول عن المحافظة على سجلات دخل الشركة ونفقاتها، وإعداد تقارير خاصة بالتأمين ومعاشات التقاعد، وكل ما تحتاجه إدارة

الموارد البشرية في المنظمة، كما يوفر البيانات اللازمة للوكالات الحكومية كإدارة الضمان الاجتماعي.[1]

2-1-2-أهداف نظم معالجة المعاملات:

تسعى نظم معالجة المعاملات باختلاف أنواعها داخل المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ويرى(Eddy) أن أهم هدف تسعى إلى تحقيقه هو تحسين إنتاجية العاملين وتسهيل إجراءات العمل داخل المنظمة.[2]

كما أنها تعمل على:[3]

- معالجة البيانات الناتجة عن وبواسطة المعاملات المختلفة الخاصة بالمنظمة؛
- الحفاظ على درجة عالية من الدقة والصدق في المعاملات؛
- تجنب القيام بالمعاملات غير القانونية وغير الرسمية أو الاحتيالية؛
- تقديم إجابات وتقارير آنية للمستخدمين والمستفيدين؛
- زيادة كفاءة العمل؛
- المساعدة في تحسين خدمة العملاء وزيادة ولائهم.

كما أنها تعمل على توفير البيانات اللازمة لبقية نظم المعلومات الإدارية في المستويات الأعلى (المستوى التكتيكي والمستوى الإستراتيجي).

2-1-3-الخصائص الرئيسية لنظم معالجة المعاملات:

تتميز نظم معالجة المعاملات بمجموعة من الخصائص الرئيسية وهي:

- معالجة كمية كبيرة من البيانات؛
- تكون مصادر البيانات في الغالب داخلية، وتوجه إلى جمهور داخلي؛
- تكون معلومات معالجة المعاملات على قاعدة يومية، أسبوعية، نصف شهرية؛
- تتطلب توفر قدرة تخزينية هائلة؛
- تحتاج سرعة معالجة كبيرة وعالية نظرا لحجم البيانات الكبير ؛
- مراقبة وجمع بيانات تاريخية متراكمة؛[1]

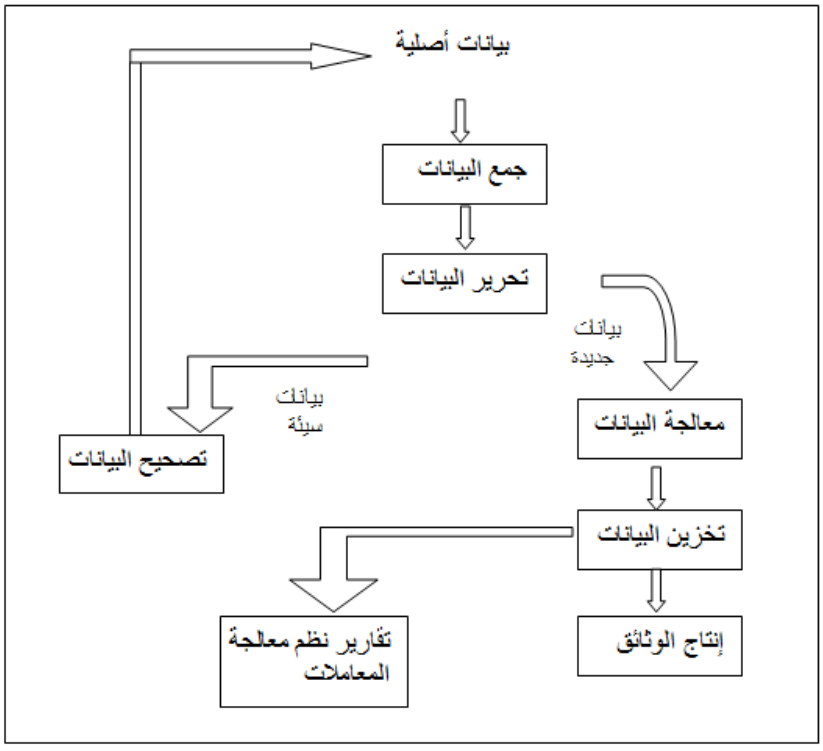
---

(1) Laudon, Kenneth.C, and Laudon, Jane P, **"Essentials of Management Information Systems"**, 10th Ed, Pearson Education, Inc, New Jersey, USA, 2013, pp: 45-46.
(2) Eddy. William. B, **"Handbook of Organization Management"**, 2nd, Marcel Dekker Inc, New York, USA, 1983, p: 302.
(3) Ralph. Stair, and George. Reynolds,"**Fundamentals of Information Systems**", 5th Ed, course technology, Boston. USA, 2010, p: 220.

- تكون المدخلات والمخرجات مهيكلة، ومعالجة البيانات ثابتة وقانونية؛
- وجود مستوى العالي من التفاصيل في المعلومات المقدمة؛
- وجود عمليات رياضية وإحصائية بسيطة؛
- وجود مستوى عالي من الدقة، وتكامل البيانات والأمان؛
- تتميز بموثوقية عالية، حيث يمكن اعتبارها شريان الحياة المنظمة، فأي انقطاع في تدفق بيانات نظم معالجة المعاملات يمكن أن يكون قاتل للمنظمة.
- تعطي للمستخدم قدرة على الاستعلام حول الملفات وقواعد البيانات عن طريق معالجة الاستعلامات، خاصة بوجود الانترنت الذي يسمح بالتواصل الدائم.[2]

2-1-4- أنشطة معالجة البيانات في نظم معالجة المعاملات:

يبين الشكل التالي أهم الأنشطة التي تقوم بها نظم معالجة المعاملات للتعامل مع بياناتها:



شكل(1-11): أنشطة معالجة البيانات في نظم معالجة المعاملات

Source : Ralph Stair and George Reynolds, **Op.Cit,** p: 221.

---

[1] النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 84.

[2] Efraim. Turban, Ephraim. Mclean, and James. Wiley, **"Information Technology for Management: Transforming Business in the Digital Economy"**, 3rd Ed, Wiley & sons Inc, New York, USA, 2001, p: 301.

فيما يلي شرح لكل نشاط من أنشطة نظم معالجة المعاملات:[1]

2-1-4-1-جمع البيانات (Data Collection) :وهو النشاط الذي يتم من خلاله التقاط وجمع كل البيانات الضرورية لمعالجة المعاملات كاملة. في بعض الحالات قد يتم الأمر يدويا بجمع طلبات البيع المكتوبة يدويا، وفي حالات أخرى جمع البيانات يكون آليا أو أوتوماتيكيا باستعمال أجهزة إدخال خاصة كالسكانير وأجهزة نقاط البيع.

2-1-4-2-تحرير البيانات (Data Editing): تعتبر خطوة هامة في معالجة بيانات المعاملات إذ يتم فيها التحقق من صحة البيانات واكتمالها بكشف عن أي مشكل ممكن، ومثال ذلك التحقق من أن بيانات الكمية والسعر رقمية، أو التأكد من سبب عدم إجراء المعاملة إذا لم يتم قبول الرمز في قاعدة البيانات بعد مسحه بالماسح الضوئي.

2-1-4-3-تصحيح البيانات (Data Correction): هو النشاط الذي تتم فيه عملية إعادة إدخال البيانات التي يتم كتابتها أو مسحها بشكل صحيح.

2-1-4-4-معالجة البيانات(Data Manipulation): وهي العملية التي يتم من خلالها القيام بالعمليات الحسابية والتحولات المختلفة على بيانات المعاملات في المنظمة، حيث تتمثل هذه المعالجة في تصنيف البيانات، فرز البيانات، إلى فئات أو مجموعات، إجراء العمليات الحسابية، تلخيص النتائج وتخزين البيانات في قاعدة بيانات المنظمة من أجل عمليات معالجة مستقبلية.

2-1-4-5-تخزين البيانات (Data Storage): العملية لتي يتم من خلالها تحديث قاعدة بيانات أو أكثر من خلال بيانات المعاملات الجديدة. بعد التحديث هذه البيانات قد يتم فيما بعد معالجتها بواسطة أنظمة أخرى لتكون متوفرة من أجل التقارير الإدارية واتخاذ القرارات.

2-1-4-6-إنتاج الوثائق والتقارير(Document Production and Reports) : حيث يتم تقديم المخرجات على شكل سجلات أو وثائق وتقارير. إذ يمكن أن يتم عرض المخرجات في نسخ ورقية مطبوعة أو يتم عرضها على شاشات الكمبيوتر ويتم توفيرها كنسخ إلكترونية.

2-2- نظم التقارير الإدارية ((Management Reporting Systems (MRS)

بعد القيام بتنفيذ وتطبيق نظم معالجة المعاملات (TPS)، تدرك بعض المنظمات أن النتائج التي يوفرها نظام معالجة المعاملات لا ترضي ولا تناسب عملية اتخاذ القرار في المستويات الأعلى. وبأنه لابد من

---

[1] Ralph. Stair, and George. Reynolds, **Op.cit**, p p: 221-223.

استعمال واستغلال القدرات الكبيرة للكمبيوتر التي تتميز بسرعة الحساب وبعملياتها المنطقية من أجل إنتاج معلومات ذات معنى ومفيدة للعملية الإدارية. كنتيجة لما سبق تقوم المنظمات ببناء وتجسيد نظام التقارير الإدارية (MRS_s) من أجل توفير التقارير الإدارية والبيانات والمعلومات الملخصة. هذه التقارير تساعد المدراء على القيام بواجباتهم، وتوفر للإدارة الوسطى بيانات ومعلومات إحصائية وملخصة من أجل صناعة القرار في المستوى التكتيكي.[1]

2-2-1-تعريف نظم التقارير الإدارية (MRS):

قبل التطرق إلى تعريف نظم التقارير الإدارية تجدر الإشارة إلى أننا قد نجدها بتسميات أخرى، حيث أن الاسم الأكثر انتشارا هو "نظم المعلومات الإدارية (MIS)، حيث في هذا العمل فإن المقصود بنظم المعلومات الإدارية جميع أنواع نظم المعلومات المستخدمة في المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية والتنظيمية، وعليه تم اختيار نظم التقارير الإدارية كونه الأكثر دقة والمعبر عن الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في الإدارة الوسطى.

يمكن تعريف نظم التقارير الإدارية بأنها: نظم تهدف إلى إمداد الإدارة بتقارير عن أداء المنظمة[2]، وتوفير المعلومات اللازمة لتسهيل إدارة مختلف الأنشطة والعمليات[3]، إذ تقوم بمعالجة المعلومات المستخلصة من نظم معالجة المعاملات حيث تكون مخرجات نظم معالجة المعاملات بمثابة مدخلات لها، إضافة إلى بيانات داخلية ومختلفة يتم استخدامها لإنتاج تقارير متنوعة.[4]

ويمكن تقسيم التقارير التي تنتجها نظم التقارير الإدارية من حيث التطور إلى: تقارير تقليدية (غير تفاعلية) وتقارير متقدمة (تفاعلية)، كما تقسم من حيث النوع إلى:

2-2-1-1-تقارير مجدولة دورية: حيث تكون هذه التقارير منتظمة (من حيث الزمن) ومهيكلة (من حيث المكونات والشكل).

2-2-1-2-تقارير استثنائية: تحتوي على معلومات تخص أحداث استثنائية.

---

(1) Jae. K. shin, **«Information Systems and Technology for the Non-information Systems Executive**", CRC Press LLC, Florida, USA, 2000, p: 05.

(2) غرة. جلال مصطفى، "**التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم: دليل علمي**"، بدون طبعة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2010، ص: 64.

(3) Adrie. J. visscher, Phil. wild, and Alex. C.W. fung, " **Information Technology in Educational Management"**, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2001, p: 104.

(4) السالمي. علاء، الكيلاني. عثمان، والبياني هلال، "**أساسيات نظم المعلومات الإدارية**"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص: 238.

2-2-1-3-تقارير حسب الطلب: تمكن المستخدم من الحصول على أجوبة لاستعلاماته المختلفة وإنشاء تقرير مخصص له.[1]

إن شكل التقارير والتفاصيل التي تحتويها تتباين مع بعضها حسب احتياجات المستويات المختلفة لصانعي القرارات الإدارية، كما أن الشكل الذي تعرض فيه المعلومات في التقارير يمكن أن يكون له تأثير كبير على فاعلية عمل المدراء؛ فعرض المعلومات على شكل خرائط ورسوم بيانية تساعد صانع القرار على فهم العلاقات والمقارنات الإحصائية بصورة سريعة، وهذا بدوره يمكن من اتخاذ قرارات آنية وصائبة.[2]

الشكل الموالي يمثل نموذج عن تقرير دوري ناتج عن نظام التقارير الإدارية:

تقرير مبيعات الشركة				حسب المنتج ومنطقة البيع لسنة 2012	
رمز المنتج	وصف المنتج	منطقة المبيعات	المبيعات الفعلية	المبيعات المخططة	المبيعات الفعلية مقارنة بالمخططة
4469	منظف السجاد	الشمال الشرقي	4.066.700	4800000	0.85
		الجنوب	3.778.112	3750000	1.01
		الوسط الغربي	4.867.001	4600000	1.06
		الغرب	4.003.440	4400000	0.91
	المجموع		16715253	17550000	0.95
5674	معطر الغرف	الشمال الشرقي	3.676.700	3900000	0.94
		الجنوب	5.608.112	4700000	1.19
		الوسط الغربي	4.711.001	4200000	1.12
		الغرب	4.563.440	4900000	0.93
	المجموع		18.559253	17700000	1.05

شكل(1-12): عينة عن تقرير لنظم التقارير الإدارية

Source: Laudon. Kenneth. C, And Laudon. Jane. P, (2013), **op.cit**, p: 49

---

[1] الأشهب. نوال عبد الكريم، **"اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها"**. ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2015، ص: 69.

[2] علي. رياض سلطان، **"نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة: (التنظيم والتكنولوجيا) بين النظرية والتطبيق"**، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 183.

وتجدر الإشارة أنه في كثير من الأحيان فإن نظم التقارير الإدارية تكون متكاملة مع نظم معالجة المعاملات، فمصدر مدخلات نظم التقارير الإدارية عادة يكون من نتائج نظم معالجة المعاملات[1]. مثلا يقوم نظام معالجة المعاملات بتسجيل المبيعات اليومية، ومعلومات المستهلكين والعملاء؛ في حين نظام التقارير الإدارية يمكنه مواصلة معالجة البيانات السابقة لإنتاج تقارير تخص متوسط المبيعات لفترة معينة أو تقرير المبيعات السنوي حسب المنتجات ومناطق البيع كما في الشكل السابق.

2-2-2-خصائص نظم التقارير الإدارية:[2] تتميز هذه النظم بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها في:

- تزويد الإدارة والفنيين بالمعلومات الدقيقة والضرورية على شكل تقارير؛
- مساندة ومساعدة متخذي القرارات في المستوى التكتيكي من خلال التقارير المخصصة لدعم قراراتهم؛
- توفر إمكانية التحاور مع النظام والحصول على معلومات مبوبة حسب الطلب؛
- تدعم هذه النظم الإداريين في القيام بوظيفة الرقابة وتنسيق نشاطات وعمليات المنظمة؛
- تعتمد هذه النظم في مصادرها على قواعد بيانات نظم معالجة المعاملات (TPS)، وفي الوقت نفسه تكون تقارير هذه النظم مصدرا من مصادر بيانات ومعلومات نظم دعم القرارات (DSS)، ونظم دعم المديرين التنفيذيين (ESS).

2-2-3-خصائص معلومات نظم التقارير الإدارية[3]**:**

2-2-3-1-الإنتقائية (Filltered): وهو أن يقوم النظام باختيار وانتقاء المعلومات المطلوبة فقط تضمينها.

2-2-3-2-الفرز والتحليل (Analytical): وهو أن يقوم النظام بإجراء عمليات الخزن والتبويب والتصنيف والتحليل على البيانات المدخلة وتحويلها من بيانات خام إلى بيانات مفيدة.

2-2-3-3-الإعتمادية (Reliance): وهو أن يقوم النظام بتقديم مخرجات ونتائج للمستفيدين تساعدهم في اتخاذ قراراتهم وإنجاز أعماله وتكون ذات علاقة مباشرة بأنشطتهم الإدارية.

---

(1) Jae. K. shim, **op.cit**, p: 6.

(2) السامري. إيمان فاضل و الزعبي. هيثم. محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 82.

(3) المرجع السابق، ص: 83.

2-2-3-4- الدقة (Accurecy): حسب هذا المبدأ يشترط بالمعلومات التي تحتويها هذه التقارير الدقة والملائمة والصحة وخلوها من الأخطاء والتكرار.

2-2-3-5- التوقيت (Timelines): يقوم النظام بتزويد المستفيدين بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

2-3- نظم دعم القرار ((Decision support systems (DSS)

صممت نظم دعم القرارات في بداية السبعينات على أساس دعم القرارات الفردية، لكن في نهاية الثمانينات توسع مفهوم النظم دعم القرارات، بعد أن تبين أن معظم القرارات لا تتخذ بشكل فردي بل بشكل جماعي، لذلك جرى تطوير على هذه النظم لتلبي حاجة الجماعة وهذا ما ظهر تحت اسم نظم دعم القرارات الجماعية.[1]

إن نظامي المعلومات السابقين تميزا باعتمادهما أو استخدامهما لبيانات داخلية في المنظمة، وقد يقوم نظام دعم القرار باستخدام مصادر خارجية، كما يتسم النظامين السابقين بأنهما استرجاعيين، أي متعلقين بالماضي في حين دعم القرار يتعلق بكل من الماضي والمستقبل، وعن طريق استخدام البيانات الموجودة فإنه يمكن نمذجة العقود المتاحة واختيار الخطط ملائمة، كما يسمح باتخاذ القرارات بدرجة أكبر من الثقة.[2]

2-3-1-تعريف نظم دعم القرار(DSS):

في عام 1984 قدم "فرينفيلد" (Freyenfeld) التعريف التالي الذي اعتمد على مناقشات دارت بين ثلاثين مستخدما ومؤسسات أكاديمية: نظام دعم القرار عبارة عن أداة تفاعلية لمعالجة البيانات، ونظام عرض يستخدم من أجل المساندة في عملية اتخاذ القرار والذي يعمل وفق الخصائص التالية:

- واجهة مستخدم سهلة إلى درجة كافية لتستخدم بواسطة متخذ القرار نفسه؛
- يعرض معلوماته في تنسيق ومصطلحات مألوفة للمستخدم؛
- تكون انتقائية في رؤيتها للمعلومات، وتجعل مستخدمها يتفادى حمل المعلومات الزائدة.[3]

---

(1) الوليد. بشار يزيد، " **نظم المعلومات الإدارية** "، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 120.

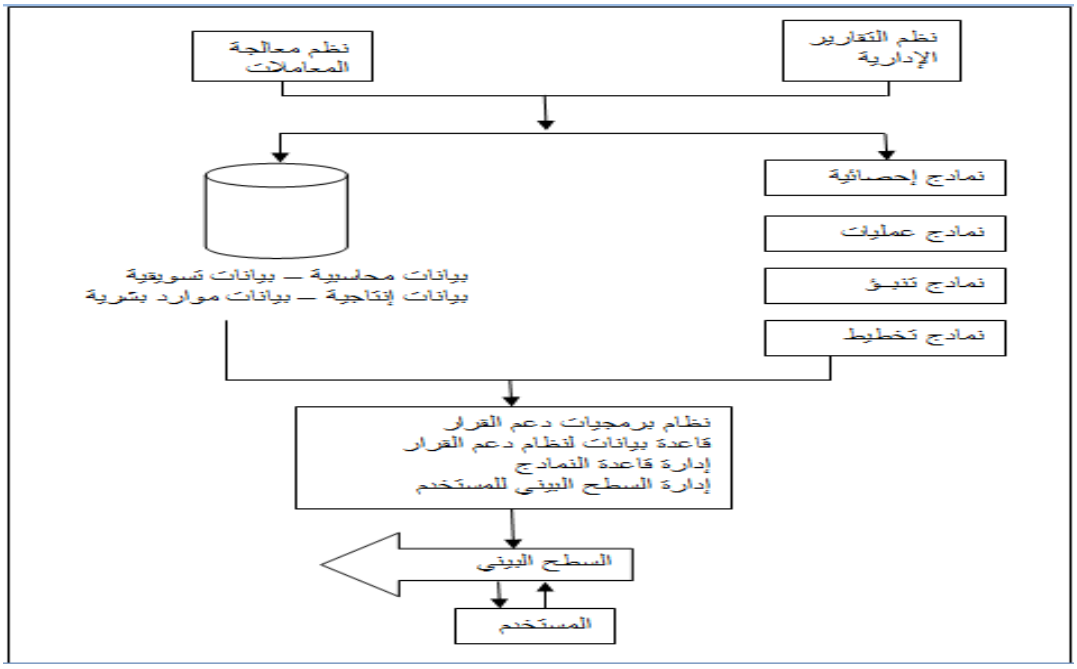
(2) ستيف. بينسون، وكريج. ستاندينج، " **نظم المعلومات: رؤية تجارية** "، الطبعة الأولى، ترجمة: مجدي صابر، ومحمود عزت، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 177.

(3) بسيوني. عبد الحميد، " **المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية** "، الطبعة الأولى دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص ص : 249-250.

كما تعرف بأنها أنظمة مبينة على استخدام الحاسب حيث تتكامل وترتبط القدرات الذهنية للفرد مع القدرات الحسابية للحاسب بغرض تحسين جودة القرار، أنها المنظمة المبنية على استخدام الحاسب لدعم متخذ القرارات الإدارية في التعامل مع المشاكل الشبه نمطية، وتستخدم هذه الأنظمة لتحقيق الأهداف التالية: الارتفاع بجودة القرار، تحسين الاتصالات، تقليل التكلفة، زيادة الإنتاجية، توفير الوقت، زيادة رضا العاملين[1].

وتعرف أيضا بأنها استخدام لموارد الأفراد مع قدرات الحاسوب لتحسين جودة القرار وهي نظم معتمدة على الحاسب لدعم متخذي القرار الذين يتعاملون مع مشاكل مهيكلة وشبه مهيكلة.[2]

مما سبق يمكن القول بأن نظم دعم القرارات هي نظم معلومات معتمدة على استغلال موارد نظم المعلومات، والتفاعل السهل والجيد بين المستخدم وواجهته الحاسوبية، من أجل الحصول على المعلومات الضرورية من مصادر داخلية وخارجية، والتي تساعده في عملية صنع واتخاذ القرارات غير المهيكلة وشبه المهيكلة، التي تميز المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى) في المنظمة؛ مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة؛ و الشكل التالي يوضح نموذج لنظام دعم القرار في المنظمة:



شكل(1-13): نظام دعم القرار

المصدر: الطاهر. أسمهان ماجد، والخفاف. مها مهدي، " **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية** " الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 66.

---

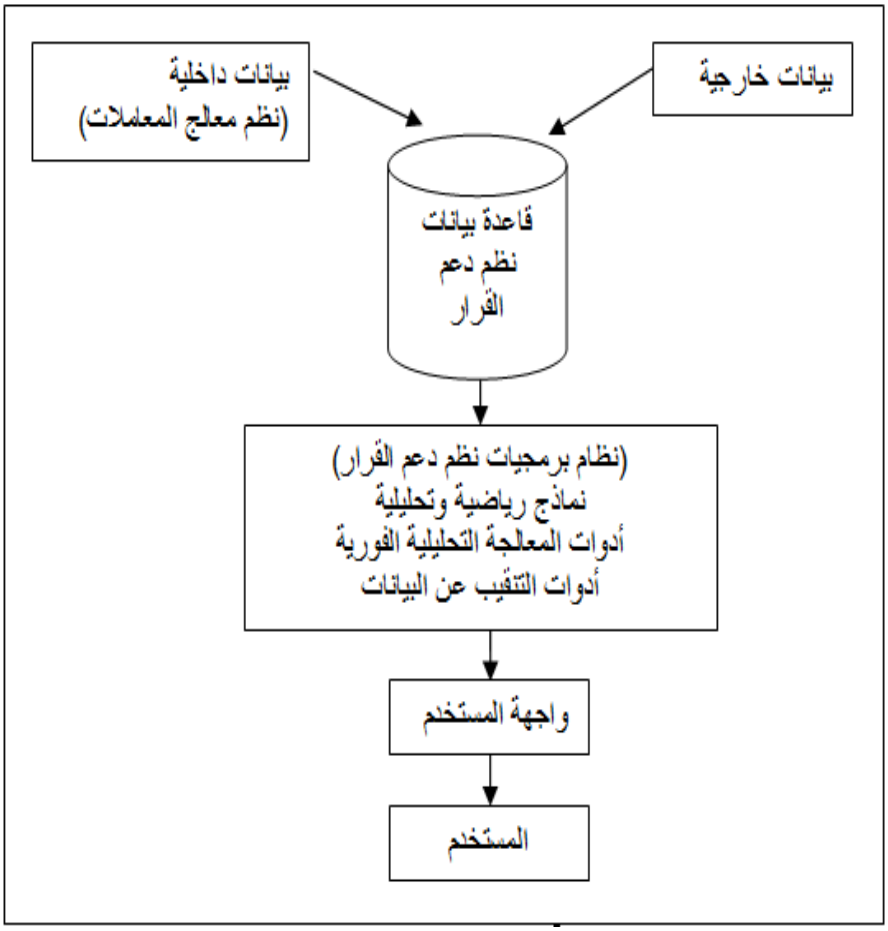
[1] **المرجع نفسه**، ص ص : 249-250.

[2] الخفاف. مها مهدي، والعتيبي. غسان أحمد، " **نظم دعم القرار والنظم الذكية** "، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 26.

يوضح الشكل السابق الارتباط الموجود بين نظم معالجة المعاملات ونظم التقارير الإدارية ونظام دعم القرار، والذي يتحصل على مدخلاته من البيانات اعتمادا على النظامين السابقين، حيث يتم استغلال قاعدة البيانات باستخدام برمجيات تعتمد على نماذج مختلفة بما يسمح بإنتاج المعلومات تدعم متخذ القرار وتحسن من جودة القرارات المتخذة.

2-3-2-مكونات نظم دعم القرار:

تتكون نظم دعم القرار بشكل رئيسي من قاعدة بيانات، نظام برمجيات يستخدم لتحليل البيانات به العديد من أدوات المعالجة المختلفة، ثم واجهة المستخدم كما يبينه الشكل التالي:



شكل(1-14): مكونات نظم دعم القرار

المصدر: النجار، فايز جمعة، " **نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري** "، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 155.

يلاحظ من الشكل أن نظم دعم القرار تتكون من الآتي:

2-3-2-1-قاعدة بيانات نظم دعم القرار: تمثل مجموعة من البيانات الحالية أو التاريخية المتراكمة المستمدة من عدد من التطبيقات. ويمكن أن تكون قاعدة بيانات حاسب شخصي أو مخزون قاعدة بيانات

ضخمة تتجدد باستمرار سواءا من بيانات خارجية من الممن الحصول عليها أو من نظم معالجة المعاملات[1]، أو من نظم التقارير الإدارية.

2-3-2-2-نظام برمجية نظم دعم القرار: هي مجموعة من الحزم البرمجية الجاهزة أو نمادج تحليلية ورياضية تستخدم لتحليل ومعالجة البيانات عن طريق[2]:

- مجموعة من نمادج رياضية وتحليلية.
- المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) وهي طريقة تجعل المستخدم قادرا على الاتصال مع مستودع البيانات من خلال واجهة المستخدم البيانية أو واجهة الشبكة العنكبوتية، وهي قادرة على تحليل كمية كبيرة من البيانات وإنتاج البيانات بأشكال متنوعة ومنها البيانية. وقد ساهمت هذه الفكرة في معالجة صعوبات تحليل البيانات في قواعد البيانات، التي تتجدد باستمرار بواسطة نظم معالجة الحركات الفورية.
- التنقيب عن البيانات (Data Mining): هي أدوات تعمل على تحليل كمية مجمعة من البيانات لإيجاد علاقات بين بيانات غير معروفة للمستخدم، وإيجاد نماذج وقواعد تستخدم كدليل لاتخاذ القرارات والتنبؤ بالسلوك المستقبلي.
- تغطي برمجيات نظم دعم القرار الوظائف الإحصائية المختلفة مثل الوسط الحسابي، الوسيط، الانحراف المعياري، لوحة الانتشار، لتعطي لإدارة المشروع القدرة على التنبؤ بمستقبل المخرجات عن طريق تحليل سلسلة من البيانات، كما تمتلك القدرة على إيجاد العلاقات مثل: إيجاد العلاقة بين المبيعات، العمر، والدخل، كما تستغل البرمجة الخطية لتحديد نماذج التنبؤ بالمبيعات. وكذلك استخدام نماذج تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis) والتي تجيب عادة على تحليل (ماذا- لو) لتحديد أثر تغير عامل أو أكثر على المخرجات، وكذلك تجيب على تحليل السعي نحو الهدف (Goal Seeking Analysis) ، والتي تحدد المدخلات الضرورية للوصول إلى المستوى المطلوب من المخرجات مثل: ما هو حجم المبيعات الذي يحقق أرباحا معينة؟

2-3-2-3-واجهة المستخدم: تمثل الوسيط الذي يربط نظام دعم القرار بالمستفيد أو المستخدم النهائي أو بفريق الإدارة، وهي أداة اتصال ديناميكية وفعالة لدعم عمل النظام وتبسيط استخدامه من قبل المستفيد

---

[1] النجار، فايز جمعة، "نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري"، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 155.

[2] **المرجع نفسه**، ص: 156.

من خلال لغة الخطاب ووسائل بيانية ورسوم مدعومة بتقنيات حوار تفاعلي وأساليب شرح وتفسير مبسطة، تسهل على المستخدم استغلال النظام والتفاعل معه.[1]

2-3-3-خصائص نظم دعم القرار:

تتميز نظم دعم القرار بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها:

- التركيز على القرارات واستخدام الحاسب لدعم القرارات الشخصية؛
- تساهم في حل مشكلات نصف الروتينية، أو المشكلات التي نصف المعلومات المطلوبة لحلها يعتمد على الحاسب، والنصف الآخر يعتمد على حكم المدير وتقديره لاتخاذ الحل المناسب.[2]
- توفير الدعم لمختلف مستويات الإدارة؛
- توفير الدعم للأفراد وكذلك للجماعات، فطبيعة المواقف غير النمطية تحتاج إلى إشراك أكثر من شخص ومن جهات مختلفة في اتخاذ القرار؛
- توفير الدعم في جميع مراحل اتخاذ القرار: الاستخبار، التصميم، الاختيار والتنفيذ؛
- دعم الأنماط المختلفة لأسلوب اتخاذ القرار(حدس، تحليلي، أوتوقراطي، ديمقراطي، استشاري مع أفراد، استشاري مع جماعة، الدمج بين أسلوبين أو أكثر)؛
- توفير الدعم لمواقف متعددة سواء بطريقة متسلسلة لدعم المواقف التالية بعد الانتهاء من دعم الموقف الأول، أي دعم كل موقف على حدى، أو بطريقة مرتبطة (نظرا لوجود علاقات بين هذه المواقف) في حالة اعتماد حل المشكلة على حل المشاكل الأخرى؛
- تمتع النظام بمرونة عالية عن طريق السماح بالتعديل والإضافة والحذف أو إعادة تنظيم للعناصر الأساسية للنظام بواسطة المستخدم؛
- توفير أسلوب استخدام سهل وفعال للمستخدم، ويتحقق ذلك من خلال إظهار الرسومات والمنحنيات ومن خلال استطاعة المستخدم التحاور مع النظام بلغة مكتوبة أو منطوقة.
- الاهتمام بدعم القرار في مجال تحقيق الفاعلية (Effectiveness) في الحل (للوصول إلى حل جيد، دقيق، يتفق مع القيود الزمنية)، بدلا من الاهتمام بتحقيق الكفاءة (Efficiency) في الحل

---

[1] ياسين. سعد غالب، " **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات** "، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:111.

[2] إدريس. ثابت عبد الرحمان، " **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة** "، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 244.

(تحقيق أقل تكلفة مثلا)؛

- السيطرة الكاملة لمتخذ القرار على جميع خطوات اتخاذ القرار أثناء حل المشكلة بمعاونة نظام الدعم، لأن هذا الأخير يساعد لكنه لا يحل محل متخذ القرار؛
- بمعاونة المتخصصين يجب أن يكون في استطاعة متخذ القرار صياغة أساليب الحل التي يراها مناسبة للموقف المطروح؛
- توفير النماذج اللازمة للمساعدة في تحليل مواقف اتخاذ القرار مع توافر الأنواع المختلفة منها؛
- قدرة النظام على التعامل مع البيانات بصورها المختلفة ومنابعها المختلفة، فالهيكل والتكوين المناسب لنظام دعم القرار يساعد في تحقيق الخصائص والقدرات السابقة للنظام.[1]

2-3-4-أهداف نظم دعم القرار:

قام "بيتر" (Peter G.W.Keen) و"مايكل" (Michael. Scott Marton) بتحديد ثلاثة أهداف يجب أن تتحقق في هذه النظم وهي[2] :

- مساعدة المديرين في اتخاذ القرار لحل المشاكل شبه المهيكة؛
- دعم تقدير حكم المدير بدلا من محاولة استبداله وأن تحل محله؛
- تحسين فعالية اتخاذ القرار للمدير بدلا من كفاءته.

2-3-5-المعوقات التي تواجه نظم دعم القرارات:

يمكن تلخيص أهم المعوقات التي تواجه نظم دعم القرار في:[3]

- مقاومة التغيير؛
- ضعف البنية التحتية المعلوماتية؛
- ضعف بنية صناعة واتخاذ القرار؛
- البنية الثقافية والمجتمعية؛
- المناخ السلطوي والإداري والحكومي؛
- عدم التحكم في التكنولوجيا.

---

(1) بسيوني. عبد الحميد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 258-260.

(2) **المرجع السابق**، ص: 256.

(3) معاوي. محمد، وصهيل. عبد الرزاق، و حمزة. ناصر محمد، " نظم دعم القرار بين المبادئ والأسس"، **مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة**، العدد: 2، المجلد: 2، 2016، ص: 68.

2-4- نظم معلومات المديرين التنفيذيين ((Executive Information systems(EIS)

تخدم نظم معلومات المديرين التنفيذيين المستوى الإستراتيجي في المنظمة أو الإدارة العليا، وقد نجدها بتسميات مختلفة مثل: نظم معلومات الإدارة العليا أو نظم المعلومات التنفيذية .. الخ

إن المعلومات التي توفرها نظم معلومات المديرين التنفيذيين تساعد في صناعة واتخاذ القرارات التي تتعامل مع القضايا المؤسسية، والتي يتخذها المديرون في قمة الهرم التنظيمي، بهدف وضع الأهداف والغايات والخطط طويلة الأجل للمنظمة، وتتميز هذه القرارات عادة بتوجهها المستقبلي، واحتوائها على درجة عالية من عدم التأكد، كما أن غالبية القرارات الإستراتيجية قرارات غير مهيكلة، تتعلق بمشكلات ذات أبعاد متعددة وعلى جانب من التعقيد، ولا تمتلك هذه القرارات إجراءات محددة مسبقا والتي تختص بالأحداث الناذرة مثل قرارات الاندماج وتحديد موقع المنظمة ودخول أسواق جديدة، وينسأ عنها في العادة عددا من القرارات الإستراتيجية.[1]

2-4-1- تعريف نظم معلومات المديرين التنفيذيين:

قبل تعريف نظم معلومات المديرين التنفيذيين لابد وأن نجيب على سؤال: من هو المدير التنفيذي؟ يمكن القول بأن المدير التنفيذي هو كبير الموظفين الذي يعمل في قمة الهرم الإداري في المنظمة أو بالقرب من قمته. والذي يمارس تأثيرا قويا في سير عمل المنظمة وحياتها، ومن الأمثلة عن المديرين التنفيذيين: رئيس مجلس الإدارة والمدير العام أو رئيس الجهاز التنفيذي ومعاونو المدير العام، وأعضاء مجلس الإدارة، هؤلاء هم الأشخاص الذين تقع على مسؤولياتهم عمليات قيادة المنظمة وإدارة شؤونها، أو التأثير في سير العمليات فيها، مثل تحمل مسؤولية التخطيط الاستراتيجي والتوجيه والإشراف والقيادة والرقابة الإدارية كل هذه النشاطات تتطلب بيانات ومعلومات خاصة.[2]

يمكن تعريف نظم معلومات المديرين التنفيذيين بأنها: نظم معلومات محسوبة تمتلك تحليلات وقدرات

---

[1] عبد الله، حسن حميد، " دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية العراق- بغداد"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة "سانت كليمنتس"، العراق، 2012، ص ص: 41-42.

[2] الحسنية. سليم، " **نظم المعلومات الإدارية: إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية** "، الطبعة الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 393- 394.

خاصة تعمل على تلبية احتياجات الإدارة العليا من المعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات غير المهيكلة في المستوى الاستراتيجي، وتعتمد في الغالب على معلومات البيئة الخارجية بما يمكنها من استشراف الفرص والتهديدات، وتحليل قدرة المنظمة التنافسية التي تبنى عليها إستراتيجية الإبداع.[1]

وتعرف أيضا بأنها نوع من أنواع نظم استرجاع البيانات، والتي توفر معلومات مختارة وملخصة لكبار المديرين التنفيذيين، من أجل دعمهم ومشاركتهم في إدارة الأزمات والقرارات الإستراتيجية. وهي أنظمة تفاعلية سهلة الاستعمال، تحتوي على قوائم واضحة ومميزة، وتمتلك قدرات هامة في عرض المعلومات بأشكال ورسوم بيانية مختلفة. والطريقة النموذجية التي يعمل بها نظام معلومات المديرين التنفيذيين هي: تقديم قرارات استثنائية والإبلاغ عن ضرورة التحقيق في الأسباب، على سبيل المثال يمكن تنبيه مدير منظمة ما بأن إدارة أحد الأقسام قد تجاوزت الميزانية المخصصة لها، فيقوم المدير بتحديد المعلومات اللازمة لمعرف السبب، عن طريق متابعة مستويات أقل وأدنى من التفاصيل، لكون القسم المسؤول عن تجاوز الميزانية قد تم تحديده.[2]

يسمح هذا النظام بتقديم سريع للمعلومات بطريقة صحيحة وتامة وبدقة وزمن صحيح، مما يسمح للإدارة العليا بمراقبة الأنشطة المختلفة، والعمل على إتمام الأهداف الإستراتيجية، وتحسين الجودة والخدمة، كما يعمل على تسهيل إعادة هيكلة المنظمة مما يعمل على تحسين الأداء في المنظمة.[3]

إنه نظام يزود المعلومات للمديرين في الإدارة العليا ويساعد في مراقبة أداء المنظمة، تعقب نشاطات المنافسين، تحديد مواقع المشاكل، تحديد الفرص والتنبؤ بالاتجاهات؛ ودعم حل المشاكل غير المهيكلة والتي يمكن ان تحدث في المستوى الإستراتيجي للمنظمة بتزويدها بالمعلومات سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية.[4]

والشكل التالي يوضح نموذج لنظم معلومات المديرين التنفيذيين:

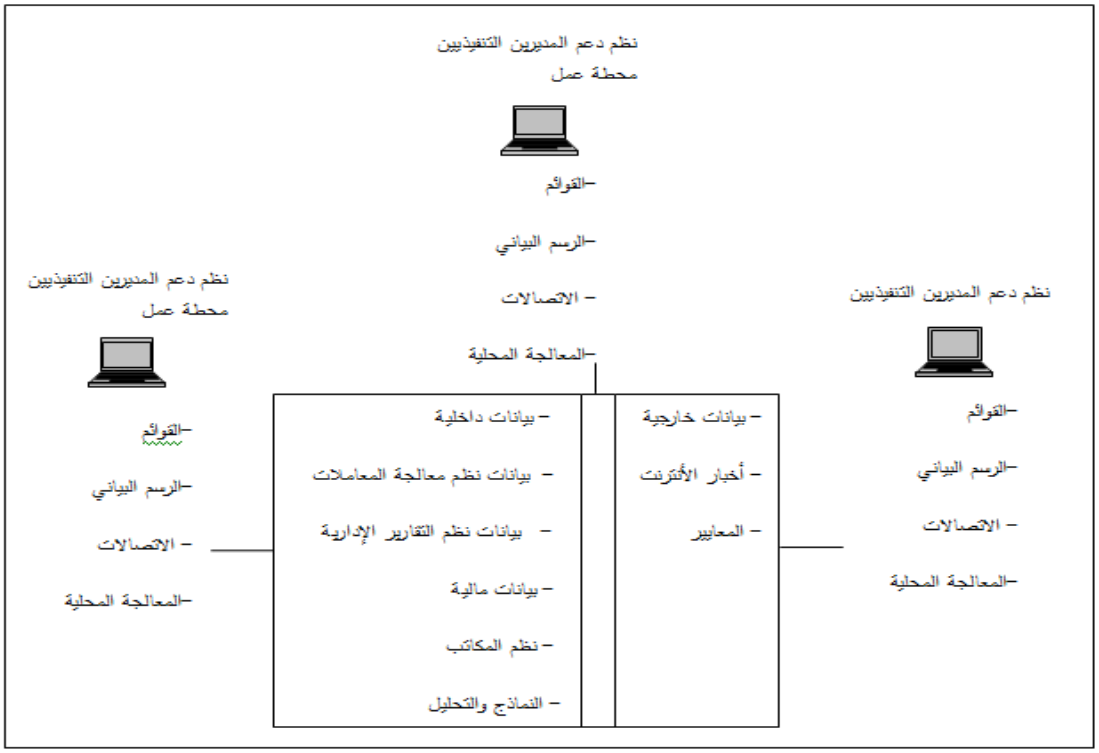
---

[1] النجار. فايز جمعة، وملكاوي. نازم محمود الأحمد، " نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد: 26، العدد: 2، 2010، ص ص: 263-264.

[2] Singh. S.R, **"Information System management"**, A P H publishing Corporation, New Delhi, India, 2007, p: 42

[3] النجار. فايز جمعة، **"نظم المعلومات الإدارية** "، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 136- 137.

[4] النجار فايز جمعة، (2007)، **مرجع سبق ذكره**، ص: 137.

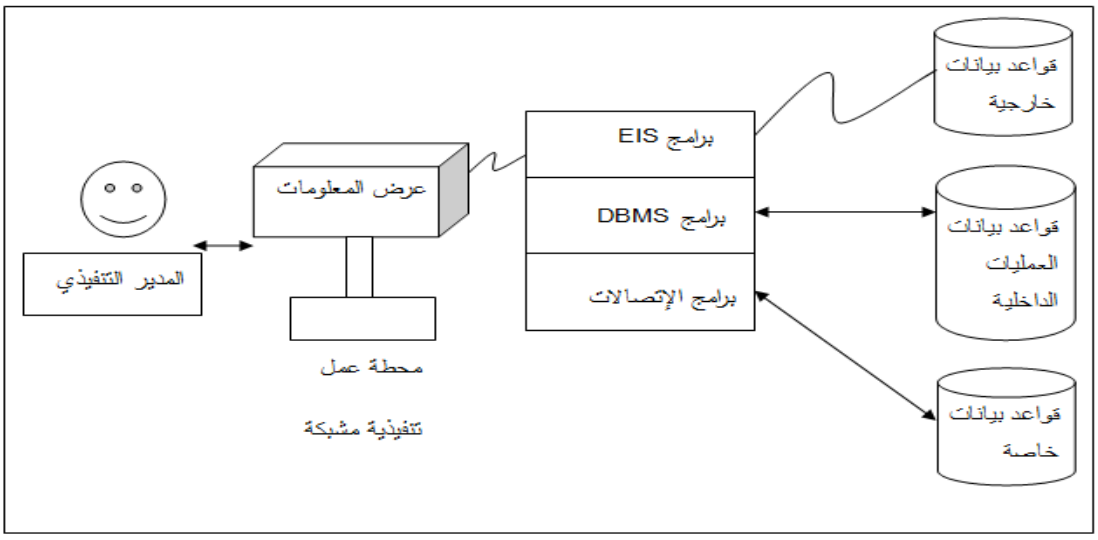


شكل(1-15): نموذج نظم دعم المديرين التنفيذيين

المصدر: النجار فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 165.

2-4-2- مكونات نظم معلومات المديرين التنفيذيين:

تتكون نظم المعلومات التنفيذية من عناصر أساسية متكاملة متمثلة بثالوث العتاد، البرامج، والاتصالات بالإضافة إلى التسهيلات الأخرى.



شكل(1-16): نظم المعلومات التنفيذية

المصدر: ياسين. سعد غالب، " **نظم مساندة القرارات** "، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 173.

فيما يلي وصف موجز لمكونات نظم دعم المديرين التنفيذيين: [1]

2-4-2-1-عتاد الحاسوب: في السابق كان معمار نظم المعلومات التنفيذية يستند على منظومات الحاسوب الكبيرة، نظرا لقدراتها على ربط العديد من الحواسيب وطاقاتها التخزينية وقدراتها الحسابية، لكن مؤخرا تم التحول إلى تقنيات المزود / الزبون، وتقنية حوسبة المستفيد النهائي، وأنماط الاتصالات الشبكية مما يساعد على توفير مزايا جديدة كتخفيض التكلفة.

2-4-2-2-برامج الحاسوب: تضم برامج النظام وبرامج التطبيقات المختلفة ، وبرامج القاعدة النصية، وبرامج إدارة قواعد البيانات بما يسمح بالتنقيب الذكي عن البيانات بمستودعات البيانات وقواعد البيانات وإعداد التقارير، وتقديم المعلومات اللازمة والتي تساعد المدراء على اتخاذ قراراتهم.

2-4-2-3-قاعدة النماذج: هي حزمة برامجية تضم كل النماذج الجاهزة التي تستخدمها نظم المعلومات التنفيذية لحل المشاكل غير الهيكلية (إستراتيجية) والمشكلات شبه الهيكلية (المالية، التسويقية، اللوجيستية وغيرها). ومثلما تختلف احتياجات المديرين من المعلومات بسبب اختلاف نوع وطبيعة المشاكل التي يواجهونها فإن القرارات والنماذج التي يعتمد عليها المديرون التنفيذيون تختلف عن النماذج التي تستخدمها الإدارات الأخرى.

2-4-2-4-الواجهة البينية: هي من أهم الأدوات التي يستخدمها المدير التنفيذي للتعامل بسهولة وسرعة ومرونة، ومن خلال تسهيلات تقنية يوفرها سطح المكتب وشاشات العمل مع النظام. وتضم الواجهة البينية وظائف إصدار التقارير إنتاج الرسوم، رسائل دعم الوسائط المتعددة إلى غير ذلك من التقنيات والقدرات التي توفر الدعم الكفء للمستفيد النهائي.

2-4-2-5-شبكة الاتصالات: حيث يتم بناء مختلف الشبكات المعتمدة على تقنيات شبكات الاتصالات المحلية (LAN) ، شبكة الانترانت (Intranet)، شبكة الإكسترانت (Extranet)، وأخير شبكة الويب والإنترنت (Web & Internet) مما جعل نظم المعلومات التنفيذية جزءا مهما من البنية الشبكية للمؤسسات الحاسوبية، التي تعمل على أساس قاعدة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2-4-3-خصائص نظم معلومات المديرين التنفيذيين:

تتميز نظم معلومات المديرين التنفيذيين بخمسة خصائص أساسية هي:[2]

---

[1] ياسين. سعد غالب، (2011)، " **نظم مساندة القرارات** "، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 170-172.

[2] الحسنية. سليم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 397- 398.

2-4-3-1-غير نمطية: ذلك لأن الإدارة العليا تختص باتخاذ القرارات غير النمطية مثل: ما هي الخدمة الجديدة التي يمكن تقديمها للعملاء والاستثمار فيها بربحية عالية؟ ، هذه القرارات وأمثالها تحتاج إلى بيانات ومعلومات لا توفرها أنظمة المعلومات الأخرى.

2-4-3-2-التوجه المستقبلي: إن معظم نشاطات الإدارة العليا ترتكز حول التخطيط الإستراتيجي، أي الصورة التي ستكون عليها المنظمة مستقبلا، فكلما تغيرت الدروس والبيئة يجب على المنظمة أن تتغير، وهذا يتطلب من الإدارة العليا أن تكون ذات حساسية عالية لما يجري في البيئة. مما يتطلب معلومات عن اتجاهات التطور التكنولوجي، واتجاهات تطور أذواق المستهلكين، واتجاهات تطور أسواق العمل.

2-4-3-3-درجة عالية من عدم التأكد: إن معظم البيانات والمعلومات غير النمطية والمستقبلية التي تحصل عليها الإدارة العليا، هي بيانات ومعلومات غير مؤكدة تشير إلى اتجاهات من الممكن أن تحدث ومن الممكن أن لا تحدث.

2-4-3-4-مستوى منخفض جدا من التفاصيل: إن عمل الإدارة العليا يتطلب أن يكون لديها نظرة عام، وشاملة للمنظمة، وأن لا تغرق في التفصيلات اليومية بل عليها مراقبة المتغيرات الأساسية التي تحدد مصير المنظمة، مثل مستوى الأداء والإنتاجية، الوضع المالي، الأسواق الجديدة ...

2-4-3-5-مصادر معلومات غير رسمية: تعتمد نظم معلومات المديرين التنفيذيين بخلاف النظم الأخرى على معلومات من مصادر غير رسمية، كالمعلومات الناتجة عن التجسس الصناعي لمراقبة المنافسين، وهي معلومات ذات أهمية بالغة لمستقبل المنظمة التنافسي.

2-4-4 فوائد نظم معلومات المديرين التنفيذيين:

تتمثل الفوائد المختلفة التي يقدمها نظام معلومات المديرين التنفيذيين للإدارة العليا في الآتي:[1]

- مساعدة المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا على مواجهة المشاكل غير المهيكلة عند حدوثها في المستوى الاستراتيجي للمنظمة.
- المساعدة في تزويد البيانات من المصادر الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، حيث يمكنها تقديم الجداول والرسومات المختلفة، مما يساعد الإدارة في مراقبة عوامل النجاح المعيارية مثل: تحديد الربحية، النسب المالية، الحصة السوقية ومقارنتها بالمعايير الأساسية للمنشأة.
- المساعدة في تزويد البيانات الخارجية، عن طريق المسح البيئي بواسطة استخبارات الأعمال

---

[1] النجار فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 167.

(يمكن استخدام شبكة الإنترنت) للتعرف على التغيرات البيئية، وتحديد الفرص والتهديدات البيئية التي يمكن أن تواجه المنظمة.

- القدرة على تقديم معلومات مختصرة بحد أدنى من تفاصيل للإدارة العليا.
- مساعدة المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا على التحليل ومقارنة، تحديد الاتجاهات والتنبؤ بها مثل: التغير في اتجاهات السوق، والتي تسهل مراقبة الأداء، وتحيد الفرص والتهديدات.
- مساعدة المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا على زيادة مساحة المراقبة والسيطرة واتخاذ القرار المناسب عند تغير الظروف.

2-4-5 عيوب نظم معلومات المديرين التنفيذيين:[1]

- كفاءتها مرتبطة بالنظم الأخرى في المنظمة؛
- الوظائف التي بإمكانها القيام بها محدودة بالتصميم؛
- الحمل الزائد من المعلومات لبعض المديرين؛
- ارتفاع تكاليف تنفيذها؛
- قد يصبح النظام مع مرور الوقت بطيئا وكبيرا ومن الصعب إدارته؛
- تحتاج إلى عمليات داخلية جيدة لإدارة البيانات؛
- قد تمدنا بمعلومات غير موثوقة وغير آمنة.

3- نظم المعلومات الإدارية من منظور وظيفي

إن نظم المعلومات الإدارية تختلف حسب الوظيفة التي تخدمها، ومن المعروف أن الوظائف الإدارية الأساسية في أي منظمة تتمثل في: إدارة الموارد البشرية، التسويق، وظيفة الإنتاج والتصنيع والوظيفة المحاسبية والمالية.

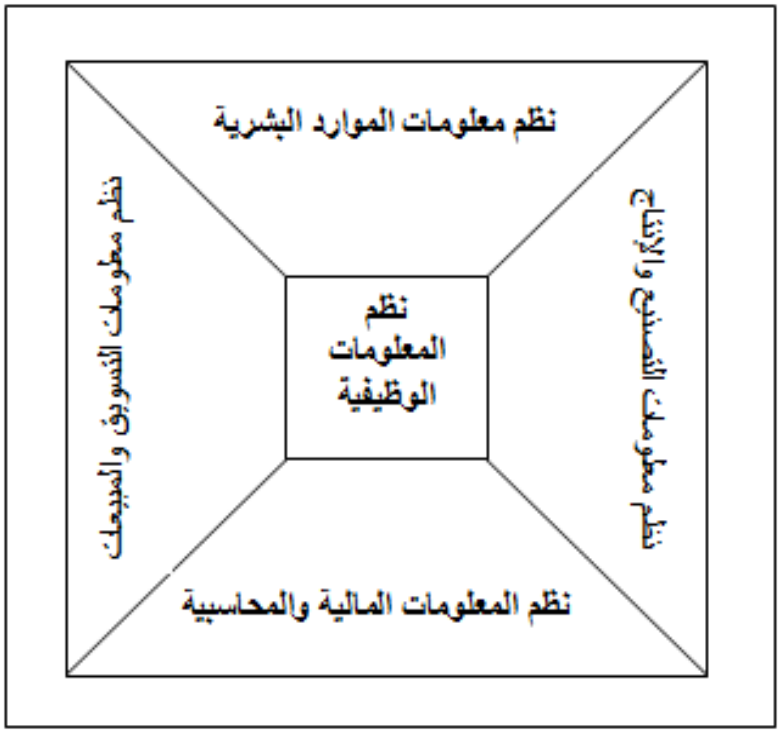
وقد بنيت الهياكل التنظيمية في المنظمات على أساس هذه الوظائف، التي تحتاج إلى معلومات توفرها لها نظم المعلومات الوظيفية، التي تتوزع على الأنشطة الرئيسية في المنظمة، والتي يمكن تقسيمها إلى نظم معلومات الموارد البشرية، نظم معلومات التسويق والمبيعات، نظم معلومات التصنيع والإنتاج ونظم المعلومات المالية والمحاسبية.

---

[1] Azad. M. Mohammad, Bin Amin. Mohammad, and Alauddin. Md, "Executive Information System", ***International Journal of computer science and Network Security***, Vol. 12, No 5, 2012, p: 108.

تعمل نظم المعلومات الوظيفية على إنتاج وتقديم المعلومات اللازمة لكل وظيفة بهدف رفع كفاءتها الإنتاجية، كما تمثل المورد الأساسي للبيانات التي يتم معالجتها وترتيبها وتقديمها للمستويات الإدارية المختلفة، والتي تستخدمها في عملياتها الإدارية المختلفة.[1]

والشكل التالي يوضح أنواع نظم المعلومات الإدارية من منظور وظيفي:



شكل(1-17): نظم المعلومات الوظيفية

المصدر: من إعداد الباحث

3-1- نظم معلومات الموارد البشرية

3-1-1- تعريف نظم معلومات الموارد البشرية

قبل تعريف نظم معلومات الموارد البشرية فإنه لابد أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، والتي تعرف بأنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.[2] وحتى يتحقق ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة أهمها: توصيف الوظائف، استقطاب واختبار وتعيين الموارد البشرية الكفأة، تقديم نظام

---

[1] النجار. فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص: 86.

[2] برنوطي. سعاد نائف، " **إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)** "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 17.

التعويضات، تقييم الأداء، التدريب والتطوير وتخطيط الموارد البشرية...إلخ.[1]

خلال السنوات الأخيرة اتجهت المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف وظائفها وأقسامها بسبب تأثير العولمة والبيئة التنافسية. وإدارة الموارد البشرية هي واحدة من الأدوات التي تستخدم في الغالب تكنولوجيا المعلومات أو ما يسمى بنظم المعلومات؛[2] وذلك من أجل إدارة فعالة لأنشطة وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي ظهر ما يسمى نظام معلومات الموارد البشرية (الذي يعتمد على الحاسب) والذي يسمح بجمع وتخزين وإدامة واسترجاع البيانات، وإنتاج المعلومات التي تخص الموارد البشرية في المنظمة وأنشطة أفرادها[3].

وعليه يمكن تعريف نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بأنه: مجموعة من الأنظمة المتكاملة تستعمل لجمع وتخزين وتحليل البيانات لإنتاج المعلومات التي تخص الموارد البشرية في المنظمة.[4]

ويعرف أيضا بأنه مجموعة من البرامج تحتوي على بيانات تسمح بإدخال وخزن وإدارة البيانات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة.[5]

مما سبق يمكن القول بأن نظام معلومات الموارد البشرية هو: مجموعة متكاملة من الأنظمة الفرعية، التي تعتمد على موارد مادية وبشرية متناسقة، تعمل على خزن ومعالجة البيانات وتعديلها، بما يسمح بإنتاج معلومات مفيدة لقرارات إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة من تخطيط وتوظيف ونظام تعويضات وتدريب وتطوير وتقييم لأداء الأفراد بالمنظمة.

تعمل نظم معلومات الموارد البشرية في المستوى التشغيلي على إمداد المدراء بالمعلومات التي تدعم القرارات المتكررة والروتينية الخاصة بالمورد البشري.

أما على المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى) فهي تستعمل لإمداد المدراء بالمعلومات التي تدعمهم في القرارات الخاصة بتخصيص الموارد، وأهم القرارات المتخذة عند هذا المستوى فيما يخص إدارة الموارد

---

(1) حسونة، فيصل، " **إدارة الموارد البشرية** "، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 07.

(2) Behera. Monoj kumar, "Emerging Issues and challenges of HRIS", ***International Journal of Economics and Management Studies***, vol.3, Issue.5, 2016, p: 91.

(3) Singh. Harman. Preet, Jinda., Sunita, and Samin. Sekh Abdul," Role of Human Resource Information System in Banking Industry of Developing Countries**", the first intrernational conference on interdisciphinary research and development**, 31 may- 1 june 2011, thailand, p: 1.

(4) Gupta. Barkha, " Human Resource iinformation System (HRIS): Important Element of Current Scenario, ***IOSR journal of business and management***, vol.13, Issue.6, 2013, p: 41.

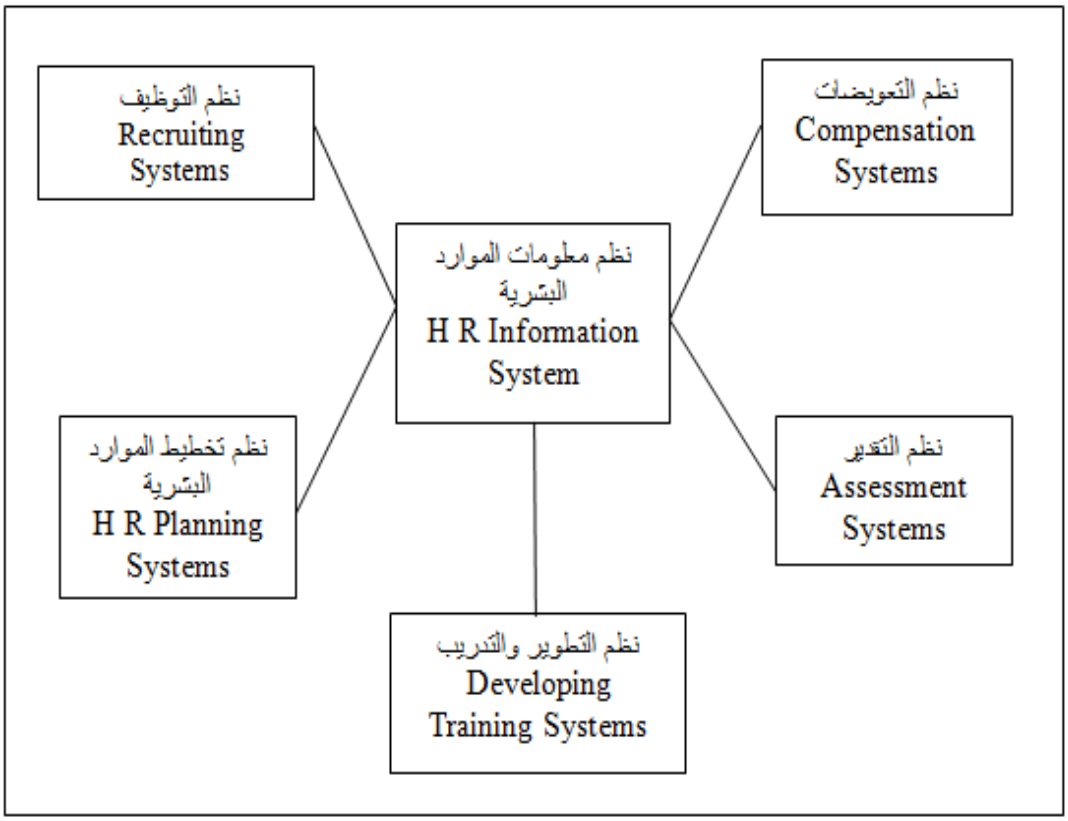
(5) Gulati. Ms. Karishma, and khera. shikha, "Human Resource Information System and Its Impact on Human Resource Planing : A Perceptual Analysis of Information Technology Companies", ***IOSR Journal of Business and Management***, vol.3, issue.6, 2012, p: 6.

البشـرية هـي، قـرارات التوظيـف، تحليـل الوظـائف وتصـميمها، قـرارات التـدريب والتطـوير، وخطـط التعويضات.

أمـا علـى المسـتوى الاسـتراتيجي (الإدارة العليـا) فتسـاعد المنظمـة علـى تحديـد إسـتراتيجية إدارة المـوارد البشرية بما يتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة[1].

3-1-2-أهم الأنظمة الفرعية في نظام معلومات الموارد البشرية

الشكل التالي يبين أهم النظم الفرعية في نظام معلومات الموارد البشرية:



شكل(1-18): نظم معلومات الموارد البشرية

المصدر: النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، (2010)، ص: 129.

تـدعم نظـم معلومـات المـوارد البشـرية عمومـا التوظيـف والتعويضـات، تخطـيط، تـدريب وتطـوير المـوارد البشرية وتقديرها.

---

[1] Karikari. Ama. F, and Boateng. peter. A, and Ocansey. Evan,"The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities", ***American Journal of Industrial and Business Management***, vol.5, 2015, p p: 425- 426.

3-1-2-1-النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية: يسهم هذا النظام في توفير المعلومات اللازمة التي تمكن للمنظمة من تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا، ووضع البرامج للتعامل مع العجز أو الفائض منها. إن تخطيط الموارد البشرية هو إستراتيجية ذات بعدين:

الأول داخلي يخص ما هو موجود داخل المنظمة من مهارات وقدرات، ومعرفة أوجه النقص في التنظيم وتحديد التوسعات المستقبلية؛

والثاني خارجي ومتعلق بدراسة سوق العمل من أجل معرفة العرض والطلب فيه.

لابد لنظام تخطيط الموارد البشرية أن يساهم في ضمان الحصول على المورد البشري بالعدد والنوعية الملائمة والمؤهلة لإنجاز العمل في القوت المناسب وبما يعطي المنظمة ميزة تنافسية.[1]

3-1-2-2-النظام الفرعي للتعويضات: إدارة التعويضات تضمن تحديد التعويضات المختلفة والمزايا التي يحصل عليها الموظفون بما يجعلهم يشعرون بالرضا. إن نظام التعويضات يمد المدراء بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتعويضات، كون هذه الأخيرة مرتبطة بالمهارات والقدرات التي يملكها الموظف، وأدائه في مركزه الوظيفي وسلم الأجور في المنظمة والخدمات الاجتماعية الموجودة بها ... الخ[2]

3-1-2-3-النظام الفرعي للتوظيف: يسمح هذا النظام لإدارة الموارد البشرية الحصول على المعلومات اللازمة من داخل المنظمة، حول المهارات والكفاءات للعاملين فيها إذا كان الاستقطاب داخلي، والشيء نفسه حول سوق العمل، إذا كان الاستقطاب خارجي أي يعتمد على الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل خارج المنظمة؛ كما يساعد على الاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف بما يتناسب مع الوصف الوظيفي، وتعيين الفرد المناسب في المكان المناسب.

3-1-2-4-النظام الفرعي للتدريب والتطوير: يساعد هذا النظام أنشطة التدريب والتطور في المنظمة من خلال توفير معلومات مفصلة عن حاجة الكادر البشري للتدريب، وعن المدربين والبرامج التدريبية المناسبة ومحتواها...، هذا الأمر يساعد على تحسين القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية في المنظمة حول التدريب والتطوير.[3]

---

(1) الروسان محمود علي، والعموش مثنى محمد، " دور نظم معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد: 37، 2013، ص ص: 227-228.

(2) Askarali. K.T, "functional Information System: MIS for Personal", ***International Journal of Engineering and Technology***, vol. 4, Issue. 03, 2017, p: 1844.

(3) **Ibid**, p:1844.

3-1-2-5-النظام الفرعي للتقدير: تهتم نظم تقدير الموظفين بوضع معايير الأداء والوصف الوظيفي لدعم تقدير الأداء، وكذلك تحسين قدرة تقييم الموظف لنفسه، هذه المعلومات حول تقدير الأداء تساعد في تكوين قاعدة لزيادة التعويضات والترقية.[1]

3-1-3-مدخلات ومخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:

تختلف مدخلات ومخرجات هذا النظام حسب حجم المنظمة ودرجة تعقيد هيكلها التنظيمي والأنشطة التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

3-1-3-1-مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية:

- سياسة المنظمة فيما يخص الاحتياجات الحرجة من الموارد البشرية؛
- قواعد دفع الأجور أو أشكال التعامل مع عملية دفع الأجور؛
- المصادر الخارجية للحصول على قوى العمل؛
- المصادر الداخلية للحصول على قوى العمل؛
- البيانات الشخصية عن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة؛
- وصف دقيق للوظائف في المنظمة؛
- قواعد مقياس الأداء المستخدمة في المنظمة.

3-1-3-2-مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:

- خطة الموارد البشرية؛
- إختبار وطلب الموارد البشرية؛
- خطة التدريب والاحتياجات التدريبية للمنظمة؛
- نتائج تقييم الأداء في مختلف المستويات.

3-1-4-أهمية نظم معلومات الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهمية هذا النظام الوظيفي في النقاط التالية: [1]

---

[1] النجار، فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 130.

[2] أبو ليفة، عبد المنعم محمد، " أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب، مصراته"، **المؤتمر الدولي الثالث: تكامل مخرجات التعليم في سوق العمل في القطاع العام والخاص**: جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، من 28 أفريل إلى 1 ماي 2014، ص: 05.

- تسهم في تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وإدخال عمليات التشغيل والتحويل عليها؛
- تقوم بتزويد المديرين بكافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، في مجالات المزايا والتعويضات والأجور والتأمينات والتدريب وتنمية الكفاءات وتقويم الأداء، بالإضافة إلى توفير المعلومات في نظم الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف وتحليلها؛
- تساعد في عملية متابعة التغييرات التي تتم داخل المنظمة مثل الأهداف وتحليل الوظائف وتكوين جماعات العمل والوحدات الإدارية؛
- تسهم في بناء خطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة من خلال نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية؛
- تسمح بمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، مثل التشريعات الحكومية وإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتأمينات الاجتماعية وغيرها؛
- تتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى، بما يكفل وجود نظام معلومات كلي متكامل يحسن عملية صناعة القرار في المنظمة.

3-1-5- متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

يمكن تقسيم متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية إلى:[2]

3-1-5-1-المتطلبات الإدارية: تتمثل في دعم واهتمام الإدارة العليا ببناء نظم معلومات موارد بشرية محوسب، ومشاركة الإداريين والعاملين في بناء وتصميم هذه النظم، بما يحقق أهدافهم ويتناسب مع إمكانياتهم ويساهم في تنفيذ الأنشطة والهام الموكلة إليهم.

3-1-5-2-المتطلبات البشرية: تتمثل في توفر كادر بشري يتمتع بالمهارات التقنية والمهارات التصويرية والإدراكية، حيث أن تدريب مستخدمي النظام يمثل عاملا هاما في نجاح التنفيذ، إضافة إلى ضرورة توفر الكفاءة في مصممي ومنفذي النظام.

---

[1] المرشدي، خالد بن عبد المحسن، أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية، **المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية**، 10-12 ديسمبر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص: 10- 11.

[2] غدير. باسم، وعيسى. جميل، "تقييم درجة استخدام الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية في جامعة تشرين"، **مجلة جامعة البعث**، المجلد: 39، العدد: 9، 2017، ص ص: 83-84.

3-1-5-3-المتطلبات التكنولوجية: تظهر هذه المتطلبات من خلال العناصر التالية:

- الاعتماد على أجهزة حاسب متطورة تساهم في التشغيل الفعال للنظام، بما يحقق الأهداف؛
- توفر قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة تحقق الفعالية المطلوبة؛
- ضمان سرية وأمن هذه النظم، مع توفير برامج وآليات فعالية تهتم بصيانة النظام لضمان استمراريته وفعاليته في أداء المهام المطلوبة منه.

3-1-6- مشاكل نظام معلومات الموارد البشرية:

يعاني نظام معلومات الموارد البشرية من مجموعة من المشاكل التي لابد من إيجاد حلول لها لجعله أكثر كفاءة، ويمكن تلخيص أهم مشاكله فيما يلي:[1]

- يمكن أن تكون مكلفة من حيث المال، ومتطلبات القوى العاملة في مرحلة التنفيذ، كما أن تطبيقه الفعال يحتاج إلى تدريب الأفراد على التكنولوجيا واستخدام الحاسب ومحو أميتهم في هذا المجال لضمان الحفاظ على النظام واستمراريته؛
- إذا لم يكن موظفي تصميم نظام معلومات الموارد البشرية متخصصين بما فيه الكفاية في عملهم، ويمتلكون المهارات والكفاءات اللازمة، فيمكن أن يكون هناك عدم توافق بين المعلومات التي يقدمها النظام والتي يطلبها المدراء والمستفيدين من النظام؛
- إن الحواسب لا يمكن أن تحل محل الإنسان، لأن التدخلات البشرية ستكون دائما موجودة لتحسين الوضع القائم؛
- إهمال التحديث المستمر لنظام معلومات الموارد البشرية قد يجعل معلوماته قديمة.

3-2-نظم معلومات التسويق والمبيعات:

3-2-1- تعريف نظم المعلومات التسويقية:

قبل تعريف نظم المعلومات التسويقية لابد أن نتناول مفهوم الوظيفة التسويقية في المنظمة، فبعد أن كان التسويق هو مجرد نشاط يتضمن انسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك، أصبح اليوم يمثل مختلف الجهود التي تستهدف التعرف على رغبات واحتياجات المستهلك الأخير أو العميل، وترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى منتجات أو خدمات، قادرة على إشباع الحاجات من حيث الكم والنوع والمكان والزمان؛ وعلى هذا الأساس يعرف التسويق على أنه أداء المنظمة للفعاليات

---

[1] Arora, Khushbu, "Importance of HRIS : A Critical Study on Service Sector", ***Global Journal of Management and Business Studies***, vol.3, No.9, 2013, p: 973.

اللازمة لخلق وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات أو الخدمات تبعا لحاجات و طلبات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي الحالية أو المتوقعة.[1]

التسويق هو أكثر من مجرد الأنشطة التي تقوم بها الشركة لبيع إنتاجها، التسويق هو التحليل والتخطيط والتنظيم ومراقبة موارد الشركة وسياستها وأنشطتها التي تمس العميل والمستهلك بهدف تلبية حاجات ورغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب. ويتميز هذا التعريف بكونه:

- يقترح ثلاثة عناصر رئيسية لمفهوم التسويق الحديث وهي: التسويق المتكامل.. للحصول على رضا المستهلك .. وبربح معقول؛
- يقترح فكرة "مزيج التسويق" من خلال إشارته لإدارة جميع الأنشطة التي ترتبط بالمستهلك، كما يقترح بفكرة تقسيم السوق إلى قطاعات من خلال إشارته إلى مجموعة مختارة من المستهلكين؛
- يشير إلى أن التسويق يشمل النشاطات الإدارية من تحليل وتخطيط وتنظيم ومراقبة.[2]

إن اتخاذ مختلف القرارات التسويقية فيما يخص المزيج التسويقي (المنتج، السعر،الترويج والتوزيع) بما يحقق حاجات ورغبات المستهلكين، ويضمن تحقيق الربح للمنظمة يتطلب توافر المعلومات اللازمة بالجودة المناسبة من حيث زمن الحصول عليها، ومحتواها وشكلها لاتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق رضا المستهلكين، ومواجهة القوى المنافسة في السوق الذي تنشط فيه المنظمة، هذه المعلومات يعمل توفيرها نظام معلومات يسمى نظم المعلومات التسويقية.

هذا ما دفع المنظمات إلى العمل على إنشاء نظم المعلومات التسويقية كون المدراء التسويقيين والموظفين في حاجة إلى الإطلاع المستمر على حاجات المستهلكين لسلع وخدمات محسنة أو جديدة، والتعامل السريع، ومعرفة مدى رضاهم وولائهم للمنظمة[3]، وعليه يمكن تعريف نظم المعلومات التسويقية بأنها: هيكل متفاعل من الأفراد والتجهيزات والإجراءات المصممة لجمع وفرز وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات ذات صلة، في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة لاستخدامها من طرف صانع القرارات التسويقية

---

(1) الشماع. خليل محمد حسن، **"مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال** "، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 371-372.

(2) أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى، " **التسويق المعاصر: المبادئ النظرية والتطبيق** "، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 38.

(3) Li. Eldon. Y, Marketing Information Systems in the Top U.S. Companies: A longitudinal Analysis", ***Journal of Information and Management***, no.28, 1995, p: 13.

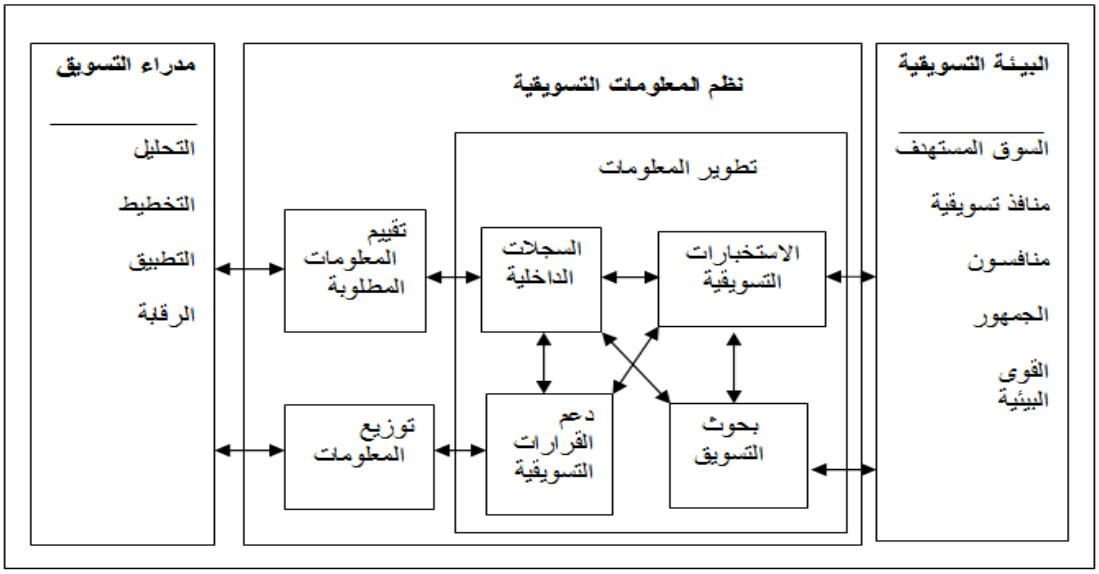
من أجل تحسين الخطط التسويقية وتنفيذها والرقابة عليها[1].

وتعرف أيضا بأنها عملية منظمة ومستمرة لتسجيل وتصنيف وتخزين وتحليل المعلومات السابقة والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنظمة والعناصر المؤثرة فيها من أجل الحصول على قرارات تسويقية ودقيقة لتحقيق أهداف المنظمة[2].

مما سبق يمكن القول بأن نظم المعلومات التسويقية هي مجموعة متكاملة من موارد نظم المعلومات التي تعمل على تجميع البيانات من مصادرها المختلفة، والقيام بتنظيمها وفرزها وخزنها وإجراء العمليات التحويلية اللازمة عليها، لإنتاج معلومات ذات جودة للمساهمة في اتخاذ القرارات التسويقية التي تسمح بتأدية الأنشطة التسويقية بكفاءة وفعالية، بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق رضا المستهلكين وولاء الزبائن والعملاء.

3-2-2-مكونات نظم المعلومات التسويقية:

في سنة 1995 قام (Burns and Bush) بوضع نموذج يوضح العلاقة بين نظم المعلومات التسويقية وبيئتها، وهو نفس النموذج الذي اعتمده (Kotler) سنة 2003.



شكل(1-19): نظم المعلومات التسويقية

Source : Goni. Niriam, "Marketing information systems and strategy levels : An Empirical study", ***Journal of Centrum Cathedra***, Vol. 1,Issue. 1, 2008, p: 73.

---

[1] Al-Shaikh. Mustafa. S, "The Effect of Marketing Information System on Decision Making", ***Journal of "Recherches Economiques et Managériales "***, No.7, 2010, p: 4.

[2] Bani ismaeel. Bader al-deen. M, "The Importance of Using Marketing Information Systems in five Stars Hotels Working in Jordan: An Empirical Study", ***International Journal of Business Management and Administration***, vol.4, No.3, 2015, p: 45.

وانطلاقا من النموذج يمكن القول أن أهم أربع عناصر أو مكونات لنظم المعلومات التسويقية هي:

3-2-2-1-نظام السجلات الداخلية: تقوم العديد من الشركات ببناء قاعدة بيانات داخلية كبيرة، حيث يتم الحصول على المعلومات التي تخص السوق والمستهلكين بشكل إلكتروني اعتمادا على بيانات داخلية. يمكن لمدراء التسويق استغلال قواعد البيانات والوصول بسهولة للمعلومات اللازمة التي تساعدهم على تحديد المشاكل والفرص التسويقية، وضع الخطط وتقييم الأداء[1]، ويمكن الوصول عادة لقواعد البيانات الداخلية بسرعة أكبر وتكلفة أقل مقارنة بمصادر المعلومات الأخرى.

3-2-2-2-نظام الاستخبارات التسويقية: هو مجموعة من الإجراءات أو المصادر التي يستخدمها المديرون للحصول على المعلومات حول التطورات في بيئة المنظمة، وهي تشمل عمليات جمع المعلومات من وسائط الإعلام غير الرسمية (الكتب والمجلات، والمواد المطبوعة والمحادثات مع العملاء والموزعين والموردين، والاجتماعات مع مدراء التسويق في المنظمات الأخرى)، كما يتم جمع المعلومات من المصادر الرسمية (والتي تتم عن طريق تكليف موظفين بمهمات محددة للحصول على أي معلومة ذات صلة بالشركة أو مجال نشاطها)، أي أن هذا النظام يقوم بجمع المعلومات من محيط المنظمة والتي من شأنها أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة. إن استعمال التكنولوجيا قد سهل الأمر على منظمات الأعمال حيث يمكن تنفيذ جزء كبير من هذه الإجراءات بشكل إلكتروني[2].

نظام بحوث التسويق: عرف (Kotler) بحوث التسويق بأنها: تصميم منظم لجمع، تحليل، تسجيل، عرض البيانات والاستنتاجات الملائمة لوضع تسويقي محدد تواجهه المنظمة، وتهدف بحوث التسويق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تحديد السوق المتوقعة، معرفة المنافسة السائدة في السوق ومدى قوتها، وتقدير القوة البيعية في المناطق البيعية للمنظمة، وتحديد قنوات التوزيع ومعرفة رضا الزبائن والعملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة ومعرفة الفرص التسويقية المحتملة. وهناك ثلاثة أنواع رئيسية لبحوث التسويق هي:

- البحوث الاستطلاعية التي توضح آراء ومقترحات الجمهور؛
- البحوث الوصفية التي تصف الأحداث من خلال التكرار الذي يحدث في الظاهرة التسويقية

---

(1) Ismail, shaker Turki, The Role of Marketing Information System on Decision Marketing an Applied Study on Royal Jordanian Air lines (RJA), ***International Journal of Business and Social Science***, vol.2, No.3, 2011, p: 177.

(2) Gomi, Niriam, Marketing information systems and Strategy levels : An Empirical study, ***Journal of CENTRUM Cathedra***, Vol.1,Issue.1, 2008, p: 72.

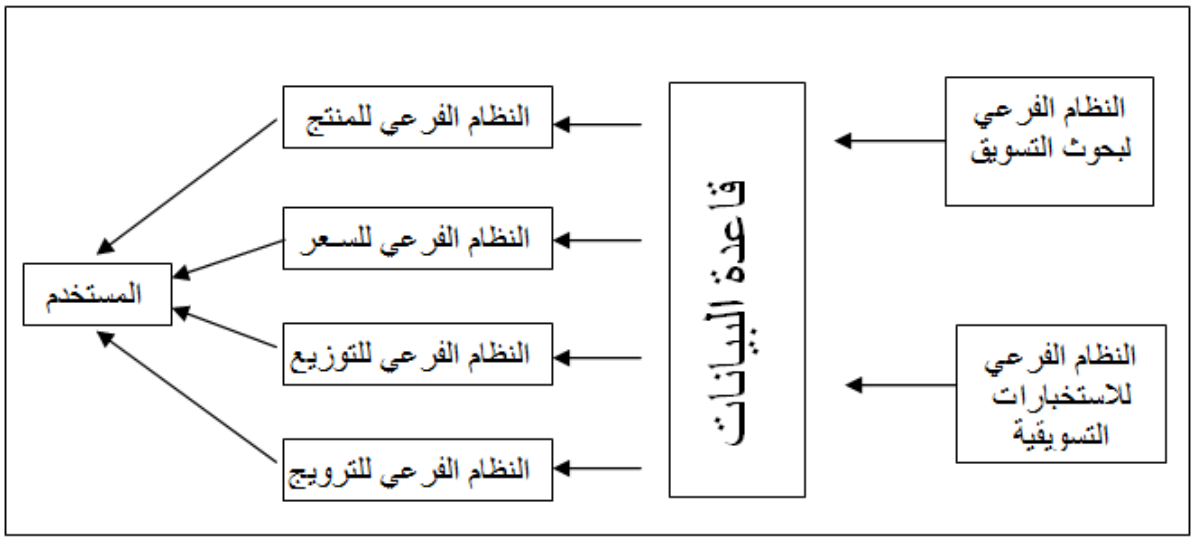
ومدى ارتباطها بالمتغيرات الأخرى؛

- البحوث السببية التي تهدف إلى إيجاد علاقة سببية بين متغيرين مثل زيادة المبيعات لتغير شكل المنتج أو جودته.[1]

3-2-2-3-نظام القرار التسويقي: يعرف بأنه نظام حاسوبي يجعل الأمر سهلا بالنسبة لمدراء التسويق للحصول على المعلومات واستخدامها عند عملية صنع القرار، وهو نشاط داخلي ونظام معلومات محسوب ومرن، ويمكن المدراء من الحصول واحتكار المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار التسويقي[2].

3-2-3-أهم الأنظمة الفرعية لنظم المعلومات التسويقية:

قام (Vyas et al) بوضع نموذج لنظام المعلومات التسويقي في المنظمة يتكون من الأنظمة الفرعية للمدخلات، والأنظمة الفرعية للمخرجات، ترتبط بينهما قاعدة بيانات كما يوضحه الشكل التالي:



شكل(1-20): نموذج نظم المعلومات التسويقية

Source: Vyas. vivek, Vyas. Shivani, and Derva. Nisha,"Application of Management Information System in Marketing Management", ***International Journal of Information & Computation Technology***, Vol.4, No.(17), 2014, p: 1827.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن أهم نظامين فرعيين هما الأنظمة الفرعية للإدخال والإخراج، حيث أن كل نوع يضم أنظمة فرعية أخرى.

---

[1] حلو، سناء حسن، "دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في مصرف الرافدين المركز الرئيسي"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (34)، 2013، ص: 153.

[2] عبد العزيز. ماهيتاب حسن البنا، وخليل. داليا محمود ابراهيم، "نظم المعلومات التسويقية كمؤثر معاصر لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنتج الأثاث المعدني"، **المؤتمر الدولي الرابع الفنون التطبيقية (إبداع، تصميم، إنتاج، تنافسية)**، يومي 28-29 فيفري، جامعة دمياط، مصر، 2016، ص: 05.

3-2-3-1-النظام الفرعي للمدخلات: والتي تتكون من نظامي معلومات فرعيين هما: النظام الفرعي لبحوث التسويق الذي يهتم بالدراسات الخاصة بالأنشطة التسويقية، بغرض دراسة ومعرف حاجات الزبائن وتحسين فعالية التسويق؛ والنظام الفرعي للاستخبارات التسويقية، الذي يهتم بجمع المعلومات من بيئة الأنظمة والتي لها تأثير على الأنشطة التسويقية بها.

إن المعلومات المتحصل عليها من النظامين السابقين يتم إدخالها لقاعدة البيانات التي تحتوي على بيانات جزء منها خاص بالتسويق فقط، وجزء آخر مشترك مع بقية الوظائف[1].

3-2-3-2-النظم الفرعية للمخرجات: تتكون من نظم معلومات فرعية يقوم كل نظام منها بتوفير المعلومات الخاصة بعنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، والتي يمكن شرحها باختصار كما يلي:

- **النظام الفرعي للمنتج:** يستعمل لتقييم ما إذا كانت مختلف المنتجات وخطوط الإنتاج تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، تقوم برامج أتمتة قوى البيع بتوفير المعلومات الخاصة بأداء كل منتج، كما يوفر هذا النظام معلومات حول تقسيم السوق وموقع وأهمية منتجات المنظمة في كل أسواقها.
- **النظام الفرعي للسعر:** يهتم بتوفير المعلومات الخاصة بتحديد أسعار سلع وخدمات المنظمة، وأسعار الصرف، أسعار المنافسين، التغيير في الأسعار، وإمكانية مراجعة أسعار منتجات المنظمة باتجاه التخفيض أو الارتفاع.
- **النظام الفرعي للتوزيع:** يتم من خلال هذا النظام تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بتحديد قنوات التوزيع الممكنة الخاصة بمنتجاتها، تقييم القنوات الممكنة واختيار أفضلها بما يتناسب مع إمكانات المنظمة وخططها.
- **النظام الفرعي للترويج:** يقوم بتوفير المعلومات التي تساعد المنظمة في اختيار المزيج الترويجي الأنسب لها (الإعلان، ترقية المبيعات، والبيع الشخصي)، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بميزانية الترويج التي يمكن الحصول عليها.[2]

---

(1) **Source**: Vyas. vivek, Vyas. Shivani, and Derva. Nisha,"Application of Management Information System in Marketing Management", ***International Journal of Information & Computation Technology***, Vol. 4, No. (17), 2014, p: 1827.

(2) Vyas. Vivek, et al, **Op.cit**, p: 1827.

- وتجدر الإشارة أن المزيج التسويقي المتكون من العناصر الأربعة سابقة الذكر يتوسع إلى سبعة عناصر في حالة كان المنتج عبارة عن خدمة؛ إذ لابد من إضافة كل من المكونات المادية للخدمة، والتي تتمثل المباني والأمكنة ومختلف التسهيلات المادية التي تسهل تقديم الخدمة، إضافة إلى عملية تقديم الخدمة، والتي لابد أن تصمم بطريقة تجعل الخدمة تقدم في أحسن صورة وجودة ممكنة، وأخيرا عنصر الأفراد المشاركين في الخدمة والذي لابد أن تتوفر فيهم شروط المظهر اللائق وحسن التعامل ومهارات وكفاءات علمية مناسبة لدورهم نظرا لاحتكاكهم المباشر مع العملاء ودورهم في تحقيق رضاهم وولائهم.

- قام (David. M. Kroenke: 2007) بتلخيص أهم الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقي في أربعة انظم هي (نظم إدارة المنتج، نظم التتبع الرئيسية، نظم إدارة الزبون، ونظم التنبؤ بالمبيعات)، بما أن نظم إدارة المنتج تم التطرق إليها سيتم شرح الأنظمة الفرعية الثلاثة المتبقية[1]:

- **نظم التتبع الرئيسية:** تعمل على تسجيل الزبائن المحتملين وتتبع الاتصالات وإدارة تاريخ الاتصالات من خلال نظم المعالجات المختلفة التي تحتويها.
- **نظم التنبؤ بالمبيعات:** تعمل على التنبؤ بالمبيعات المستقبلية " عن طريق دراسة المبيعات التاريخية للمنظمة، كما تعمل على ربط قوى المبيعات معا للحصول على حصة تسويقية أكبر في المناطق المختلفة.
- **نظم إدارة الزبون:** تعمل على إدارة الزبون والحصول على المعلومات الخاصة به، وتضمن القواعد الرئيسية في خدمة الزبون لمعرفة مدى إدراك أوضاع الزبون، والقدرة على التفاعل معه، والإجابة على تساؤلاته المختلفة، وأخذ ملاحظاته ومقترحاته بعين الاعتبار لتقديم الخدمات المطلوبة بسرعة وفعالية.

3-2-4-أهداف نظم المعلومات التسويقية:

يتم تصميم نظم المعلومات التسويقية لتحقيق الأهداف التالية[2]:

- تسهيل الإدارة العامة لوظيفة التسويق؛
- الدعم المباشر لأنشطة البيع والبيع الشخصي؛
- تحديد خصائص السلع والخدمات الجديدة وفرص نجاحها؛

---

(1) النجار، فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص ص: 119-120.

(2) Sajdi. Rad. Amir.H, massafi. samaneh, and tak. Fatemeh. R, "Role of Informational Systems on Marketing", ***Arabian Journal of Business and Management Review***, vol. 2, No.5, 2013, p: 145.

- تحديد الأسعار التنافسية بغض النظر عن إمكانية التنازل عن الربح المعقول؛
- السيطرة على تكاليف أنشطة التسويق؛
- تحليل آثار عملية التسويق على المنظمة؛

يمكن إضافة أهداف أخرى حسب طبيعة المنظمة ومجال نشاطها.

3-2-5-خطوات تحضير المنظمة لنجاح تطبيق نظم المعلومات التسويقية[1]:

3-2-5-1-الحصول على دعم الإدارة العليا.

3-2-5-2-التواصل: وذلك من خلال معرفة المعنيين بـ:

- غرض وأهداف نظم المعلومات التسويقية؛
- متطلبات نظم المعلومات التسويقية؛
- مميزات نظم المعلومات التسويقية؛
- التغيرات التي تحدثه في عمليات اتخاذ القرار وإجراءاته؛
- التأثير على ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي؛
- عناصر نظم المعلومات التسويقية؛
- تأثير نظم المعلومات التسويقية على الموظفين في المنظمة وعلاقتهم مع البيئة التي ينشطون فيها.

3-2-5-3-توفير التدريب: بهدف:

- إزالة المخاوف التي قد تعتري أعضاء المنظمة من نظام المعلومات التسويقي؛
- تدريب الأفراد على التشغيل التقني والفني لنظام المعلومات التسويقي؛
- تدريب الأفراد على الإجراءات الجديدة الخاصة بنظام المعلومات التسويقي.

3-2-5-4-إستثمار الموارد المالية والبشرية اللازمة لإعداد وتنفيذ نظام المعلومات التسويقي.

3-3- نظم معلومات إدارة الإنتاج والعمليات

3-3-1- تعريف نظم معلومات إدارة الإنتاج والعمليات:

قبل التطرق إلى تعريف نظم إدارة الإنتاج والعمليات يجب في البداية معرفة ما هي وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة وأهم الأنشطة المرتبطة بها. يمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات بأنها مجموعة

---

[1] Vyas. Vivek, et al, **Op.cit**, p: 1828.

من النشاطات التي تستهدف تكوين السلع أو تقديم الخدمات. فالإنتاج هو عملية تحويل المدخلات (مواد، أموال، عمال، آلات، معلومات) إلى سلع وخدمات، أما العمليات فتشير إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات[1].

تتمثل أهم وظائف إدارة الإنتاج والعمليات فيما يلي[2]:

- إنتاج السلعة والخدمة المطلوبة بالكمية والنوعية المطلوبة لأن العملية الإنتاجية تظهر عند وجود حاجة وتنتهي بإنتاج السلعة أو الخدمة التي تشبع هذه الحاجة.
- تحديد الكمية المطلوبة وعلى أساس الطلب المحدود، لأن الإنتاج وجد لتلبية الطلب على سلعة أو خدمة، وبما أن الطلب على أي منتج محدود، كان لابد أن يكون الإنتاج محدودا بالطلب.
- الإنتاج في الوقت المناسب، لأن الطلب على السلعة أو الخدمة قد يكون في وقت وينعدم في وقت آخر، لذلك تكون هناك حدود زمنية للعملة الإنتاجية.
- الإنتاج بالجودة المطلوبة لأن للطلب محددات نوعية بحد أعلى وحد أدنى، ويمثل الالتزام بها ضمان القدرة على تحقيق الرغبة أو الحاجة للمستهلكين.
- الإنتاج بأفضل الطرق الصناعية لأنه في غالب الأحيان توجد أكثر من طريقة لإنتاج السلع والخدمات تختلف من حيث التكاليف والجودة والموارد المطلوبة.

* أما نظم معلومات إدارة الإنتاج والعمليات والتي يطلق عليها أيضا نظم معلومات التصنيع والإنتاج أو نظام المعلومات الإنتاجي، يمكن تعريفها بأنها: ذلك النظام الذي يدعم إدارة الإنتاج والتصنيع في وظائفها وأنشطتها المتمثلة في: الشراء، تخطيط الاحتياجات من المواد، مراقبة الجودة، إدارة المخزون، تخطيط الطاقة، جدولة الإنتاج وتصميم محطات العمل[3].

ويُعرف نظام المعلومات الإنتاجي بأنه ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها بالبيانات والمعلومات المتنوعة، وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل: تصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية، مراقبة عمليات

---

(1) محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2012، ص: 03.

(2) المشهداني. أحمد فرحان، والعبيدي. عبد الخالق. عبد الله، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 16-17.

(3) Singh, S.R, **Op.cit**, p: 231.

الإنتاج ومراقبة الجودة[1].

مما سبق يمكن تعريف نظم معلومات إدارة الإنتاج والعمليات بأنها مجموعة متكاملة من أنظمة المعلومات الفرعية، التي تعمل على توفير المعلومات اللازمة، والتي تساعد المستفيدين منها على تأدية أعمالهم واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، لتخطيط الإنتاج، تصميم المنتجات، إدارة عمليات الشراء والتخزين، إدارة عمليات الإنتاج وجدولة الإنتاج والرقابة على جودة السلع والخدمات المقدمة للزبائن والعملاء.

- تعمل نظم معلومات الإنتاج والعمليات على المستوى التشغيلي لمعالجة الأوضاع المختلفة المتعلقة بمهام التصنيع والإنتاج.
- أما على المستوى الإداري التكتيكي، فإن نظم الإنتاج والعملياتِ تحلل وتراقب الموارد وكلف الإنتاج. كما تعمل على المستوى المعرفي على تأمين ونشر المعرفة والخبرة لقيادة العملية الإنتاجية.
- كما تهتم نظم التصنيع والإنتاج على المستوى الاستراتيجي بدعم النشاطات التي تهتم بالتخطيط والمراقبة لعملية إنتاج السلع والخدمات في خطة إستراتيجية طويلة الأجل من حيث الموقع والاستثمار في تكنولوجيا جديدة[2].

3-3-2-مصادر معلومات إدارة الإنتاج والعمليات:

إن المعلومات المتحصل عليها لاستعمالها في القرارات التصنيعية يتم الحصول على بياناتها من مصادر مختلفة أهمها[3]:

3-3-2-1-بيانات الإنتاج: باستخدام النهائيات أو الأطراف حول أرضية الإنتاج، يمكن جمع ومعالجة البيانات الخاصة بعملية الإنتاج بشكل سريع، هذه البيانات يمكن استخدامها في الفوترة وفي عمليات الفحص والمراقبة لعملية الإنتاج.

3-3-2-2-بيانات المخزون: وهي البيانات التي تخص المخزونات من الموارد الأولية، والسلع قيد الإنتاج والسلع النهائية. إن البيانات الخاصة بالمخزون مهمة في حالة الإنتاج لأن نقص أحد العناصر أو الموارد في الأوقات الحرجة يمكن أن يؤدي إلى توقف خطوط الإنتاج، وبقاء العمال بدون مساهمة في الإنتاج.

---

(1) دودين، أحمد يوسف، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 51.

(2) النجار، فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص ص: 121.

(3) Singh, S.R, **Op.cit**, p: 233-235.

3-3-2-3-بيانات الموردين: بيانات الموردين تعرض مصادر وأسعار المواد المستعملة في الإنتاج، عادة هذه البيانات تخص قسم المشتريات، إذ لابد على المنظمة أن تكون على علم بمصادر مواردها الأولية، والمنتجات الجديدة التي يوفرها الموردين وأسعارها الحالية.

3-3-2-4-بيانات الأفراد: تعرض البيانات الخاصة بالأفراد العاملين في وظيفة الإنتاج، إذ لابد من الاطلاع على مهارات الأفراد ومراجعتها، لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كون الأفراد يمكن أن يقوموا بتبادل المهام في العملية الإنتاجية.

3-3-2-5-بيانات الاتحادات: باعتبار أغلب العمال أصبحوا ينتمون إلى اتحادات عمالية، وأصبحت هناك رقابة صارمة فيما يخص سلم الأجور، التوظيف والفصل، الترقيات وشروط العمل.

3-3-2-6-بيانات سوق العمل: إن المواد الأولية والأفراد هم في قلب عملية الإنتاج، فإذا كان الموردين هم مصدر المواد الأولية، فإن سوق العمل هو مصدر العمال والموظفين، لذلك لابد من الحصول على البيانات والمعلومات بشكل دائم حول مصدر الاستفادة من الموارد البشرية المناسبة للعملية الإنتاجية حال وجود نقص في اليد العاملة.

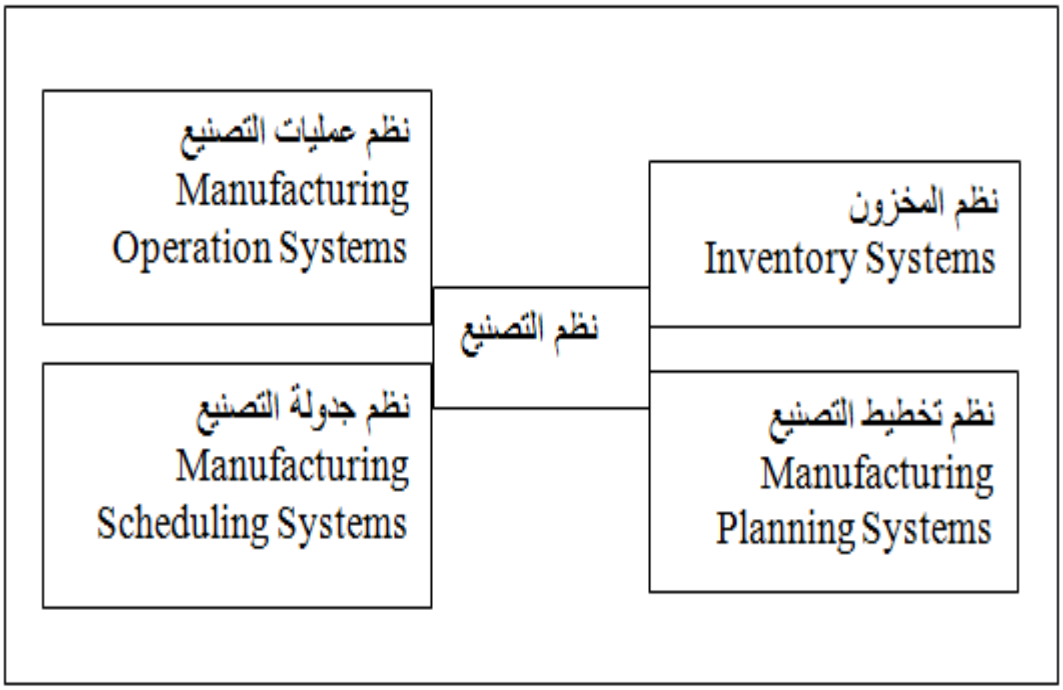
3-3-2-7-بيانات البيئة الخارجية: على مدراء الإنتاج أن يكون على إطلاع على معلومات البيئة التي ينشطون فيها، خاصة فيما يتعلق بأسعار المواد واليد العاملة، فعلى سبيل المثال إذا كان من المتوقع ارتفاع أسعار بعض المواد بشكل كبير بعد شهر من الآن، فإنه الوقت المناسب لملأ المخزونات الآن قبل ارتفاع أسعارها.

3-3-2-8-بيانات المواصفات الهندسية: بيانات المواصفات الهندسية تمكننا من معرفية إمكانية بناء أو صناعة شيء ما وكيفية تحقيق ذلك، إذ لابد من توافر بيانات حول خصائص كل منتجات المنظمة.

3-3-2-9-بيانات التسويق الداخلية: إن مخرجات التسويق تمثل مدخلات بالنسبة للإنتاج والتصنيع، إذ أن التسويق يبين عدد الوحدات اللازم إنتاجها خلال فترة معينة لتلبية طلبات الزبائن والعملاء، كما أن بيانات التسويق تستخدم في عملية التصميم الهندسي للسلع، أو هندسة الخدمات.

3-3-3-أهم الأنظمة الفرعية لنظم معلومات إدارة الإنتاج والعمليات:

قام (Kroenke, David.M) بتحديد أهم أربع نظم معلومات فرعية لإدارة الإنتاج والعمليات من خلال الشكل التالي:



شكل(1-21): نظم التصنيع

المصدر: النجار فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 122.

3-3-3-1-نظم عمليات التصنيع: تهدف إلى السيطرة على الآلات والإنتاج إذ تعمل برامج الحاسوب على المساعدة في ذلك، وفي التسهيلات الحديثة فإن هذه البرامج نملك القدرة على الربط مع نظم جدولة الإنتاج.

ومن النظم الفرعية المستخدمة في نظم عمليات التصنيع مايلي:

- نظم التصنيع بمساعدة الحاسب (Computer-Aides manufacturing systems/CAM_s) :

وهي نظم تعني باستخدام الحاسب في العملية التصنيعية، طريقة ترتيب الآلات لضمان الانتاج حسب المواصفات المحددة في برنامج التصميم بمساعدة الحاسب (Computer-Aided Design/CAd)، وهو عبارة عن تزود تفاعلي ورسم بياني وصور تساعد في تطوير المنتج أو الخدمة والربط مع قاعدة البيانات بما يسمح باسترجاع التصميم وتطويره باستمرار مما يعمل على رفع الكفاءة الانتاجية للآلات ويقلل من العيوب المحتملة.

- نظم التصنيع المتكامل بالحاسب (Computer Integrates Manufacturing Systems/CIM_s) : تعمل على تبسيط أساليب وطرق التصنيع، وأتمتة عمليات التصنيع من خلال تكامل استخدام التكنولوجيا للوصول إلى نظم عمل مؤتمتة، ويكون ذلك من خلال استخدام نظم التصنيع المرنة، التوريد الفوري، وتخطيط مستلزمات المواد، ونظم التصميم بواسطة الحاسب للعمل

على التكامل بين التصميم والتصنيع والعمليات[1].

إن هذا النظام يسمح بإلغاء الحواجز بين الأقسام والوظائف وحتى بين المنظمات، كما لأنه يزيد ويرفع من قدرات المنظمة من حيث التخطيط، الإنتاجية، الاستجابة، الرقابة والإبداع والاختراع[2].

3-3-3-2-نظم المخزون: تتابع نظم المخزون الرقابة على المخزون وإدارته، وكذلك سياسات المخزون المتبعة، إذ أن تطبيقات المخزون تتبع حجم البضائع والمواد الداخلة والخارجة والمتحركة بين المخازن، بينما تطبيقات إدارة المخزون تستخدم البيانات السابقة لحساب مستويات المخزون، وتحديد نقطة إعادة الطلب، وتحديد سياسات المخزون المتبعة سواء، الاحتفاظ بحد أدنى من المخزون أو استخدام طريقة التوريد الآني (JIT)، مما يساهم في تقديم خدمة بجودة عالية للعملاء مع الاحتفاظ بالحد الأدنى للمخزون بأقل التكاليف[3].

3-3-3-3-نظم تخطيط التصنيع: للقيام بعملية التخطيط يتم الاعتماد على معلومات خاصة بـ: توقعات السوق أي التنبؤ بالمبيعات، إضافة إلى المعلومات الخاصة بالتخطيط طويل الأجل وقصير الأجل، الخطة المحصلة يتم تطويرها بواسطة رئيس مجلس الإدارة أو المنصب الموازي له ومعه المدير العام للإنتاج، وتكون في شكل الأعداد أو الكميات من كل منتج، التي سوف يتم إنتاجها أي ليس تفصيلية، وهذه الخطة المحصلة تكون إطار العمل للعمليات والأنشطة الإنتاجية في المستقبل القريب والبعيد. وبمجرد اعتمادها يتم تسليم نسخة منها للموظفين المختصين بإعداد الجدول الرئيسي للإنتاج، إضافة لضرورة التنسيق مع إدارة المخزون.

جزء من التخطيط للإنتاج يكون حول تحليل القدرة أو السعة، وتخطيط السعة ينشأ ويطور معلومات حول الأفراد والماكنات والتسهيلات من الموارد التي سوف يتم الاحتياج إليها لكي يتم إنتاج مجموعة معينة من المنتجات[4].

3-3-3-4-نظم جدولة التصنيع: تستخدم المنظمة ثلاث فلسفات لجدولة التصنيع:

- جدول الإنتاج الرئيسي: وهي خطة رئيسية لانتاج المنتجات، وهنا تقوم المنظمة بتحليل المبيعات

---

(1) النجار، فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص ص: 122-123.

(2) Singh, S.R, **Op.cit**, p: 232.

(3) النجار، فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص ص: 122.

(4) بدر، محمد إبراهيم محمد، "**تقنية نظم المعلومات**"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 291.

السابقة وبناء عليها تقوم بحساب المبيعات المتوقعة مستقبلا، وتسمى هذه العملية أحيانا عملية دفع التصنيع (Push Manufacturing Process) حيث ترغب المنظمة في دفع تلك المنتجات للبيع.

- عملية سحب التصنيع **(**Pull Manufacturing Process**):** وتعتمد المنظمة هنا على عملية سحب المنتجات من خلال التصنيع حسب الطلب.
- أما الفلسفة الثالثة فهي المزاوجة بين الفلسفتين السابقتين، حيث يعد جدول الإنتاج الرئيسي في المنظمة اعتمادا على المبيعات المتوقعة، ولكن تستخدم معها عملية سحب التصنيع كمؤشرات لإعادة تكييف الجدولة.[1]

المعلومات التي يتم الإمداد بها من خلال الجدولة الأساسية للإنتاج يتم استخدامها لأربعة أغراض رئيسية وهي:

- يتم تسليم نسخة كاملة من هذه الجدولة لقسم المشتريات لتحديد الخطة الخاصة بالمواد لتي سوف تحتاجها العمليات الإنتاجية.
- هذه الجدولة أيضا مفيدة في تحديد التدفق المالي التي يتم الاحتياج إليه في العمليات الإنتاجية خلال الفترات المقبلة، هذه المعلومات يتم دفعها إلى قسم الميزانية لإعداد الخطط المالية.
- يتم استخدام معلومات الجدولة أيضا كأساس لتحديد القدرة أو السعة (Capacity)، ماهي القدرات المطلوبة في كل مركز عمل لكي يتم إعداد الخطط الخاصة بالمطالب من القدرات.
- يتم استخدام معلومات الجدولة كأساس لتحديد نوعية الأفراد والمهارات الخاصة التي يجب أن تتوافر فيهم، طبقا للعمليات والأنشطة المختلفة ومنها يمكن إعداد الخطط الخاصة بالأفراد.[2]

3-4- نظم المعلومات المالية والمحاسبية:

تعرف الإدارة المالية بأنها الإدارة التي تهتم بتجهيز الأموال ووسائل الدفع، بل إنها تقوم بدور واسع في التخطيط المالي وإدارة الموجودات لتحقيق أقصى الأرباح مقابل تحمل المخاطرة وتنويع الاستثمارات من أجل تخفيف أثر المخاطر[3].

يرتبط مفهوم أو مصطلح المالية بشكل عام بعملية توفير الأموال عند الحاجة إليها، وهي تطبيق

---

(1) النجار، فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص ص: 123-124.

(2) بدر، محمد إبراهيم محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 292.

(3) العامري، سعود والصياح عبد الستار، "**الإدارة المالية: أطر نظرية وحالات عملية**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 15.

للمبادئ والمعايير الاقتصادية من أجل صناعة القرارات المرتبطة بالمورد المالي وحل ما يواجه ذلك من مشاكل، ويضم حقل المالية مجموعة من المجالات، أهمها: الإدارة المالية، الاستثمارات، والمؤسسات المالية، كما يوضحه الشكل التالي[1]:



شكل(1-22): المجالات الرئيسية لحقل المالية

المصدر: النعيمي. عدلان تايه، والخرشة. ياسين كاسب، "**أساسيات في الإدارة المالية**"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 21.

كان التصور العام في الماضي بعدم وجود فصل بين قسمي المحاسبة والإدارة المالية، إلا أن التطور التكنولوجي والتوسيع في استخدام أدوات الإدارة المالية المعاصرة قد عزز نظرة الانفصال بين الإدارة المالية والمحاسبة، حتى أصبح قسم المحاسبة جزءا من الإدارة المالية للمشروع، والتي تشرف على تسيير قسم المحاسبة، وتعتمد الإدارة المالية على مخرجات المحاسبة في عمليات التحليل والاستقراء والاستنباط وعرض البيانات، إذ تقوم المحاسبة بإعداد القوائم المالية الختامية التي تستخدمها الإدارة المالية في عمليات التحليل وعرض المقترحات[2].

فالمحاسبة هي مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تعني بحصر و تسجيل وتصنيف وتلخيص نتائج

---

[1] النعيمي. عدلان تايه، والخرشة. ياسين كاسب، "**أساسيات في الإدارة المالية**"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 18.

[2] آل شبيب. دريد كامل، " **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة** "، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 33-34.

العمليات المالية في شكل قوائم مالية، بشكل يكفل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المحاسبة، حيث يتم توثيق البيانات والمعلومات المحاسبية في مستندات ووثائق خاصة إضافة إلى الدفاتر المحاسبية (دفتر اليومية، ودفتر الأستاذ) والتقارير المالية[1].

كما تعرف المحاسبة بأنها مجموعة طرق فنية لتسجيل وتبويب العمليات المالية التي قامت بها المنظمة خلال الزمن، وهم بذلك يرون أن عمل المحاسبة ينحصر في تسجيل الأحداث الماضية وبالتالي فإن البيانات المحاسبية هي عبارة عن سجل تاريخي للأحداث المالية التي قامت بها المنظمة. البعض الآخر ينظر إلى المحاسبة بشكل أشمل وأعم فيرى أن المحاسبة هي النظام المصمم لتقديم المعلومات التي تساعد في صنع القرارات، وهم بالتالي يعرفون المحاسبة بأنها نظام يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل إلى الأطراف المختلفة المستفيدة من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرارات[2].

تعمل نظم المعلومات المالية والمحاسبية على المستوى التشغيلي على الإشراف على التدفق النقدي في الشركة من خلال التبادلات المختلفة من مدفوعات ومقبوضات.

وعلى المستوى الإداري فإنها تساعد المديرين على الإشراف والتحكم في الموارد المالية للشركة والدعم بأدوات تحليلية، للوصول إلى المزيج الصحيح للاستثمار لتعظيم العائد.

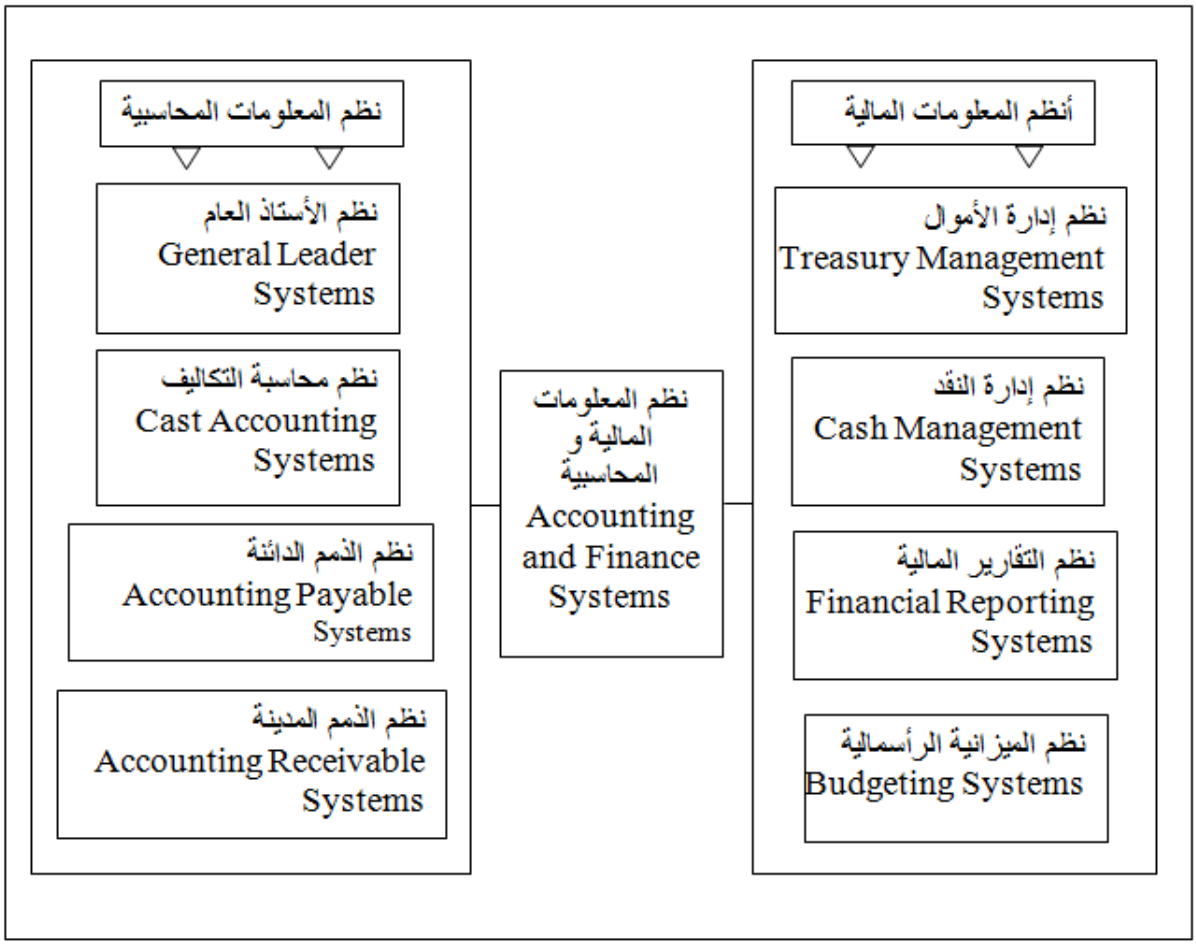
كما تؤسس على المستوى الاستراتيجي غايات استثمارية طويلة الأجل، وتنبؤات مالية طويلة الأجل.

ويبين الشكل التالي نظم المعلومات المالية والمحاسبية:

---

(1) الحسبان، عطاالله أحمد، " **نظم المعلومات المحاسبية** "، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 30.

(2) قاسم، عبد الرزاق محمد، " **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية** "، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 37.



شكل(1-23): نظم المعلومات المالية والمحاسبية

المصدر: النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 125.

3-4-1- نظم المعلومات المحاسبية:

3-4-1-1-تعريف نظم المعلومات المحاسبية: تعرف بأنها نظام تسجيل مغلق وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات الأساليب والتقنيات واللوائح القانونية والقواعد والخبراء، والذي يشمل تحديد وتتبع وقياس وتسجيل ومعالجة وتخزين وتنظيم وتقييم والسيطرة والنشر للبيانات التي تخص الظواهر التي يؤثر على ملكية المنظمة وربحها ومركزها المالي، بما يضمن توفير المعلومات التي تسمح بنشاطها المستمر دون عائق؛[1] هي نظم معلومات مرتبطة بالأنشطة المحاسبية، فهي تستخدم لتأمين إنتاج التقارير حول التدفق النقدي في المنظمة على قاعدة تاريخية، فهي تسجل وتتابع التقارير حول مبادلات الأعمال

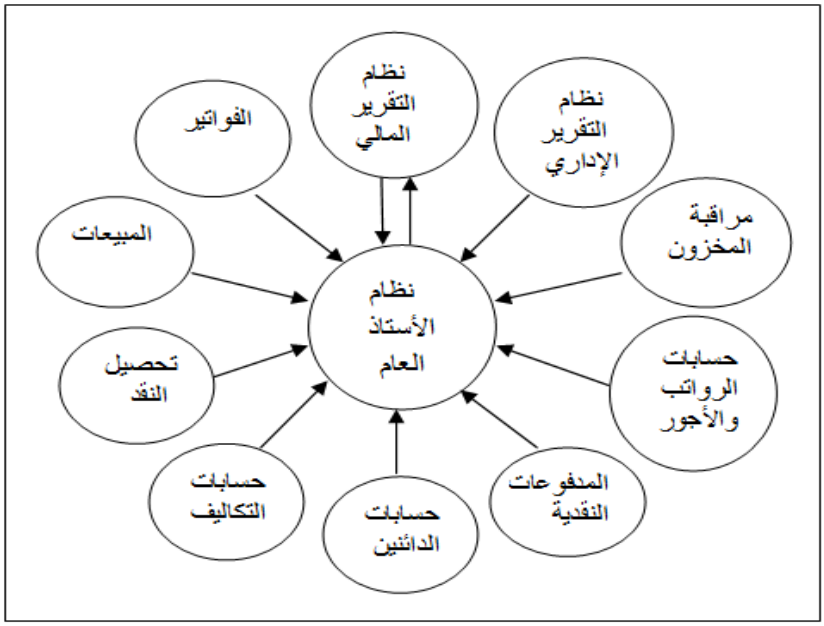
[1] Toth, Zcuzsanna, The Current Role of Accounting Information Systems, ***Journal of Club of Economics in Miskolc TMP***, vol.8, No.1, 2012, p: 91.

والأحداث الاقتصادية لإخراج الموازنات المختلفة مثل: ميزان المراجعة، والميزانية العامة، إذ تتوفر العديد من برامج التطبيقات المحاسبية لخدمة أغراض مختلفة في المنظمات، حتى تحفظ متابعة الأصول المالية للشركة والتدفق النقدي فيها[1].

3-4-1-2-أهم النظم الفرعية لنظام المعلومات المحاسبي

- **نظم الأستاذ العام:** نظام الأستاذ العام يتميز بكونه محورا يتصل به بقية أنظمة الوحدة الاقتصادية خلال التدفق المعلوماتي، حيث أن دورات العمليات تمثل أحداثا مفردة تسجل في يوميات خاصة ودفاتر مساعدة يتم تجميعها بشكل تدفق معلوماتي يصيب في نظام الأستاذ العام، وتصبح مصادر لمدخلات نظام التقرير المالي والإداري[2].

فدفتر الأستاذ العام يقدم المعلومات الملخصة الجاهزة حول مختلف العمليات اليومية في المنظمة وتدفقات النقد، وموقع المنظمة من حيث كونها دائنا ومدينا، كما أن المعلومات التي يوفرها مفيدة في إعداد الميزانية السنوية المنظمة. والشكل الموالي يوضح أهم أدوار نظم الأستاذ العام:



شكل(1-24): علاقة الأستاذ العام ببقية النظم الفرعية

المصدر: الجزراوي. إبراهيم، والجنابي عامر، "**أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**"، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:237.

---

(1) النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 125.

(2) الجزراوي إبراهيم والجنابي عامر، "**أساسيات نظم المعلومات المحاسبية** "، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:239.

- **نظم محاسبة التكاليف:** تعمل نظم محاسبة التكاليف على توفير:
  - المعلومات اللازمة لتخطيط وتوجيه و تقييم أداء عمليات الإنتاج؛
  - تقديم بيانات التكاليف الدقيقة حول المنتجات لاستخدامها في التسعير وقرارات مزيج المنتجات؛
  - تقديم المعلومات لاستخدامها في تقرير المخزون، و حساب قيم تكلفة البضائع المباعة والتي تظهر في القوائم المالية للشركة؛

لتحقيق هذه الأهداف يقوم هذا النظام بجمع مختلف أنواع التكاليف مثل المواد واليد العاملة والمصاريف الصناعية المباشرة وغير المباشرة ثم يوزعها على الوحدات التنظيمية والمنتجات.

إن الترميز الدقيق بيانات التكاليف خلال جمعها هو أمر هام. لأنه عادة ما يتم توزيع نفس التكاليف بطرق عديدة ولأغراض مختلفة ومتعددة، على سبيل المثال تكاليف الإشراف على المصنع يمكن أن يم تخصيصها للأقسام من أجل أغراض تقييم الأداء، ولكن يتم تخصيصها أحيانا لمنتجات معينة من أجل قرارات التسعير[1].

- **نظم الذمم الدائنة:** نظم معلومات تنتج المعلومات المرتبطة بالذمم الدائنة فتساعد على تتبع المعلومات الخاصة بالمشتريات والمدفوعات، والمحافظة على علاقة جيدة مع الموردين، وتزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها لتحليل المدفوعات، تكاليف الشراء، حسابات العمال والمطلوبات النقدية. كما تساعد نظم المعلومات المحاسبية عموما على التعامل مع النقد الالكتروني، وهو نظام دفع آلي يحتوي على قيمة مالية مبرمجة، ومخزنة على بطاقة ذكية، يمكن استخدامها كورقة مالية، ويتم سحب قيمة الورقة المالية عند استخدامها، وتستخدم في تطبيقات متنوعة خاصة في المدفوعات البسيطة عند الحصول على معلومات من شبكة الاتصال الواسعة (Wan)، أو التبادلات التجارية البسيطة المعتمدة على نظام بطاقة الإئتمان (Credit cared) فهو ترحيل على الحساب عند المشتريات الصغيرة[2].
- **نظم الذمم المدينة:** نظم معلومات تنتج المعلومات المرتبطة بالذمم لمدينة فتساعد على الاحتفاظ بسجلات حول مشتريات العملاء ومدفوعاتهم، كما تصدر فواتير سجلات العملاء، ويساعد هذا النشاط في الاحتفاظ بأعلى ربحية ممكنة في المبيعات الآجلة مع الحفاظ على أقل مستوى للديون

---

[1] قاسم، عبد الرزاق محمد، **"تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية"**، الطبعة الأولى، الإصدار الرابع، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 253-254.

[2] النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 126.

المعدومة.

ومن الجدير بالملاحظة أن هناك العديد من نظم معالجة المعاملات (TPS) الأخرى في نظم المعلومات المحاسبية مثل: نظم معالجة الطلبية (Order processig systems) والتي تعمل على تتبع أوامر العملاء، بيانات الانتاج التي تحتاجها لتحقيق البيع، ومراقبة وتحليل المخزون وتزود بدقة وسرعة وطريقة فعالة سجلات أوامر العملاء ومعالجة المبيعات، كما تزود نظم مراقبة المخزون بالمعلومات لقبول الأوامر التي يمكن تنفيذها بسرعة. ونظم سجل الرواتب (Payroll systems) والتي تعمل على استدامة البيانات حول دوام العمال، سجلات الموظفين، وإصدار الشيكات للعمال بمستحقاتهم، ولمتطلبات الأخرى سواء للحكومة أو المؤسسات الأخرى بدقة[1].

3-4-1-3- مزايا نظم المعلومات المحاسبية المحسوبية:

إن استخدام الحاسبات الآلية في منظمات الأعمال له أثر كبير على معالجة وخزن البيانات، وكذلك الأنشطة التنظيمية وعمليات صنع القرارات وأداء الوظيفة المحاسبية، ومن أهم مزايا استخدام الحاسب الآلي في نظم المعلومات المحاسبية:

- المرونة في تصميم نظم المعلومات المحاسبية من خلال تخزين أو استرجاع المعلومات في الوقت المناسب؛
- انخفاض تكلفة العمليات الحسابية التي تقوم بها المنشأة وزيادة دقة وسرعة هذه العمليات؛
- تحسين عملية حفظ الدفاتر والمستندات المحاسبية، وتسهيل عملية تخزينها وتجميعها واسترجاعها على شكل معلومات لإدارة المنظمة؛
- تحسين عمليات الرقابة واتخاذ القرارات وذلك عن طريق زيادة أنظمة الرقابة الإدارية وتقديم المعلومات والتقارير في الوقت المناسب، وسرعة توصيل معلومات التغذية العكسية الناتجة عن تطبيق القرارات؛
- الدقة في استخراج المعلومات والنتائج النهائية نظرا لاحتواء الحاسوب على وسائل وأساليب للضبط والتحقيق، تمكن الإدارة من التأكد من صحة العمليات؛
- سرعة إنجاز العمليات المتشابهة في وقت واحد، وتسجيل عدد كبير من العمليات المحاسبية واستخدام عدد أقل من الأفراد في وقت قصير؛[2]
- جعل حياة العمل مريحة للموظفين أي تحسين جودة حياة العمل؛

---

(1) النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره** ، 2010، ص ص: 126-127.

(2) الدلاهمة، سليمان مصطفى،" **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات** "، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 115.

- تحسين مستوى الإشراف، ويرجع ذلك جزئيا إلى قدرة وصول الرؤساء إلى البيانات التي قام المرؤوسين بإدخالها في النظام بسهولة[1].

3-4-2- نظم المعلومات المالية:

3-4-2-1-تعريف نظم المعلومات المالية: نظم المعلومات المالية وكغيرها من نظم المعلومات في منظمات الأعمال تتكون من مجموعة متكاملة من الموارد المادية و البشرية التي تعمل على معالجة البيانات التي تسمح بتوليد المعلومات المالية وخزنها وتوزيعها على المستخدم ومتخذ القرار المالي في مختلف المستويات الإدارية.

فهي تقوم بدعم المديرين المختصين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتمويل أعمال المنظمة، تخصيص ومراقبة الموارد المالية.[2]

3-4-2-2-أهم النظم الفرعية لنظام المعلومات المالي:

- نظم إدارة الأموال: تستثمر العديد من الشركات النقد الزائد في الأوراق المالية (الأسهم، السندات) والأصول الحقيقية، سواء بمدد قصيرة أو طويلة، ومن هنا فإن نظم الإدارة المالية تساعد المدير في تحديد المحفظة المالية للشركة لتقليل المخاطر وتعظيم الأرباح والفوائد. ويمكن لنظم المعلومات أن تدعم إدارة الاستثمار عن طريق: تأمين التقارير المالية والاقتصادية والتحليل المالي.

- نظم إدارة النقد: تجمع نظم إدارة النقد المعلومات حول النقد الداخل والخارج من المنظمة، وهذا ما يسمح لها بالتصرف بطلب الوديعة أو استثمار الأموال الفائضة سريعا، كما يقدم النظام تقارير يومية، أسبوعية، شهرية عن تدفقات النقد اليومي المتوقع، مما يساعد على تحديد البدائل المالية اللازمة واستراتيجيات استثمارها.

- نظم التقارير المالية: تعمل نظم التقارير المالية على حفظ نتائج السجلات والتقارير المالية للمستثمرين وأصحاب المصلحة الخارجيين مثل الحكومة، والمؤسسات المالية.[3]

- نظم الميزانية الرأسمالية: تتضمن عملية وضع الميزانية الرأسمالية تقييم الربحية، والأثر المالي للنفقات

---

[1] Appiah. Kingsley.O, Aggei. Yaa .F.F, Nketiah. Solomon, and Mensah. Boaduwaa. J, "Computerises Accounting Information Systems: lessons in State-owned Enterprise in Developing Economies", ***Journal of Finance and Management Public Services***, vol. 12. No 1, (2014). www.cipfa.org/policy-and-guidance/the-journal-of-finance-and-management-in-public-services/past-issues, Viewed : 01/05/2017

[2] O'brien. James A, and Marakas. George M, **Op.Cit**, p: 296.

[3] النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 128.

الرأسمالية المقترحة[1]، حيث أن الإنفاق الرأسمالي هو إنفاق غير متكرر يختص بفترات طويلة، إذ أن المبالغ المنفقة كبيرة نسبيا، ومن الأمثلة عليه شراء الأصول الثابتة كالمباني والآلات والمصانع ...[2] ويمكن تحليل مقترحات الإنفاق الرأسمالي على المدى الطويل والمتعلق بالمرافق والمعدات، والمفاضلة بين البدائل الممكنة باستخدام تقنيات مختلفة لتقييم العائد على الاستثمار، ودراسة الجدوى الاقتصادية. حيث تساعد نظم المعلومات في تحليل مخاطر التدفق النقدي والربحية لتحديد المزيج الأمثل لرأس مال المشروع.

وتجدر الإشارة إلى انه من يضيف نظم فرعية أخرى مثل: نظم التخطيط المالي والتي تعني بالتنبؤ بالأداء المالي للمنظمة وحاجاتها التمويلية وتحليل البدائل التمويلية المتاحة، حيث يستخدم المحللون الماليون توقعات مالية تتعلق بالوضع الاقتصادي والعمليات التجارية، وطرق التمويل المتاحة، وأسعار الفائدة والأسهم والسندات لوضع خطة تمويل مثالية للمنظمة[3].

4- تطوير نظم المعلومات الإدارية

إن أي منظمة صغيرة أو كبيرة يكون لها نظام المعلومات الخاص بها والذي يولد بمولد هذه المنظمة، وبتطور تكنولوجيا المعلومات أصبحت أغلب المؤسسات خاصة الخدمية منها تعتمد على نظم معلومات محسوبة إضافة إلى اليدوية منها. إن نظام المعلومات في المنظمة يجب أن يتم بناؤه وتطويره بأساليب علمية وخطوات مدروسة حتى يؤدي وظيفته على أكما وجه، وهو بحاجة دائمة إلى التغيير ولتطوير تماشيا مع بيئة المنظمة والتغيرات الداخلية بها.

وهناك العديد من الأسباب التي قد تدفع بالمنظمة إلى تطوير أو تغيير أنظمة معلوماتها ومن أهم هذه الأسباب:

- النظام الحالي بطيء، وتدني الكفاءة أصبح واضحا، سواء كان هذا النظام يدويا أم آليا؛
- النظام الحالي أصبح عالي التكلفة من حيث تكلفة التشغيل أو الصيانة وهذا غير مجدي مقارنة مع العائد من تطبيقه؛
- النظام الحالي لا يمكنه إمداد المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة بما يطلبونه من معلومات

---

(1) O'brien. James. A, and Marakas. George. M, **Op.cit**, p: 297.

(2) النعيمي، عدنان تايه، والساقي، سعدون مهدي، وسلام أسامة عزمي، وشقيري نوري موسى، **"الإدارة المالية النظرية والتطبيق "**، الطبعة الرابعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 379.

(3) O'brien. James. A, and Marakas. George. M, **Op.Cit**, p: 297.

تساعدهم في إدارة الأنشطة والمهام المختلفة بالمنظمة؛

- المنظمة تريد المنافسة في السوق الحر، وتريد أن تؤدي خدمات أحسن وأسرع للعملاء بالداخل والخارج؛
- استخدام التسهيلات التي تقدمها التقنيات الحديثة التي ظهرت بالأسواق.
- هناك تغيرات بالبيئة المحيطة بالمنظمة مثل صدور تشريعات جديدة أو أوامر عليا بالتغيير والتحديث.[1]

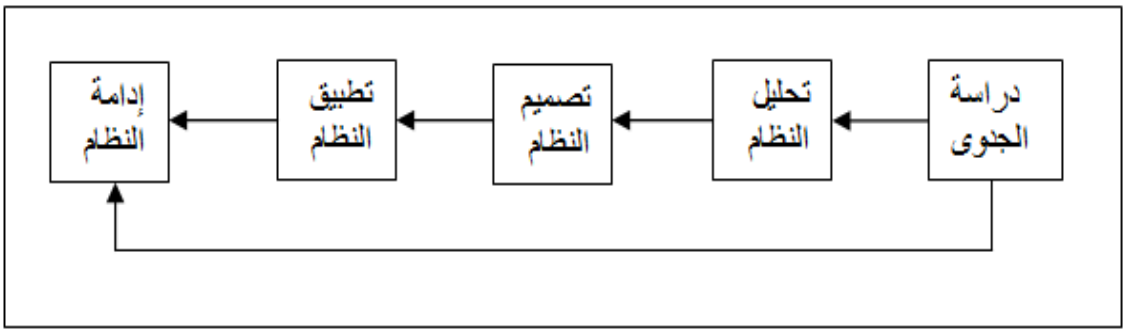
وسيتم تناول تطوير نظم المعلومات في المنظمة بالتطرق إلى مناهج تطوير النظام ومراحل دورة حياة تطوير النظم.

1-4 مناهج تطوير نظم المعلومات الإدارية:

توجد العديد من المناهج المستخدمة في تطوير النظم ومن أهمها: المنهج التقليدي، النموذج التجريبي، تطوير المستخدم النهائي وشراء الحلول (تطبيقات الحزم البرمجية والتزود من الخارج).

وفيما يلي شرح موجز لكل منهج:

1-1-4 المنهج التقليدي: يعتمد المنهج التقليدي في تطوير النظام على دورة حياة المنظمة إذ يتكون من مجموعة من المراحل المتتالية كما يوضحه الشكل التالي:



شكل(1-25): المراحل المختلفة للمنهج التقليدي في بناء النظام

المصدر: النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 322.

إذ يتبن من الشكل أن المراحل المختلفة للمنهج التقليدي تتكون من المراحل التالية:

- دراسة الجدوى والتي تعد جزء من عملية تحليل النظام والتي تحدد فيها إذا كان الحل ممكن إنجازه ضمن موارد وقيود المنظمة.[1]

---

[1] بدر محمد، إبراهيم محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 71.

وباختصار تأخذ دراسة الجدوى بعين الاعتبار ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الاقتصادي لضمان أن تكون المنافع المتوقعة أكبر من التكاليف، والبعد لتنظيمي للتأكد من وجود إمكانية لتشغيل نظام المعلومات ولاستيعاب قدراته الكبيرة على المعالجة وإنتاج المعلومات، وجدوى تقنية لضمان وجود تقانة معلوماتية عالية وقابلة للتطور والتحديث عند الحاجة.[2]

بعد ذلك تأتي مراحل تحليل وتصميم وتطبيق النظام، وأخيرا مرحلة إدامة النظام والتي تعني ضمان استمرارية نظام المعلومات الإدارية في العمل على وفق ما تم التخطيط له، وذلك من خلال صيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة في لنظام والبرمجيات المعتمدة في تطبيقاته.[3]

4-1-2 النموذج التجريبي: يعتمد هذا المنهج على بناء نموذج مصغر للنظام، وهو نظام قابل للاستعمال، ولكنه رخيص الثمن وسريع العطب وقابل للتغيير. يقوم المستعمل بتجريب النموذج وتقديم اقتراحات لتطويره. تدخل هذه الاقتراحات في عمليات التعديل الجارية على النظام، وهكذا حتى يكتمل النظام ويصبح نظاما نهائيا، بهذه الطريقة يكتب العاملون خبرة ممتازة أثناء البناء، ويعد هذا النموذج من أشهر لمناهج التي تعتمد على الخطأ والصواب إذ يمر بهذه المراحل:

- بيان المتطلبات والأهداف؛
- بناء نظام نموذجي أول؛
- تنفيذ النموذج الأولي واستخدامه؛
- الحصول على التغذية الراجعة؛
- إعادة بناء النظام وتطويره؛
- تنفيذ النظام وإدامته.[4]

4-1-3 تطوير المستخدم النهائي:

يمكن أن تطور بعض النماذج في نظم المعلومات بواسطة المستخدم النهائي منفردا، أو بمساعدة قليلة من مختصين فنيين.

---

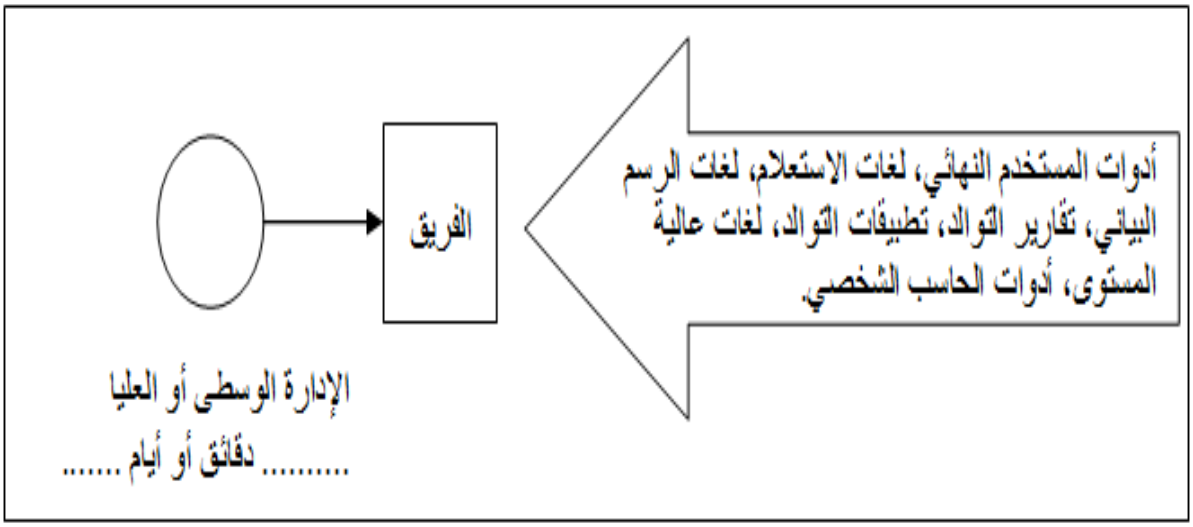
(1) النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 323.

(2) ياسين، سعد غالب، " **تحليل وتصميم نظم المعلومات** "، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 119.

(3) الطائي، محمد، " **صيانة و إدامة نظم المعلومات الإدارية** "، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص: 20.

(4) الحسنية، سليم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 447.

يبين الشكل التالي طريقة تطوير المستخدم النهائي.



شكل(1-26): منهج تطوير المستخدم النهائي

المصدر: النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 328.

يتبين من الشكل أن المستخدم النهائي يمكن ان يطور النظام باستخدام بعض اللغات وأدوات البرمجة المختلفة مثل: لغات الجيل الرابع، لغات التمثيل البياني، أدوات برمجيات الحاسوب الشخصي.

ويلاحظ أن المستخدم النهائي يحتاج للوصول إلى البيانات وإنشاء التقارير المختلفة، وإنشاء نظم قواعد بيانات صغيرة، بحيث تمثل هذه البرامج حلولا جزئية للمشاكل التي يعاني منها في نظم المعلومات، علما أن العديد من نظم تطوير المستخدم الأخير يمكن أن تنشأ بسرعة أكبر من دورة حياة النظم التقليدية.[1]

لتطوير المستخدم النهائي إيجابيات ومحددات تتمثل في:

- تشمل تضمين ورضا أعلى للمستخدم في النظام؛
- لازالت تطبيقات الجيل الرابع غير قادرة على إحلال أدوات مألوفة لبعض تطبيقات الأعمال، لعدم سهولة معالجة عدد كبير من تطبيقات المعاملات بمنطق إجرائي واسع لمقابلة المتطلبات المتجددة؛
- تحمل تطوير المستخدم النهائي، بعض المخاطر التنظيمية لأن عملية التطوير تحدث خارج الآلية التقليدية؛
- قد يكون التوثيق غير ملائم خاصة عندما ينشأ النظام سريعا، دون عملية التطوير الرسمي التكنولوجي والاختبار؛

---

[1] النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 329.

- يمكن أن تفقد عملية التطوير السيطرة على البيانات، خاصة عند خروج النظام إلى الأقسام الخارجية.[1]

4-1-4 منهج شراء الحلول (تطبيقات الحزم الجاهزة والتزود من الخارج):

إن برامج أغلب النظم في يومنا هذا لا يتم تطويرها داخل المنظمة، بل يتم شراؤها من مصادر خارجية، فالمنظمة قد تختار شراء حزمة برمجيات جاهزة من بائع تجاري. أو استئجار من مزود الخدمات، أو تقوم بالتزود من الخارج للقيام بعملية التطوير. وغالبا ما يستند اختيار البرامج أو خدمات البرامج إلى مناقصات تتلقى فيها المنظمة عروضا لابد أن تجيب عن قائمة من الأسئلة المفصلة لمعرفة مدى استيفائهم لمتطلبات النظام المقترح بناؤه.

أ- تطبيقات الحزم البرمجية:

يتم بناء معظم أنظمة المعلومات اليوم باستخدام تطبيقات الحزم البرمجية أو اعتمادا على مكونات البرامج المبرمجة مسبقا. إن العديد من التطبيقات اليوم صالحة لجميع المنظمات على سبيل المثال: سجل الرواتب، الحسابات المدنية، دفتر الأستاذ العام، مراقبة المخزون... إلخ. هذه الوظائف والأنشطة الموجودة في جميع المنظمات، والتي يتم تأديتها بعمليات وإجراءات موحدة لا تتغير كثيرا مع الزمن، فإن حزم البرامج الجاهزة المعممة تفي بالغرض بالنسبة لأغلب المنظمات.

إذا كانت البرامج المتوفرة تلبي معظم المتطلبات، فإن المنظمة تعتمد عليها لتوفير الوقت والمال، بعض البرامج الجاهزة تحتوي على ميزة التخصيص إذ يمكن التعديل عليها لتتوافق مع خصوصية المنظمة، إما إذا كان التخصيص واسع والتعديل على البرمجيات كبير فإن الأمر يصبح مكلفا ويتطلب وقتا طويلا يلغي العديد من مزايا استخدام البرمجيات الجاهزة[2].

ب- التزويد من الخارج (Outsourcing) :

إذا كانت المنظمة لا تريد استخدام مواردها الداخلية لبناء وتشغيل نظم معلوماتها، فإنه بإمكانها اللجوء إلى التزويد من الخارج، بالاعتماد على مزودين وموردين مختصين في مجال بناء وتشغيل نظم المعلومات.[3]

---

[1] **المرجع السابق**، ص: 329.

[2] Laudon, Kenneth.C, and Laudon, Jane P.(2013), **Op. Cit**, p: 381.

[3] Ibid, p: 381.

ويعرف التزود من الخارج في نظم المعلومات بأنه الاستعانة بطرف خارجي وفق ترتيبات وتعاقدات محددة من أجل القيام جزئيا أو كليا بإدارة وتشغيل أصول وأنشطة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة.[1] ويعرف أيضا بأنه المظلة التي تغطي سلسلة كاملة من خدمات المعلومات من تطوير برنامج تطبيقات بسيط إلى تأجير قسم كمبيوتر كاملا. حيث يدخل تحت هذه المظلة:

- خدمات معالجة المعلومات والتي تتضمن إدخال البيانات، عملية التحويل والمعالجة والأنشطة وراء المكاتب؛
- تعاقدات خدمات البرمجة والتي تتضمن تطوير البرامج وخدمات الصيانة مثل التحليل، التصميم، البرمجة، التجريب، التطبيق والدعم؛
- خدمات إدارة التسهيلات والتي تتضمن إدارة ودعم النظام أو وظائف مراكز البيانات (البرامج، العتاد، الشبكات والأفراد).
- تكامل النظم والذي يتضمن تطوير نظام كلي متكامل (البرامج، الأجهزة والشبكات) من التصميم إلى غاية التطبيق؛
- عمليات دعم أخرى تشمل خدمات الصيانة، التعافي من الكوارث، التدريب، الدعم عن طريق الهاتف، والدعم الالكتروني.[2]

لقد انتشرت طريقة التزود من الخارج، لأن المنظمات أحست بأن هذه الطريقة ذات فعالية أكبر من حيث الكلفة، إذ أن المورد من الخارج يتمتع بدرجة اقتصادية عالية، حيث يخدم عدد كبير من المنظمات ويمتلك خبرات متخصصة؛ لكن هذه الطريقة قد تسبب للمنظمة عديد المشكلات إذا لم يتم فهمها بالشكل اللازم، وفي النهاية لابد للمنظمة من التقييم الصحيح للمزود من الخارج بما يمنحها بعض المزايا التنافسية.[3]

2-4 مراحل دورة حياة تطوير النظام:

بعد القبول والاعتراف بضرورة تطوير النظام القائم أو تطوير نظام جديد، وظهور إدارة فعلية لإيجاد

---

[1] De sa-soares. Filipe, Soares. Delfina, and Arnaud. José, "A Catalog of Information Systems Outsourcing Risks", ***International Journal of Information Systems and Project Management***, vol. (2), No. (3), 2014, p: 24.

[2] Bartell. Sherrie. Myers, "Information Systems Outsourcing : A Literature Review and Agenda For Research", ***International Journal of Organizational Theory and Behavior***, vol. (1), No. (1), 1998, pp: 21-22.

[3] النجار. فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 330.

نظام منهجي متكامل للتطوير على المستويين الكلي والجزئي للمنظمة، فإن كان هذا النظام أو أجزاء منه موجودة وهي الحالة الغالبة، فإنه يجب تطويره بشكل منهجي ودوري باستمرار، وإذا لم يكن موجودا، وهي حالة متكررة في بعض المنظمات خاصة بالدول النامية، فيجب تصميمه وبناؤه من جديد.[1]

ويتم تطوير نظم المعلومات أساسا بالاعتماد على مراحل تسمى دورة حياة النظم، وهي من أقدم بل من أولى الطرق المنهجية لدراسة وتصميم وتطوير المعلومات، ومن أكثرها تقليدية وهيكلية بحكم منطقها المرتب والواضح، ولاستنادها على أنشطة ومراحل تبنى بصورة مسبقة إلى حد ما، وقبل الشروع في تنفيذ المهام التفصيلية المبرمجة لبناء أو تطوير نظام المعلومات.

ومع ذلك لا يوجد في الواقع اتفاق بين العلماء والخبراء والممارسين في حقل نظم المعلومات حول المراحل الرئيسية لدورة حياة النظم، ولا حول بنية كل مرحلة من حيث أنشطتها الفرعية وشبه الفرعية، والأنشطة الأصغر المتشبعة عن الأنشطة الفرعية وتدفقها المنطقي والطبيعي.[2]

وفيما يلي سرد الأسماء بعض الخبراء والباحثين مع تصوراتهم عن المراحل التي يجب أن تمر بها دورة تطوير النظم، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): مراحل دورة حياة النظم حسب بعض الباحثين

إسم الباحث	المراحل المعتمدة
Briggs. Charles. L (1980)	تخطيط النظم- تحديد احتياجات النظم- تطوير النظم- تطبيق النظم.
Senn. James. A : (1982)	الحاجة إلى تغيير نظم المعلومات- دراسة الجدوى- تحليل الاحتياجات- التصميم المنطقي للنظم- التطوير الطبيعي للنظم- الاختبار- التطبيق والتقييم- الصيانة.
Burch. John. :(1983)	تحليل النظم- تصميم النظم العامة- التقييم الأولي النظم- التصميم التفصيلي النظم- تطبيق النظم.
Clifton. H.D : (1990)	تحديد المشكلة- تبرير النظام- تصميم النظام- الحصول أو بناء البرنامج- اختبار النظام- تطبيق النظام.
Olle.T. William : (1991)	تخطيط نظم المعلومات- تحليل الأعمال- تصميم النظام- التصميم الهيكلي- التركيب- اختبار عمل النظام.
الحسنية سليم: (2006)	تعريف المشكلة- الدراسة الأولية- تحليل النظام- تصميم النظام- امتلاك النظام- تنفيذ و إدامة النظام.
النجار، فايز، جمعة: (2010)	تحليل النظام- تصميم النظام- تنفيذ النظام- الاستخدام.
Laudon & Laudon: (2012)	تحليل النظام- تصميم النظام- البرمجة- الاختبار- التحول- الإنتاج والصيانة.

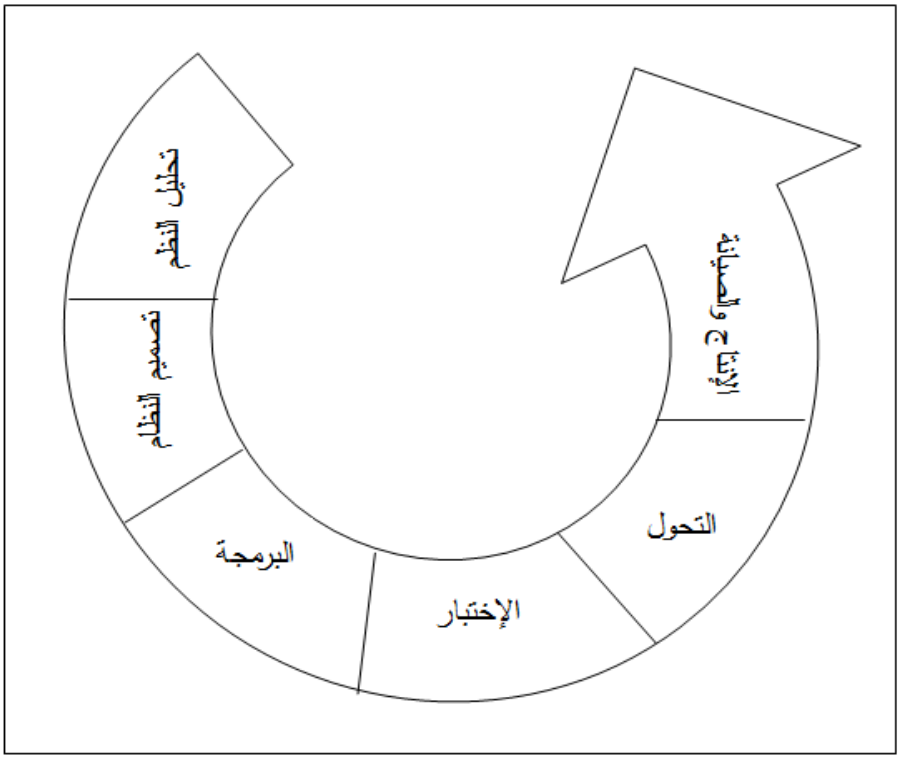
المصدر: من إعداد الباحث

---

[1] الحسنية. سليم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 443-444.

[2] ياسين. سعد غالب، " تحليل وتصميم نظم المعلومات"، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 111.

في هذه الدراسة يتم الإعتماد على النموذج الخاص بالباحثين (Laudon and Laudon :2012) والذي يلخص دورة حياة تطوير النظام في الخطوات والمراحل التالية:



شكل(1-27): دورة حياة تطوير النظم

Source: Laudon. Kenneth C, and, Laudon. Jane P, "**Management Information Systems: Managing the Digital Firm**", 12th Ed, Pearson Education Limited, England, 2012, P:521.

وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من مراحل دورة حياة تطوير النظام.

4-2-1 مرحلة تحليل النظام:

يمكن تعريف تحليل النظم بأنه تحليل لمشكلة تحاول المنظمة حلها باستعمال نظام المعلومات. ويتكون من تعريف المشكلة، تحديد مسبباتها، تحديد الحل، وتحديد المعلومات المطلوبة والتي يجب أن يوفرها النظام.

يقوم محلل النظم بوضع خارطة طريق: للمنظمة وأنظمتها الحالية، تحديد مالكي البيانات ومستخدميها إلى جانب الأجهزة والبرمجيات.

بعد ذلك يقوم محلل النظم بتحليل مشاكل الأنظمة الحالية، لذلك بفصح الوثائق، أوراق العمل، والإجراءات مراقبة عمليات تشغيل النظام ، وقبالة المستخدمين الأساسيين للنظام.

بعد ذلك يصبح بإمكان محلل النظام معرفة مكان المشكلة ووضـع الحلول الكفيلة بحلها، عادة يتطـلب

الحل بناء نظام معلومات جديد أو تحسين النظام الحالي.[1]

إن الدور الهام الذي يقوم به محلل النظام يتطلب تميزه بخصائص معينة حتى يكون محللا جيدا أهمها:[2]

- أن يكون المحلل مسؤولا عن تحليل النظام الجديد والإشراف على بنائه ومراقبته وصيانته؛
- أن يكون المحلل ماهرا في الاتصالات والتحفيز والإدارة؛
- أن يكون المحلل قادرا على العمل عضوا في الفريق وقائدا له؛
- أن يكون لدى المحلل مهارات في حل المشكلات عالية التعقيد؛
- أن يكون المحلل ملما بالأعمال بصفة عامة، لكي يستطيع ترجمة متطلبات نظام الأعمال إلى نظام معلومات كفء.

كما يضم تحليل النظام نشاطين آخرين مهمين هما: دراسة الجدوى وتحديد الاحتياجات من المعلومات:

4-2-1-1 دراسة الجدوى:

لتحديد ما إذا كان نظام المعلومات الجديد ذو جدوى أولا، يتم تشكيل فريق لدراسة الجدوى، وبالتالي تقديم إجابة واضحة حول وجود أو عدم وجود إمكانية فعلية لنظام المعلومات الجديد أو المحسن لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل قيود ومحددات اقتصادية، مالية، تنظيمية وتقنية.

باختصار تأخذ دراسة الجدوى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الاقتصادي لضمان أن تكون المنافع المتوقعة أكبر من التكاليف، والبعد العملي للتأكد من وجود إمكانية في تشغيل النظام وفي استيعاب قدراته الكبيرة على المعالجة وإنتاج لمعلومات، وأخيرا البعد الفني لضمان وجود تقانة معلوماتية عالية وقابلة للتطور والتحديث عند الحاجة.[3]

أ- الجدوى الفنية: ترتكز على تحديد المتطلبات الفنية الضرورية لتشغيل النظام المقترح في إطار اعتماد أي من البدائل، وتتمثل هذه المتطلبات بأجهزة الحاسوب والبرمجيات وتقنيات الاتصالات والكوادر الفنية وما شابهها، والتي تعد ضرورية لانجاز عمليات المعالجة في نظام المعلومات. إذ يجب على فريق الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي المتطلبات الفنية لتشغيل النظام المقترح؟

---

[1] Laudon. Kenneth.C, and Laudon. Jane P, (2012), **Op. Cit**, p p: 520- 521.

[2] السامرائي، سلوى أمين، والعبيد، عبد الرحمان، " **نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 217.

[3] ياسين، سعد غالب، " تحليل وتصميم نظم المعلومات "، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 119.

- هل هذه المتطلبات متاحة حاليا لدى المنظمة؟ وهل تكفي لتلبية احتياجات النظام المفتوح؟
- هل بالإمكان توفير هذه المتطلبات في حالة كونها غير متاحة؟

وفي ضوء الإجابة يمكن المقارنة بين البدائل المطروحة وتحديد البديل الذي يعد الأفضل من الناحية الفنية في تصميم النظام المقترح.

ب- الجدوى العملية (التشغيلية): تهدف إلى التحقق من مدى توفر المتطلبات العملية (التشغيلية) للنظام المقترح في إطار كل بديل من البدائل، وخاصة ما تعلق بتطبيق النظام في الواقع العملي، والدعم والإسناد المقدم له، إلى جانب إمكانية قبوله من قبل أفراد المنظمة وحالات مقاومة التغيير المتوقعة عند التطبيق، ولتحقيق هذه الإجراءات يفترض التأكد من الآتي:

- هل سيلقى النظام المقترح الدعم والإسناد من قبل الإدارة العليا للمنظمة والمستفيدين والمشغلين وبقية الأفراد في المنظمة؟
- هل سيساهم المستفيدون في عمليات التخطيط للنظام وتنفيذه؟
- هل سيسهم النظام المقترح في تعزيز الرضا لدى المستفيدين من مخرجات النظام.
- هل يتوقع ظهور مقومة للتغيير بخاصة من قبل الأفراد الذين ستتأثر مراكزهم الوظيفية ومصالحهم الشخصية عند اعتماد تطبيقات النظام المقترح؟

وبالطبع فإن البديل الأفضل هو البديل الذي يتوقع أن يلقى الدعم والإسناد الذي سيسهم في تعزيز حالة الرضا لدى المستفيدين والأقل تعرضا لمشاكل مقاومة التغيير.[1]

جـ - الجدوى الإقتصادية: إن دراسة الجدوى الاقتصادية لنظام المعلومات عملية أساسية وضرورية في هذه المرحلة، فالجدوى الاقتصادية تتضمن دراسة النواحي المالية والاقتصادية، لمعرفة فيما إذا كان النظام يمكن تنفيذه أولا من الناحية الاقتصادية، أي اختيار النظام البديل الذي يحقق أعلى الأرباح وبأقل التكاليف؛ وهذا ما يطلق عليه تحليل التكلفة، الذي يقوم بتقدير التكاليف التي ستترتب عن النظام الجديد، بما في ذلك تكاليف دراسة النظام وتصميمه وتشغيله ، وتكاليف الانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد، وكذلك تكلفة الفرصة البديلة، وهي المنفعة المضحى بها نتيجة اختيار معين، ثم تقدير الفوائد المتوقعة لكل حل؛ وهنا قد يواجه المحلل صعوبة في تحديدها لأن النظام الجديد لا ينتج سلعا يمكن تقدير

---

[1] الطائي، محمد حسين، " **الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية**"، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 137-138.

قيمتها النقدية، ولكنه ينتج معلومات تؤثر على صناعة القرارات والتي تنعكس على التوفير في الموارد وأجور القوى العاملة، أو تحسين صورة المنظمة لدى زبائنها، أو زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين .. إلخ.[1]

4-2-1-2 تحديد الاحتياجات من المعلومات: تعتبر تحديد الاحتياجات من المعلومات من أصعب الأنشطة أيضا في تحليل النظم، فقد تحتاج لتشكيل فريق عمل يتكون أساسا من محللي النظم وبقية مستخدمي النظام والمستفيدين منه، لتحديد احتياجات كل نشاط في النظم، شكل المعلومات، حجمها، تكرارها وترددها الذي يجب أن تكون عليه والتوقيت المناسب لعرضها.

بعدها نحتاج إلى تحديد قدرات معالجة المعلومات لكل نشاط من أنشطة النظام (المدخلات، المعالجة، المخرجات، التخزين، الرقابة)، وذلك لتلبية الاحتياجات المطلوبة من المعلومات.[2]

إن نظم المعلومات التي يتم تصميمها اعتمادا على مجموعة متطلبات غير صحيحة، إما أن يتم التخلص منها بسبب ضعف وسوء أدائها، أو أنها ستحتاج إلى الخضوع لتعديلات كبيرة.[3]

يمكن تحديد الاحتياجات من المعلومات باستخدام عدة طرق منها: الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، الدراسات المسيحية، دراسة البرامج، الإجراءات والتقارير.

وتعتبر المقابلات من أهم الطرق وأحسنها لجمع المعلومات حول الاحتياج من المعلومات كونها:

- تؤمن فرص بمسارين للاتصالات؛
- تخلق اندفاع تنشيط للمشروع سواء من متخصصي النظم أو المستخدمين؛
- تعمل على تأسيس الثقة بين المستخدمين و متخصصي النظم؛
- تزيد من فرص المشاركة حتى لو كانت وجهات النظر متعاكسة.[4]

4-2-2 مرحلة تصميم النظام:

تحدد مرحلة التصميم الكيفية التي يستعمل بها النظام من حيث البنية التحتية " للأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال، واجهة المستخدم، و النماذج والتقارير التي سيتم استخدامها، والبرامج المحددة، وقواعد البيانات والملفات التي تحتاجها.

---

(1) السامرائي. سلوى أمين، والعبيد. عبد الرحمان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 209-210.

(2) O'brien. James. A, and Marakas. George. M, **Op. Cit**, p : .492.

(3) Laudon. Kenneth.C, and Laudon. Jane. P, (2012), **Op. Cit**, p p: 522.

(4) النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 338.

إن خطوات مرحلة التصميم تحدد بالضبط كيفية عمل النظام، وتتمثل هذه الخطوات في:[1]

4-2-2-1 تحديد إستراتيجية التصميم: هذا يوضح ما إذا كانت المنظمة ستعتمد في تطوير نظامها ألمعلوماتي اعتمادا على مبرمجيها وموظفيها المختصين، أو سيتم التزود من الخارج بالاعتماد على موردي هذا النوع من الخدمات التي توفرها شركات خاصة واستشارية، أو أن المنظمة ستلجأ إلى شراء حزم برمجية جاهزة.

4-2-2-2 هذا يؤدي إلى تطوير التصميم المعماري للنظام الذي يصف الأجهزة والبرمجيات والبيئة التحتية للشبكات والذي يتم استخدامه. في معظم الحالات سيقوم النظام بإضافة أو تغيير البنية التحتية الموجودة فعلا في المنظمة، كما أن تصميم واجهة المستخدم يعمل على تحديد كيفية تنقل المستخدم داخل النظام (طرق الولوج والملاحة كالقوائم وأزرار الشاشة ..) وأشكال التقارير التي سيقدمها النظام.

4-2-2-3 تطوير مواصفات قاعدة البيانات والملفات: مما يحدد بالضبط أي البيانات يتم تخزينها وأين سيتم تخزينها.

4-2-2-4 تطوير فريق المحللين لتصميم البرامج: حيث يتم تحديد البرامج التي سيتم استعمالها وما الذي يقوم به كل برنامج.

- **دور المستخدم النهائي:** إن متطلبات المستخدم من المعلومات تقوم جهود بناء النظام برمتها. فمستخدمو النظام يجب ان تكون لديهم رقابة كافية على عملية التصميم لضمان أن يعكس النظام أولويات أعمالهم وحاجاتهم من المعلومات دون تحيز للموظفين التقنيين. إن العمل على التصميم يرفع من درجة قبول وفهم المستخدمين للنظام. كما أن عدم إشراك المستخدمين للنظام بالشكل الكافي في عملية التصميم يعتبر من أسباب فشل نظم المعلومات. [2]

طبعا درجة إشراك المستخدم في بناء النظم تختلف حسب طبيعة النظام، والمنهج في البناء كما تم توضيحه سابقا.

يقوم مصمم النظم بتفصيل مواصفات النظام والتي تشمل المواصفات الإدارية والتنظيمية والمكونات التكنولوجية. والجدول التالي يوضح هذه المواصفات المفصلة:

---

[1] Dennis. Alan, Wixon. Barbara H, and Roth. Roberta. MK, "**Systems Analysis and Design**", 5th Ed, john wiley & sons, Inc, New jersey, USA, 2012, p p: 14-15.
[2] Laudon. Kenneth.C, and Laudon. Jane P, (2012), **Op. Cit**, p p: 523.

جدول(1-2): مواصفات تصميم النظم

المخرجات:	**المعالجة**	**التوثيق**
الشكل	الحسابات	وثائق العمليات
المحتوى	نماذج البرامج	وثائق النظم
التوقيت	التقارير المطلوبة	توثيق المستخدم
المدخلات	توقيت المخرجات	**التحول**
الأصول	**الإجراءات اليدوية**	نقل الملفات
التدفق	أي أشطة من يؤديها	البدأ في الاجراءات الجديدة
إدخال البيانات	متى	اختيار طريقة الاختبار
واجهة المستخدم	أين	الانتقال إلى النظام الجديد
البساطة	كيف	**التدريب**
الكفاءة	**الرقابة**	اختيار تقنيات التدريب
منقية	رقابة المدخلات(الحروف، الحدود، المنظقية)	اختيار نمادج التدريب
تغذية راجعة	رقابة المعالجة(التناسق، عدد السجلات)	تحديد تسهيلات التدريب
أخطاء	رقابة المخرجات(المجاميع،عينات المخرجات)	**التغيرات التنظيمية**
تصميم قاعدة البيانات	الرقابة الاجرائية(كلمات المرور، الأشكل الخاصة)	إعادة تصميم الأنشطة
النموذج المنطقي للبيانات	**الأمن**	تصميم الوظائف
ومتطلبات السرعة والحجم	رقابة الولوج	تصميم العمليات
تصميم وتنظيم الملفات	خطط الكوارث	تصميم هيكل المنظمة
مواصفات السجلات	التدقيق	علاقات التقارير

Source : Laudon. Kenneth C, and, Laudon. Jane. P.(2012), **Op.cit** , P:522.

4-2-3 مرحلة البرمجة: خلال مرحلة البرمجة فإن خصائص النظام التي تم تحديدها خلال مرحلة التصميم يتم تحويلها وترج إلى رموز برمجية للمنظمة المفاضلة بين بديلين هما:[1]

4-2-3-1 شراء البرامج الجاهزة وتعديلها بما يتوافق مع متطلبات النظام: فالبرامج الجاهزة تتصف بسهولة التشغيل والاستخدام، بالإضافة إلى أنها لا تحتاج إلى وقت طويل في الإعداد للتشغيل؛ كما تمتاز البرامج الجاهزة بالانخفاض في التكلفة مع زيادة الجودة نظرا للمنافسة الشديدة بين الشركات المنتجة لهذه البرامج. هذا لإضافة إلى عدم الحاجة إلى تعيين خبراء مختصين في كتابة البرامج التطبيقية، وبالتالي توفير تكلفة الاستعانة بهم.

4-2-3-2 تفصيل البرامج بواسطة الخبراء من داخل وخارج المنظمة: توجد حالات لا يصلح معها

---

[1] حسين، أحمد حسين علي، " **دليلك في تحليل وتصميم النظم** "، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 390-391.

استخدام البرامج الجاهزة، فقد يكون البرنامج التطبيقي المطلوب تشغيله على الحاسب معقدا جدا أو يحتاج إلى مواصفات خاصة وضرورية لا توافر في البرامج الجاهزة. لذلك تستعين المنظمة بخبراء البرمجة الموظفين عندها. أو تلجأ إلى التزويد من الخارج بالاعتماد على خبراء وشركات متخصصة. يجب أن يلتزم كاتبو البرامج حرفيا بمواصفات التصميم الخاصة سطرا بسطر لتحديد خطوات التشغيل الواجب تنفيذها، والملفات التي يجب الدخول إليها وتحديثها والمعلومات التي سيتم تجميعها إعطاء التقارير حولها.

4-2-4 مرحلة الاختبار: يجب القيام باختبار شامل حتى يتم التأكد من أن النظام ينتج أو يقدم النتائج الصحيحة والمطلوبة. يجب على الاختبار أن يجيب على السؤال: هل سيقوم النظام بتقديم النتائج المرغوبة تحت شروط معلومة؟

الاختبار هو الوقت المستهلك في التحضير لاختبار البيانات بحذر، مراجعة النتائج واستعراضها والتصحيحات التي يتم إجراؤها على النظام والتي قد تصل إلى إعادة تصميم بعض أجزائه.[1]

إن مرحلة وعملية الاختبار يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنشطة رئيسية وهي: اختبار البرنامج، اختبار النظام، اختبار القبول.

1-4-2-4 اختبار البرنامج (Unit (Program) Testing): في هذا النشاط يتم اختبار كل برنامج منفردا للتأكد من دقته وذلك فور الانتهاء من كتابته، ويتم اختبار البرنامج عن طريق إعداد بيانات اختباريه، ويجب أن تكون البيانات الاختبارية كافية حيث تختبر كافة الشروط الممكنة بما فيها حالات الأخطاء وإمكانية تصحيح هذه الأخطاء بواسطة البرنامج، أو إعداد تقارير بالأخطاء ليتم تصحيحها بواسطة المستخدمين. ويجب إعداد النتائج المتوقعة من تشغيل البرنامج قبل تشغيله فعلا بالبيانات الاختبارية لمقارنة النتائج المتوقعة مع الفعلية.

2-4-2-4 اختبار النظام (System Testing) : وهنا يتم اختبار عمل النظام ككل حيث يتم فحص التوافق بين عناصر التشغيل والأجهزة ومعدات الحاسب الآلي، وذلك للتحقق من أن البرامج التطبيقية وبرامج التشغيل ونظام إدارة قاعدة البيانات والبرامج الأخرى تعمل بتوافق مع الحاسب المركزي وقاعدة البيانات وأجهزة الاتصال.

وهذا الاختبار يهدف إلى التحقق من عدم وجود أخطاء ناتجة عن عدم تكامل عناصر النظام مع بعضها البعض.[1]

---

[1] Laudon. Kenneth.C, and Laudon. Jane P. (2012), **Op. Cit**, p p: 523.

4-2-4-3 اختبار القبول (Acceptance Testing) : يعتبر هذا الاختبار بمثابة الشهادة النهائية، والتي تدل على أن النظام جاهز للاستعمال والدخول في الإنتاج، يتم تقييم اختبارات نظم المعلومات من قبل المستخدمين ويتم مراجعتها من طرف الإدارة، عندما تكون جميع الأطراف راضية ومقتنعة بأن النظام الجديد أو المحسن يلبي معايير الأداء المطلوبة، يتم الموافقة رسميا على تنفيذ النظام.[2]

4-2-5 مرحلة التحول: وهي المرحلة التي يتم فيها التحول النهائي والشامل من نظام المعلومات القديم إلى نظام المعلومات الجديد، وذلك باختيار إستراتيجية التحول الملائمة للنظام والمنظمة. ومن بين الأنشطة الجوهرية لمرحلة التحويل ما يلي:

- وضع خطة عملية وواقعية للتحول مكن نظام المعلومات القديم إلى نظام المعلومات الجديد، وذلك باختيار إستراتيجية التحول، وتطبيق الإستراتيجية المختارة، وتهيئة الظروف المناسبة لضمان تحقيق عملية التحول بنجاح؛
- استكمال تحويل الملفات وبالفترة الزمنية التي حددتها خطة التحويل؛
- المفاضلة والاختيار بين إستراتيجيات التحول إلى النظام الجديد.[3]

يمكن للمنظمة الاعتماد على أربع إستراتيجيات للتحويل إلى النظام الجديد وهي:

4-2-5-1 التحول المتوازي(Parallaled Conversion): وهو المدخل الأكثر استعمالا في الحياة العملية، حيث يقوم على تشغيل النظام الجديد على التوازي وفي وقت واحد مع النظام القديم لفترة معينة كافية، للتأكد من أن النظام الجديد يعمل بالكفاءة المطلوبة. ويتم خلال هذه الفترة المقارنة بين مخرجات النظامين، بعد التأكد من أن النظام يعمل بالكفاءة المطلوبة يتم إيقاف العمل بالنظام القديم ويصبح النظام الجديد هو النظام الرسمي للتشغيل.

- يمتاز هذا المدخل أو الإستراتيجية بالأمان الكامل في عملية التحول من أي خلل أو قصور في النظام الجديد، لم يتم اكتشافه أثناء عملية الاختبار.
- من ناحية أخرى ستكون عملية التشغيل المتوازي مكلفة، وتحتاج إلى مجهود كبير من العاملين في تشغيل نظامين في وقت واحد. هذا بالإضافة إلى إمكانية استمرار العاملين في استخدام النظام القديم

---

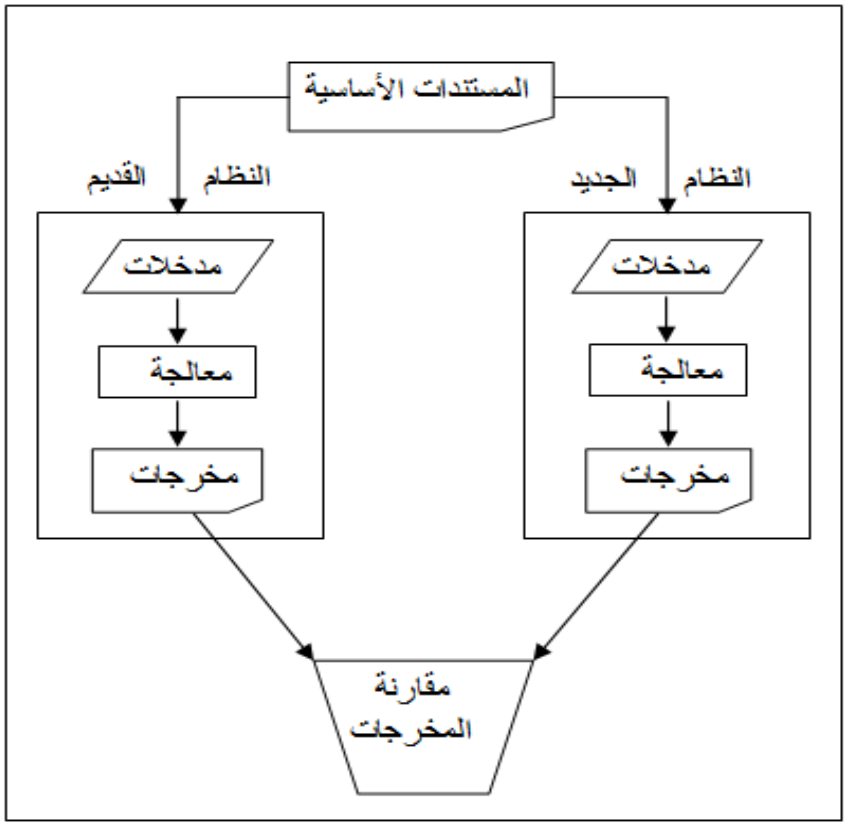
(1) الدهراوي. كمال الدين مصطفى، **" نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات "**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 376.

(2) Laudon. Kenneth.C, and Laudon. Jane P. (2012), **Op. Cit**, p p: 523-524.

(3) ياسين، سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 154.

دون بدل المجهود الكافي لإنجاح واستخدام النظام الجديد.[1]

والشكل التالي يوضح التحول المتوازي:



شكل(1-28): التحول المتوازي

المصدر: حسين، أحمد حسين علي، "**دليلك في تحليل وتصميم النظم**"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 399.

4-2-5-2 التحول المباشر أو الفوري (Immediate Conversion): اعتمادا على هذه الطريقة أو الإستراتيجية يتم التخلي عن نظام المعلومات القديم دفعة واحدة، ويوضع النظام الجيد موضع التشغيل مباشرة وفي وقت محدد.

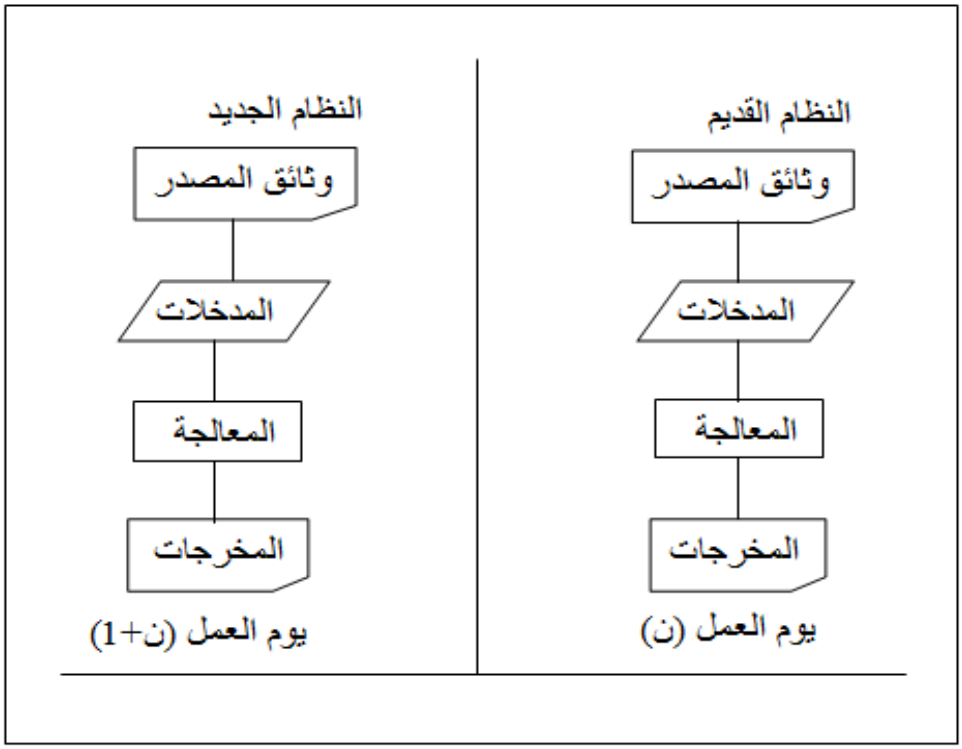
تستخدم هذه الطريقة في حالة وجود صعوبة كبيرة في تجزئة النظام إلى مراحل عديدة، أو عندما تكون هناك ضغوط شديدة من قبل المستفيدين باتجاه تطوير وتصميم نظام معلومات يلبي احتياجاتهم. وقد تكون أمام المنظمة فرصة متاحة للاستثمار أو تهديدات خطيرة تتطلب وجود منظومة معلوماتية توفر للإدارة العليا معلومات ثمينة ودقيقة عن متغيرات البيئة الخارجية.

---

[1] حسين، أحمد حسين علي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 398- 399.

لهذه الطريقة مزايا كثيرة منها أن هذه الإستراتيجية تمنع أي ازدواجية للعمل، وتعمل على تحقيق وفرات اقتصادية أكبر للمنظمة.

غير أنها قد تسبب مشاكل أهمها ظهور مقاومة ضد التغير التنظيمي من جانب الأفراد العاملين، خاصة في حالة عدم إشراكهم بالشكل اللازم في عملية تطوير النظام، وكذلك كون هذه الطريقة تعتمد أسلوب الصدمة في إحداث التغيير والتحول إلى النظام الجديد.[1]



شكل(1-29): التحول المباشر

المصدر: النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 349.

يمكن القول أيضا أن هذه الطريقة تحتوي على مخاطرة كبيرة في حالة ما إذا فشل النظام الجديد في العمل، أي عند حدوث مشاكل بداية التشغيل، مما يعني أن المنظمة ستفشل في الحصول على المعلومات التي تسمح لها بتأدية أنشطتها ووظائفها في مختلف المستويات وهذا يعني فشل المنظمة ككل.

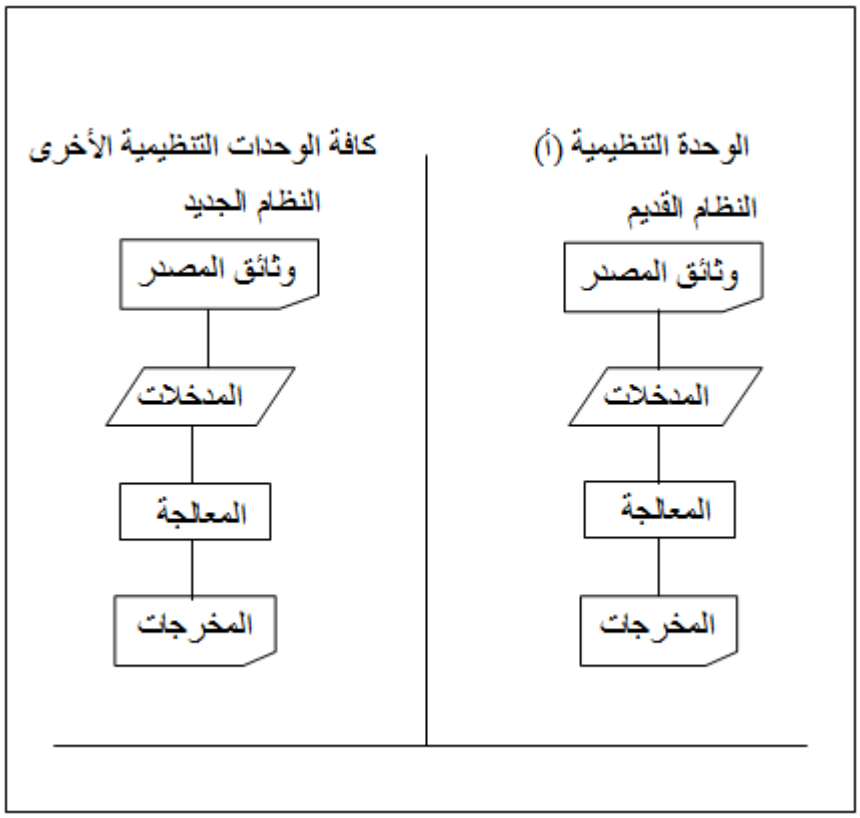
4-2-5-3 التحول الاستطلاعي(Pilot Conversion): اعتمادا على هده الطريقة تقوم المنظمة بتطبيق النظام الجديد على وحدة تنظيمية فقط مع بقاء الوحدات الأخرى على النظام القديم، أو تقوم بتطبيقه على جزء من أعمالها كفرع من فروعها على سبيل المثال، وتتمثل ميزة التنفيذ أو التحول

---

[1] ياسين، سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص: 155.

الاستطلاعي في إمكانية السيطرة على أعمال المنظمة في حالة فشل النظام الجديد وذلك كونه محصور في حدود ضيقة ومعروفة.[1]

والشكل التالي يوضح التحول الاستطلاعي.



شكل(1-30): التحول الإستطلاعي

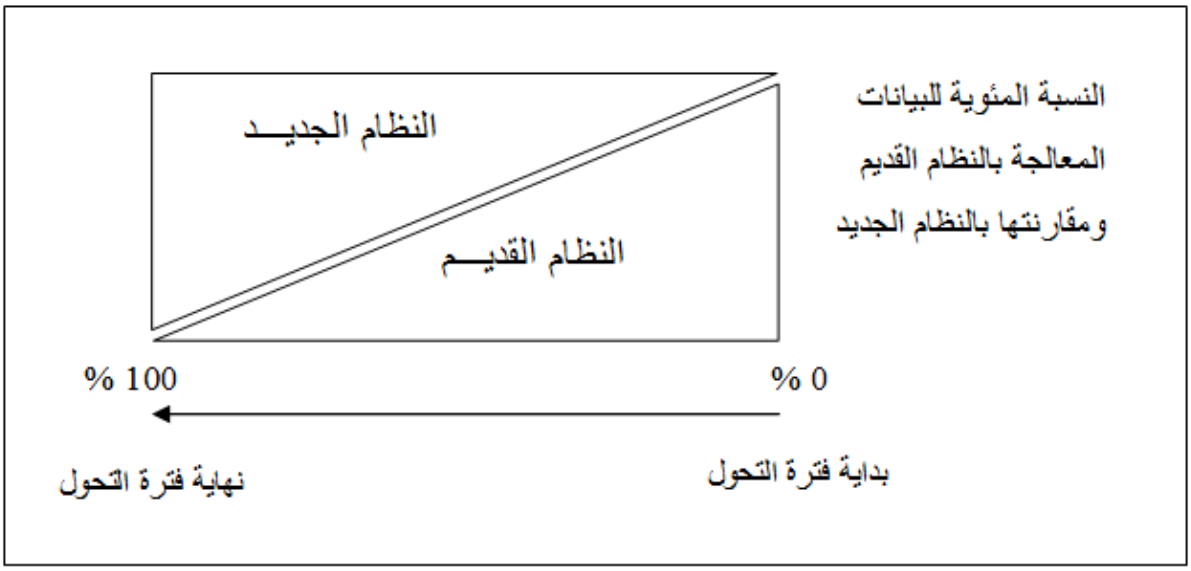
المصدر: النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 348.

4-5-2-4 التحول المرحلي/الطوري (Phased conversion): يتضمن التحول الثوري إخراج النظام القديمة تدريجيا جزءا بجزء، واستبداله بالنظام الجديد في ذات الوقت؛ فمثلا يمكن البدء في معالجة الحسابات المدينة المفتوحة حديثا بالنظام الجديد، مع الاستمرار في معالجة الحسابات القديمة بالنظام القديم، ثم يحل النظام الجديد محل القديم عن طريق التدوير التدريجي للحسابات القديمة؛ هذا النوع من التحول شائع في النظم الكبيرة ومن الملاحظ ضرورة تشغيل النظامين القديم والجديد معا في أسلوب التحول الطوري مع ربط مخرجات النظامين للحصول على صورة كاملة.[2]

---

[1] Kroenke. David M, **Op. Cit**, p : 352.

[2] النجار، فايز جمعة ، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 349.



شكل(1-31): التحول الطوري / المرحلي

المصدر: النجار، فايز جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 350.

التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد يتطلب تدريب المستخدمين النهائيين على استخدام النظام الجديد؛ كما يجب إعداد وثائق تفصيلية تبين كيفية عمل النظام من وجهة نظر تقنية ومن وجهة نظر المستخدم النهائي.[1]

4-2-6 مرحلة الإنتاج والصيانة:

بعد وضع النظام الجيد مكان العمل وإتمام عملية التحول، فإن النظام يصبح في مرحلة **الإنتاج**. طيلة هذه المرحلة فإن النظام تتم مراجعته من طرف المستخدمين والأخصائيين التقنيين لتحديد إلى أي درجة يحقق أهدافه الأصلية، ولتقرير إذا كان يتطلب أي تعديل أو إعادة نظر، في بعض الحالات يتم إعادة وثيقة رسمية لتدقيق ومراجعة عملية وضع النظام قيد الإنتاج.

بعد تشغيل النظام بالطريقة المطلوبة، فإنه من الضروري صيانته لتصحيح الأخطاء وتحقيق المتطلبات أو تحقيق كفاءة عملياته.

إن التغيرات التي يتم إجراؤها على الأجهزة والمعدات، البرامج، التوثيق، والإجراءات للنظام قيد التشغيل والإنتاج لتصحيح الأخطاء وتحقيق المتطلبات الجديدة أو تحسين كفاءة العمليات أو المعالجة تسمى **صيانة النظام**.[2]

---

[1] Laudon, Kenneth.C, and Laudon, Jane P. (2013), **Op. Cit**, p: 375.
[2] Laudon, Kenneth.C, and Laudon, Jane P. (2012), Op, Cit, p: 525.

الجدول التالي يلخص أنشطة تطوير نظام المعلومات.

جدول(1-3): تطوير النظم

الأنشطة الأساسية	الوصف
تحليل النظم	تحديد المشكلة أو المشاكل وضع الحلول تحديد متطلبات المعلومات
تصميم النظم	إنشاء مواصفات التصميم
البرمجة	ترجمة مواصفات التصميم إلى رموز برمجية
الاختبار	القيام باختبار البرنامج القيام باختبار النظم القيام باختبار القبول
التحول	خطة التحول تحضير التوثيق تدريب المستخدمين والفريق التقني
الإنتاج والصيانة	تشغيل النظام تقييم النظام تعديل النظام

Source: Laudon. Kenneth.C, and Laudon. Jane P.(2012), **Op.cit** , p:525.

المبحث الثاني: جودة نظم المعلومات الإدارية وتحدياتها

بعد التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول نظم المعلومات الإدارية في المنظمة، يحاول الباحث في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم جودة نظم المعلومات الإدارية، وأهم الأبعاد التي يمكن اعتمادها لقياسها.

1- تعريف جودة نظم المعلومات الإدارية:

إن إعطاء تعريف لجودة نظم المعلومات الإدارية يتعلق بنظرة الباحث اتجاه هذا المفهوم، فنجد العديد من الباحثين يشيرون إليه بمصطلحات أخرى مثل كفاءة وفعالية نظم المعلومات الإدارية ويتناولون أبعاد مختلفة في قياسه، كالتركيز على مخرجات النظام (جودة وقيمة المعلومات)، أو التركيز على كفاءة وجودة موارده ومستلزماته (موارد مالية ومادية، برمجيات، بيانات، موارد بشرية)؛ وهذا ما سيتم تناوله في العنصر القادم.

ولإعطاء تعريف لجودة نظم المعلومات الإدارية سيتم استغلال ما تم تناوله سابقا في نظم المعلومات الإدارية، ولا بد أيضا أن نبين أيضا مفهوم الجودة والذي يعرفه الباحث بأنه: مجموعة الخصائص والأبعاد التي تجعل منتجا ما سواء كان سلعة أو خدمة، قادرا على تحقيق رغبات وحاجات الزبائن والعملاء وحتى تجاوزها وإسعادهم، نتيجة للجهود المبذولة وتسخير كافة القدرات والطاقات البشرية والمادية في المنظمة.

أما نظم المعلومات الإدارية في المنظمة فقد تم تعريفها بأنها: توليفة متكاملة من الأفراد والمعدات والتجهيزات التي تتفاعل فيما بينها وتعمل على جمع البيانات من مصادرها المختلفة سواء داخلية أو خارجية، والقيام بالعمليات اللازمة عليها من تحليل وتنظيم وهيكلة وخزن، لتوفير معلومات مفيدة للقيام بمختلف الوظائف والأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، واتخاذ مختلف القرارات في مختلف المستويات الإدارية بما يحقق أهداف المنظمة.

وعليه يمكن تعريف جودة نظم المعلومات الإدارية بأنها مجموعة الخصائص التي يجب أن تميز موارد نظم المعلومات وأنشطتها، بما يجعل مخرجاتها من المعلومات ذات قيمة (جودة)، تجعل المستفيد منها يشعر بالرضا تجاه المساعدة والدعم الذي يقدمه له النظام في معاملاته أو في تأدية أنشطته ووظائفه واتخاذ قراراته بما يحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

2- أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية:

لقد حاول الباحثون قياس جودة نظم المعلومات اعتمادا على أبعاد متعددة، فهناك دراسات اهتمت مباشرة بقياس جودتها، ودراسات أخرى أشارت لجودة نظم المعلومات ضمن نماذج لمحاولة قياس كفاءة

أو نجاح نظم المعلومات؛ وفيما يلي أبعاد جودة نظم المعلومات في بعض النماذج:

2-1- أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في نموذج (D & M):

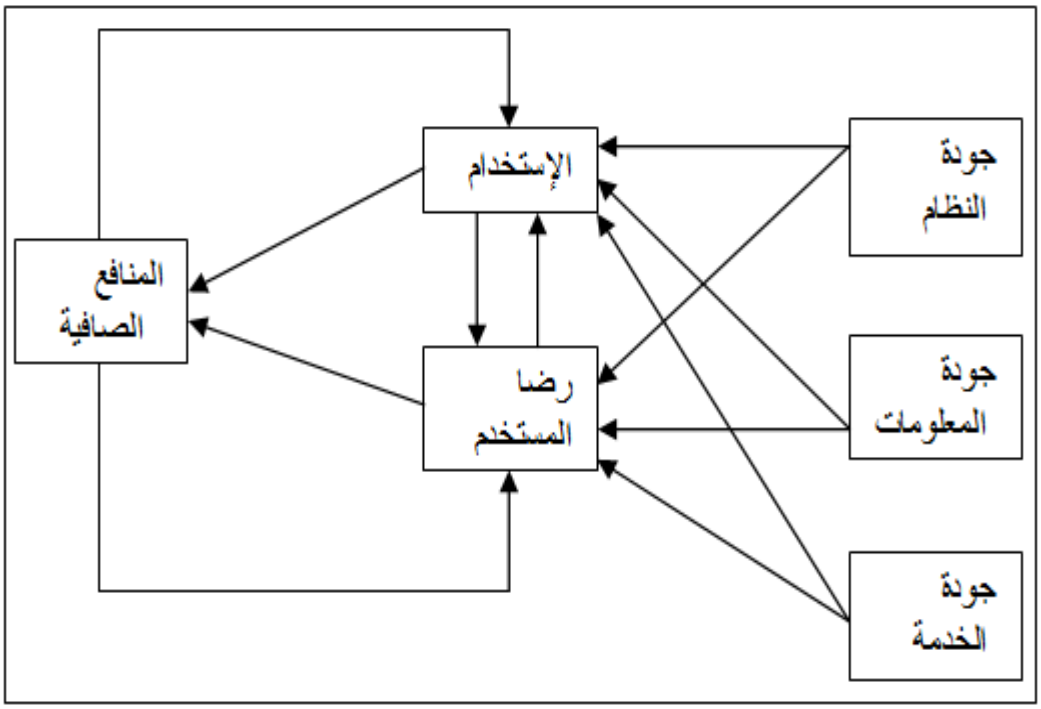
يعتبر نموذج جودة نظم المعلومات الإدارية الذي توصل إليه "ديلون" و"ماكلين (Delone and Mclean, 1992, 2002,2003,2008):، من أشهر النماذج المعروفة في تقييم مدى نجاح نظم المعلومات في المنظمة؛ إذ يعتبر أن نجاح نظم المعلومات وفعاليتها يعد تركيبا متعدد الأبعاد يحتوي على علاقات سببية متبادلة، يجب قياسها للحصول على النتائج الصحيحة، وهذه الأبعاد تشمل: جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، الاستخدام، رضا المستخدم والمنافع النهائية.

ولقياس هذه الأبعاد استند(Delone and Mclean) إلى الدراسة التي أصدراها عام 1992، فقد عرضا في هذه الدراسة: الدراسات السابقة والمقاييس التي استخدمت لقياس جودة نظام المعلومات، وكان من أبرز هذه الدراسات والمقاييس تلك التي استخدمتها دراسة (Baily and Pearson, 1983) حيث استخدمت مرونة النظام، وتكامل النظام، وزمن الاستجابة؛ أما دراسة (Barti and Huff, 1985)، فقد استخدمت توقعات المستخدم النهائي؛ دراسة (Belardo et al, 1982)استخدمت الثقة بالنظام وزمن الاستجابة وسهولة الاستخدام وسهولة التعلم؛ أما دراسة (Conklin et al, 1982) فقد استخدمت زمن الاستجابة؛ في حين استخدمت دراسة (Franz and Roby, 1986): الفوائد المتوقعة؛ واستخدمت دراسة (Goslar,1986): فوائد نظم دعم القرارات؛ ودراسة (Hiltz and Turoff, 1981): فوائد النظام في وظائف محددة، في حين استخدمت دراسة (Srinivansan, 1985) زمن الاستجابة، والثقة في النظام، والقابلية للوصول، والمعالجة كمقاييس لجودة النظام، ويضيف (Sabherwal et al,2004) أن خصائص نظام المعلومات تتمثل في الثقة بالنظام، وسهولة الاستخدام (المتمثلة في سهولة التعلم، قابلية التحكم، الوضوح، قابلية الفهم والمرونة) والسرعة وأن يفي بالغرض والحداثة ودقة المعلومات، وتنفيذ العمل والإنتاجية[1]

والشكل الموالي يوضح أبعاد قياس مدى نجاح نظم المعلومات في المنظمة.

---

[1] رومي إسماعيل، وصلاح علي محمود، واقع فعالية " نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرار في جامعة القدس المفتوحة"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد: 27، 2012، ص: 142.



شكل (1-32): نموذج (Delone and Mclean) لنجاح نظام المعلومات

Source: Petter. Stacie, Delone. William, and Mclean. Ephrain, (2008), "Measuring Information Systems Success: Models, Dimensions, Measures, and Interrelationships", ***European Journal of Information Systems***, vol. (17), 2008, p: 237.

هذا النموذج كان تطويرا للنموذج السابق الذي وضعه الباحثان سنة 1992.

والملاحظ أن قياس نجاح نظم المعلومات يعتمد على جودتها المقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي (جودة النظم، جودة المعلومات وجودة الخدمة)، إضافة إلى الاستخدام، ورضا المستخدم والمنافع المحققة.

هذه الأبعاد الستة تم شرحها كما يلي:[1]

2-1-1- جودة النظام: وهي الخصائص المرغوب في نظام المعلومات مثل سهولة الاستخدام، مرونة النظام وموثوقيته، سهولة التعلم، إضافة إلى خصائص السلاسة والتطور والمرونة ووقت استجابة النظام.

2-1-2- جودة المعلومات: وهي الخصائص المرغوبة في مخرجات النظام والتي تسمح في إدارة التقارير وصفحات الانترنت على سبيل المثال: أن تكون ذات صلة مفهومة، تتميز بالدقة، الإيجاز، الاكتمال، التكرار، التوقيت وسهولة الاستخدام.

[1] Petter. Starice, Dellon. William, and Mclean. Ephrain, "Measuring Information System success : Model , Dimensions , Measures, and interrelationships", ***European Journal of Information Systems***, Vol.(17), 2018, pp: 238-239.

2-1-3- جودة الخدمة: جودة الدعم الذي يتلقاه مستخدمو النظام من قسم نظم المعلومات وفريق دعم تكنولوجيا المعلومات. على سبيل المثال: الاستجابة والدقة والموثوقية والكفاءة التقنية، وحسن التعامل مع الموظفين.

* هذه الأبعاد الثلاثة تعبر عن جودة نظم المعلومات أما بقية الأبعاد المستخدمة في هذا النموذج لقياس مدى نجاح النظم فهي:

2-1-4-استخدام النظام: يمثل درجة وطريق استخدام الموظفين والعملاء والزبائن لقدرات نظام المعلومات، على سبيل المثال: مقدار الاستخدام، تكرار الاستخدام، ملائمة الاستخدام، الغرض من الاستخدام.

2-1-5- رضا المستخدم: وهو مستوى رضا المستخدمين عن التقارير ومواقع الانترنت وخدمات الدعم.

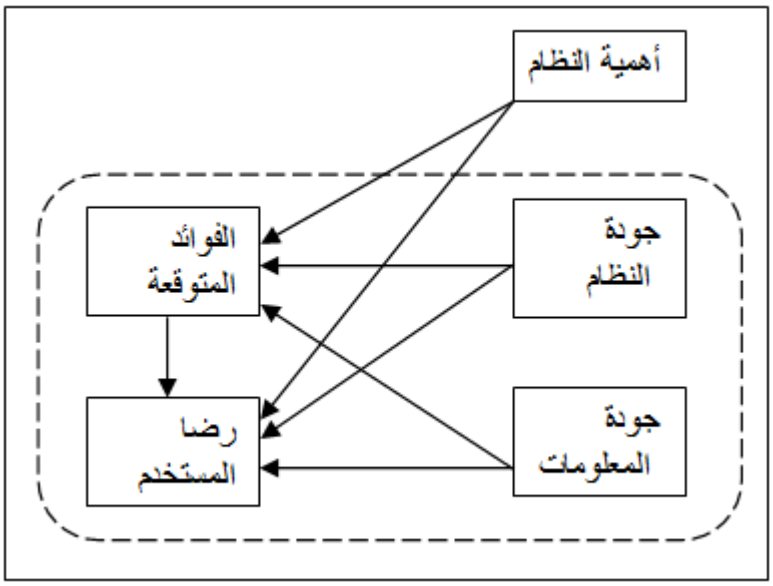
2-1-6 الفوائد الصافية: وهي مدى مساهمة نظم المعلومات في نجاح الأفراد والجماعات والمنظمات والصناعات والدول، على سبيل المثال : مساهمتها في تحسين صناعة القرار، تحسين الإنتاجية، زيادة المبيعات، خفض التكاليف، تحسين الأرباح، كفاءة السوق، رفاهية المستهلك، خلق الوظائف والتنمية الاقتصادية.

وقد ترك الباحثان المجال مفتوحا أمام بقية الباحثين في تعديل هذه المقاييس حسب مقتضيات الضرورة.

2-2- أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في نموذج (Seddon and Kiew, 1996)

يوضح هذا النموذج التفاعلات بين خمسة متغيرات لقياس فعالية نظم المعلومات، حيث قام الباحثان (Seddon and Keiw) بإجراء دراسة اعتمادا على بيانات جمعت من (94) موظفا في نظام محاسبي جامعي جديد، وقد اعتبر الباحثان أن هذا النموذج يمكن من قياس رضا المستخدم، وأهم أربع متغيرات تساهم في الرضا هي: أهمية النظام، جودة النظام، جودة المعلومات والاستخدام. [1]

[1] Armstrong. Bruce, Fogarty.Gerard , Dingsdang. Don, and Dimbleby. Julian, "Validation of a Computer User Satisfaction Questionnaire to Measure IS Success in Small Business', ***Journal of Research and Practice in Information Technology***, vol.(37), No.(01), 2005, p: 29.



شكل (1-33): نموذج (Seddow&Kiew) لنجاح نظم المعلومات

Source: Sedona. Peter B, and Kiew. Min-yen, "A partial test and developement of Delone and Mclean's Model of IS success***", Australian Journal of Information Systems***, Vol.(4), No.(1), 1996, p: 92.

والملاحظ على هذا النموذج، اختصاره في جودة نظم المعلومات على بعدين فقط هما جودة النظام وجودة المعلومات، وذلك كونه مستمد من النموذج السابق مع بعض التعديلات عليه، حيث كان نموذج (M&D) سابقا يقيس جودة النظام اعتمادا على هذين البعدين قبل إضافة بعد "جودة الخدمة".

2-3- أبعاد جودة نظام المعلومات في دراسة (داود: 2010):[1]

قام الباحث (داود سلمان جودي) بإجـراء دراسـة بعنوان: "نظـم المعلومات المحسوبة مع دراسـة نظـم المعلومات المحسوبة في شركات النفط العراقية في محافظة البصر"؛ حيث اهتمت هذه الدراسة بالإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسة هي:

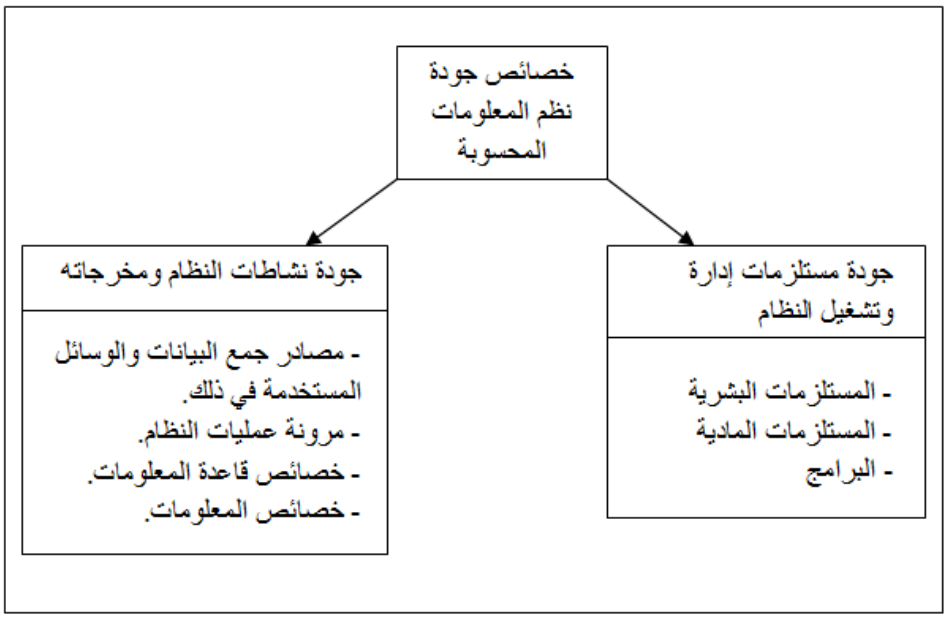
- ما هي نظم المعلومات المحسوبة؟ وما هي عناصرها ومستلزماتها؟
- ما هي أنواع نظم المعلومات المحسوبة المستخدمة في الشركات في الوقت الراهن؟ وما هي خصائص جودة هذه النظم؟
- ما هي نظم المعلومات المحسوبة لمستخدمة في شركات النفط العراقية في محافظة البصرة؟ وما هو مستوى كفاءة هذه النظم من وجهة نظر المدراء (المستفيدين) في هذه الشركات؟

---

[1] داوود سليمان جودي، "نظم المعلومات المحوسبة مع دراسة نظم المعلومات المحوسبة في شركات النفط العراقية في محافظة البصرة"، **مجلة آداب الرافدين**، العدد: (56)، 2010، ص ص: [445-472]

حيث ولقياس خصائص جودة نظم المعلومات المحسوبة تم الاعتماد على بعدين أساسيين هما: جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام وجودة نشاطات النظام ومخرجاته.

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل(1-34): جودة نظام المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث بتصرف.

2-4- أبعاد جودة نظم المعلومات حسب نموذج (الصرف: 2013):[1]

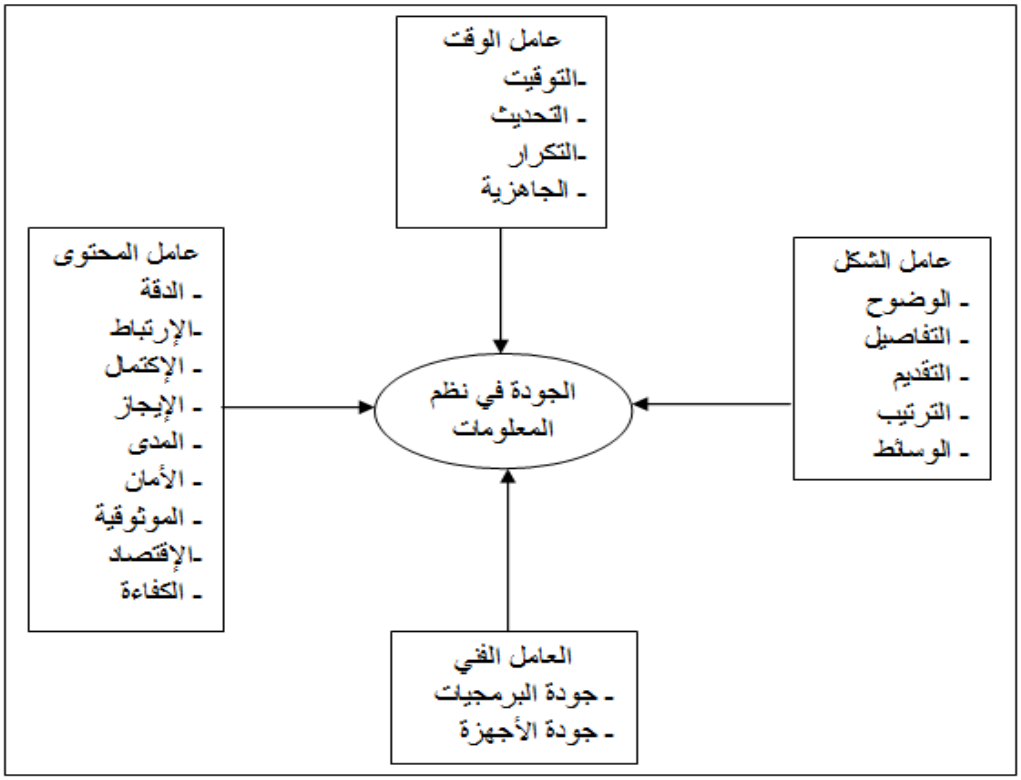
قام الباحث بدراسة عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصال، حيث قسم هذه العوامل إلى أربعة هي: عامل الوقت (Time factor)، ويتضمن العوامل الفرعية التالية: (التوقيت، والتحديث، والتكرار، والجاهزية)؛ وعامل الشكل (Form factor)، ويتضمن عوامل فرعية وهي: (الوضوح، والتفاصيل، والتقديم (العرض)، والترتيب والوسائط)؛ أما العامل الثالث فهو عامل المحتوى (Content factor)، ويتضمن عوامل فرعية هي: (الدقة، والارتباط، والاكتمال، والإيجاز، والمدى والأمان، والموثوقية، والاقتصاد والكفاءة)؛ أما العامل الرابع فهو العامل الفني (Technical factor)، ويتضمن عاملي: (جودة البرمجيات وجودة الأجهزة).

وقد أشار الباحث إلى أن العوامل السابقة الذكر قد تم اختيارها انطلاقا من دراسة أجنبية هي دراسة

---

[1] الصرن. رعد، "عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في الشركات الاتصالات"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد: (29) ، العدد: (1)، 2013، ص ص : [117-144]

(Hoag. S, et al: 2007)، والشكل التالي يوضح أبعاد هذا النموذج:



شكل(1-35): عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات

المصدر: الصرن. رعد، **مرجع سبق ذكره**، ص:121.

2-5- أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في هذه الدراسة:

انطلاقا من إطلاع الباحث على أبعاد جودة نظم المعلومات في أهم النماذج والدراسات، والتي تم التطرق إليها؛ تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد الموجودة في نموذج **(Delon and Mclean: 2008)**، والمتمثلة في: جودة النظام، جودة المعلومات، وجودة الخدمة، مع التعديل على مؤشرات قياس كل بعد من الأبعاد سابقة الذكر بالاستفادة من بقية الدراسات والنماذج؛ وفيما يلي شرح لكل بعد من الأبعاد المعتمدة:

2-5-1- جودة النظام:

اعتبر(Delon and Mclean : 2008)، أن جودة النظام تتمثل في الخصائص المرغوبة في نظام المعلومات كسهولة الاستخدام، مرونة النظام، وموثوقيته، سهولة التعلم إضافة إلى السلاسة والتطور ومرونة ووقت استجابة النظام، وقد قام الباحثان بترك المجال مفتوحا أما الباحثين للتعديل على هذه الخصائص.

ويرى الباحث أن هذه الخصائص تتعلق ببعض خصائص النظام وقدراته على معالجة البيانات والاستجابة للمتطلبات، ويمكن أن نضيف إلى هذه العناصر: جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام الواردة

في نموذج دراسة (داود: 2010)، والتي قسمها إلى (المستلزمات البشرية، المستلزمات المادية، البرامج)، وهذا كذلك يتوافق مع نموذج (الصرن: 2013)، والذي اعتمد في قياس جودة نظم المعلومات على جودة الأجهزة (مستلزمات مادية) وجودة البرمجيات إضافة إلى جودة المعلومات؛ وعليه يمكن القول بأن جودة النظام هي: "خصائص الجودة التي لابد أن تتميز بها مستلزمات إدارة وتشغيل النظام إضافة إلى الخصائص المرغوبة في النظام".

2-5-1-1- خصائص جودة ومستلزمات إدارة وتشغيل النظام:

أ- **المستلزمات البشرية:** يركز الباحثون عند ذكر خصائص جودة المستلزمات البشرية على الإدارة الجيدة للنظام، وامتلاك العاملين في النظام خبرة كافية في مجال تخصصاتهم فضلا عن معرفة عامة بنشاطات المنظمة، ووجود تفاعل وتنسيق بين إدارة النظام والعاملين فيه، والمستفيدين منه. وتساهم العلاقة الجيدة للمدراء مع إدارة نظم المعلومات في تحقيق رضاهم عنها وتفاعلهم معها. ولابد من الإشارة إلى أن نجاح نظم المعلومات يرتبط برضا المدراء عن هذه النظم وبخاصة الإدارة العليا.

ب -**جودة المستلزمات المادية:** إن توفر التقنية التي تتصف بخاصية النوعية الجيدة في النظام تعد إحدى المتغيرات الأساسية لبناء نظام معلومات جيد، وتحقق التفاعل المطلوب من قبل المدراء والمستفيدين من النظام. وعلى العكس من ذلك لا يتحقق الرضا عندما لا يمكن تحويل المدخلات إلى مخرجات، بسبب عدم توفر التقنية المناسبة، ومثل هذا النظام لا يشجع على الاستخدام.[1]

ت -**جودة البرمجيات:** هي الإبداع الفكري الذي يتضمن البرامج والإجراءات والقواعد وأية وثائق مرفقة تخص عملية نظام تشغيل البيانات ومعالجتها، أي أنها تتضمن البرمجيات والتعليمات والبرامج الحاسوبية المكتوبة بلغات الحاسب، بحيث تخبر الحاسب ما الذي سيقوم بعمله. تؤثر جودة البرامج بشكل مباشر على جودة نظام المعلومات المحوسبة بأكمله،[2] فالبرامج قد تكون مصدرا للكثير من مشاكل عدم الدقة في النتائج والضعف في قدرة النظام على الاستجابة لتطور حاجات متخذ القرار، كما أنها مهمة جدا في تحقيق تفاعل متخذ القرار وتحسين رضاه اتجاه نظام المعلومات ومن أهم الخصائص التي تؤثر جودة البرامج: الحجم المناسب، القدر على أداء المعالجات المطلوبة، والقابلية على الاستفادة منها في الأجهزة المتاحة في النظام إلى جانب الكلفة المناسبة.[3]

---

[1] داوود سلمان جودي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص : 462-463.

[2] الصرن رعد، **مرجع سبق ذكر**، ص: 131.

[3] داوود سليمان جودي، **مرجع سبق ذكره**، ص : 463.

2-5-1-2- خصائص النظام: حتى يؤدي النظام الغرض الذي نبي من أجله ويحقق أهداف لابد أن يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في: سهولة الاستخدام، الموثوقية، سهولة التعلم، المرونة، القبول، والاقتصادية.

أ- **سهولة الاستخدام:** لابد أن يتم تصميم نظام المعلومات خاصة المحسوب منه والمعتمد على البرمجيات، بطريقة تسهل استخدامه وبواجهة مستخدم بسيطة تمكن المستفيد من التعامل معه بسلاسة وبساطة وتحقيق أقصى منفعة ممكنة.

ب- **سهولة التعلم:** يساهم نظام المعلومات في الوصول إلى المنظمة المتعلمة، وذلك كونه يساهم في توفير المعلومات المفيدة لتراكم المعارف داخل المنظمة، لذلك لابد أن يكون سهل التعلم ومبسط إلى أقصى درجة ممكنة بما يساعد المستفيد من إدراك آلية عمليه ويتعلم استخدامه بسهولة.

* أما بقية الخصائص فيشرحها (المغربي) كما يلي:[1]

ت- **الموثوقية:** يجب أن تكون مخرجات نظام المعلومات بالشكل الذي يمكن المستفيدين الاعتماد عليها تلبية حاجاتهم من المعلومات الضرورية، أي يجب أن يولد النظام الثقة الكاملة لدى المستفيدين من أنه يؤدي دوره المرسوم في خدمة الإدارة بتوفير المعلومات بالمواصفات السابق تحديدها.

ث- **المرونة:** تعتبر المرونة في التصميم والقابلية للتغيير عند الضرورة، من الصفات الجوهرية والمطلوبة في نظم المعلومات الناجحة، فمن المناسب أن يتصف النظام بالقدرة على التكيف للتغيرات في الظروف البيئية ونمط التكنولوجيا السائد في بيئة العمل، والقدرة على التكيف للتشغيل في الظروف الاستثنائية، دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية شاملة في العمل.

ج- **القبول:** بالرغم من أن الطبيعة البشرية تمتاز بالميل إلى مقاومة التغيير، وخاصة ما يتعلق بالأساليب والإجراءات الجديدة، إلا أن ذلك لا يخفف من التأكيد على ضرورة كون نظام المعلومات مقبولا ومرغوبا فيه من قبل أولئك الذين صمم النظام أجلهم. لذا فإن السعي نحو بناء نظام كفء ومرن وبسيط وموثوق، لا بد وأن يتكامل مع السعي لتحقيق قبول النظام، حيث يلعب هؤلاء الأفراد دورا كبيرا في تقرير مدى نجاح أو فشل نظام المعلومات الإداري.

ح- **الاقتصادية:** قد تفكر بعض المنظمات في إدخال نظم المعلومات الإدارية لأجل تحسين مهمة اتخاذ

---

[1] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "**نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري وظيفي**"، دون طبعة، دون ناشر، جمهورية مصر العربية، دون سنة نشر، ص ص : 46-47.

القرارات، ورسم البيانات وتنفيذها، دون مراعاة لعامل التكاليف المترتبة على إدخال النظام، حيث قد تتوافر المستلزمات التقنية والبشرية والعلمية، إلا أن الإمكانات المالية للوحدة الاقتصادية تكون العائق أمام اختيار هذا البديل، لذا فإن النظام الكفء ليس هو ذلك النظام الذي يحقق الهدف المخطط له فقط، وإنما هو النظام الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالعائد المحقق.

* المؤشرات السابقة الذكر والمعتمدة في هذه الدراسة لقياس خصائص النظام، تم اعتمادها انطلاقا من نموذج (Delon and Mclean ,2008)، حيث تم أخذ بعض العناصر وإهمال أخرى كونها تتداخل مع مؤشرات جودة مخرجات النظام، كما تم إضافة كل من القبول والاقتصادية المذكورة في كتاب (المغربي، عبد الحميد) كونها مهمة في رأي الباحث لتحديد جودة خصائص النظام.

2-5-2- جودة المعلومات:

إن المعلومات هي مخرجات نظام المعلومات في المنظمة وهي تلعب دورا فعالا في صناعة القرارات وتأدية مختلف وظائف وأنشطة المنظمة.

ففي عصر يتسم بالتقدم التقني أصبحت فيه جودة المعلومات تمثل (رصيدا استراتيجيا) لمنظمات الأعمال، تسعى عن طريقه إلى تحقيق أهداف إستراتيجية تتمثل في البقاء والاستمرار والنمو، وعلى الرغم من التطور التقني إلا أنه لا يعد شرطا كافيا لوحده لإعطاء معلومات عالية الجودة تتفق مع حاجات المستفيد.

إن مفهوم الجودة ينطوي على مجموعة الخصائص والصفات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة لإشباع حاجات المستفيد.[1]

أما جودة المعلومات: فهي مختلف الخصائص المرغوبة في مخرجات النظام،[2] إذ أن القرارات ذات الجودة العالية تتطلب معلومات بجودة عالية أيضا،[3] ولسوء الحظ من الصعوبة أو الاستحالة استخدام مقياس قاطع ودقيق لقياس وتحديد جودة وقيمة المعلومات؛ فقد اعتمد الباحثون على خصائص مختلفة ومتنوعة وأحيانا تتميز بالتكرار والتداخل وفيما يلي جدول يوضح أهم الدراسات والأبحاث والخصائص

---

[1] الحكيم. علي ليث، وزوين عمار. عبد الأمير، "قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات / فرع النجف)"، **مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة**، العدد: (7)، 2010، ص: 14.

[2] Petter. Starice, Dellon.William, and Mclean. Ephrain, **Op.cit**, p: 238.

[3] Laudon. Kenneth C , and Laudon. Jane. P, (2012), **Op.cit**, p: 484.

المعتمدة فيها لقياس جودة المعلومات.[1]

جدول(1-4): أبعاد جودة المعلومات حسب منظور مجموعة من الكتاب والباحثين

الباحث	خصائص المعلومات
Burch. Jr, et al (1983)	التوقيت، الدقة، الصحة والخلو من الخطأ، إمكانية التعبير الكمي، إمكانية التحقق، إمكانية الحصول عليها. الخلو من الحيز، الشمول، الملاءمة، الوضوح.
Davis & Olson.(1985)	الاحتمالية، الكلفة، القيمة، الموثوقية.
Helfert& Radon(200)	الدقة والوضوح، الموثوقية، التوقيت المناسب، الشمولية، الصلة بالموضوع، الملاءمة، سهولة الاستخدام، الأمان.
طه طارق (2007)	البعد الزمني (التوقيت، الحداثة، التكرار، الفترة الزمنية) بعد المحتوى (الدقة، الارتباط، الاكتمال، الايجاز، المدى) البعد الشكلي (الوضوح، التفاصيل، التقديم، الترتيب، الوسائط)
المغربي(2002)	(الدقة، الملاءمة، الوقت المناسب، التكلفة المناسبة)
(الكردي منال و العبد جلال) (2003)	البعد الزمني (ملاءمة التوقيت، الحداثة، معدل توفير المعلومات، الفترة الزمنية التي تغطيها المعلومات). خصائص المحتوى (الدقة، الملاءمة، الاكتمال، الاتصال بالموضوع، النطاق) خصائص الهيكل (الوضوح، درجة التفضيل، الترتيب، أسلوب العرض، الوسائط)
Dellon.W and Mclean. E (2008)	ذات صلة، مفهومة، دقيقة، الإيجاز، الاكتمال، التكرار، التوقيت، سهولة الاستخدام.
الحكيم وزوين (2010)	الشمولية، الملاءمة، التوقيت المناسب، الدقة والوضوح، الموثوقية.
O'Brien (2011)	البعد الزمني(التوقيت، التكرار، الفترة الزمنية، الحداثة) المحتوى (الدقة، الارتباط، الاكتمال، الإيجاز، المدى، الأداء) الشكل(الوضوح، التفاصيل، الترتيب، التقديم، الوسائط)
Laudon&Laudon (2012)	الدقة، التكامل، التناسق، الكمال، الجاهزية، التوقيت، الولوج للمعلومات.
الصرن (2013)	الوقت (التوقيت، التحديث، التكرار، الجاهزية) الشكل (الوضوح، التفاصيل، التقديم، الترتيب، الوسائط) المحتوى (الدقة، الارتباط، الاكتمال، الإيجاز، المدى، الأمان، الموثوقية، الاقتصاد، الكفاءة)
منهل (2009)	البعد الزمني (التوقيت، سرعة الوصول، الحداثة، التكرار، المدة الزمنية) بعد المحتوى (الدقة، الواقعية، الصدق، الشمولية، الإيجاز) البعد الشكلي (الوضوح، المرونة، أسلوب التقديم، وسائل العرض، الاتساق)

المصدر: من إعداد الباحث

[1] إدريس ثابت عبد الرحمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 87.

من خلال استعراض الخصائص المعتمدة في قياس جودة المعلومات من طرف الباحثين والكتاب، يلاحظ أن الخصائص المعتمدة مشتركة بدرجة كبيرة، مع اختلاف في درجة التوسع، كما يلاحظ أن التصنيف الأكثر استخداما وشيوعا خاصة في المراجع والدراسات العربية هو تصنيف (O'Brien)، والذي يتميز بالشمول لاعتماده على ثلاث مؤشرات هي مؤشر البعد الزمني، ومؤشر البعد الشكلي ومؤشر المحتوى لجودة المعلومات حيث أن كل مؤشر يحتوي على مجموعة من الخصائص.

لذلك سيتم الاعتماد على الخصائص المعتمدة في الدراسة السابقة، ومع إضافة خاصية "الأمان" في مؤشر جودة المحتوى نظرا لأهميته البالغة باعتبار نظم المعلومات الحديثة أصبحت محوسبة بدرجة عالية، وتخضع لتهديدات مستمرة من المخترقين والفيروسات وخطر التلف وضياع المعلومات.

وفيما يلي شرح لكل عامل وخصائص قياسه:

2-5-2-1- جودة عامل الوقت (الزمن):

سواء كنت تزود عملاءك بالمعلومات حول المنتج، أو تستخدم المعلومات لاتخاذ قرار معين، فإن عامل الوقت يعتبر هام للغاية في تحديد قيمة المعلومات. إن هذا البعد يتعامل مع أحد مظاهر المعلومات الأساسية وهو: متى؟[1]

وخصائص الوقت للمعلومات تتضمن ما يلي:

أ- التوقيت (Timeliness): إذ يجب أن يتم توفير المعلومات عند الحاجة إليها[2] فالمعلومة الجيدة هي التي تتوافر لمتخذ القرار في الوقت الملائم، فأي تأخير للمعلومات يخفض من منفعتها بالنسبة لمستخدمها.

ب- الحداثة (Currency): المعلومة الجيدة هي التي تعبر عن الأحداث الجارية وفقا للتطور اللحظي لكل موقف، فقد يستنتج من المتغيرات ما يجعل المعلومة المتاحة في فترة زمنية معينة متقادمة، ولا تعبر بالتالي عن حقيقة الموقف الراهن.[3]

ت- التكرار (Frequency): والمقصود بالتكرار توفير المعلومة وعرضها للمستفيد في كل مرة يكون بالحاجة إليها.

ث- الفترة الزمنية (Time period): لابد على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات أن تتضمن

---

[1] إدريس ثابت عبد الرحمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 87.

[2] الكردي. منال، و محمد العبد جلال إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 40.

[3] طه. طارق، **مرجع سبق ذكره**، ص : 96.

بيانات ومعلومات تغطي الفترات الزمنية الماضية، الحاضرة والمستقبلية حسب حاجة المستفيد.[1]

2-5-2-2- جودة عامل المحتوى:

تحتوي مخرجات نظم المعلومات على أنواع مختلفة من المعلومات التي يحتاج إليها الأفراد في أثناء تنفيذ مهامهم وأعمالهم، فمثلا يجب تقديم معلومات متعلقة بالمحاسبة المالية للمديرين الماليين بصورة سهلة ومفهومة وبما يتلاءم مع بيانات محاسبة التكاليف، لذلك يجب على محللي ومصممي نظم المعلومات الإدارية الأخذ بالحسبان الأنواع المختلفة للمعلومات التي يحتاج إليها المستفيدون لتنفيذ أعمالهم

بالشكل الأفضل.[2]

يصف عامل المحتوى مجال ومحتوى المعلومات ويتعلق بالإجابة على سؤال (ماذا؟) ويتضمن الخصائص التالية:

أ- **الدقة (Accuracy):** أي خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرار، كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة، وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت، ويختلف مدى الدقة في المعلومات المطلوبة حسب الحاجة إلى الاستخدام وطبيعة المشكلة علما أن دقة النظام تزيد من التكلفة، إذ أن مستوى أعلى من الدقة يحتاج إلى كلف أعلى، لذا لابد من التأكيد على العبء الكلفوي للمعلومات بحيث يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها.

ب- **الارتباط (الملاءمة) (Relevance):**أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار، وخدمة العملاء وأصحاب العملاء وأصحاب المصلحة، فلابد أن تكون ملائمة للموضوع وموجهة خصيصا للمشكلة التي تدرس، ومرتبطة باحتياجات المستخدم.[3]

ت- **الاكتمال (الشمولية) (Completeness):** المعلومة الجيدة هي التي توفر لمستخدمها كل ما يحتاج معرفته عن حدث أو موقف معين أو توفر معلومات كاملة عن نشاط يؤديه أو قرار يريد اتخاذه. ومع التسليم بصعوبة تحقيق الاكتمال المطلق في المعلومة إلا أن ذلك لا يعفي من محاولة تلمس النسبة الأكبر منه.[4]

---

[1] O'Brien.James A, and Marakas.George ,**Op.cit**, p : 393

[2] الصرن رعد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص : 128

[3] النجار فايز جمعة (2010)، **مرجع سبق ذكره**، ص: 64.

[4] طه طارق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 98.

ث- **الإيجاز(Conciseness):** ضرورة تقديم المعلومات المطلوبة فقط، دون آية معلومات إضافية لا تخدم الموضوع المدروس، ويجب أن تقدم بعض التفاصيل المناسبة للقرار الواجب اتخاذه. وتختلف درجة الإيجاز باختلاف المستوى الإداري المستعمل للمعلومات، إذ تزداد كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية العليا. ويجب أن يكون المستخدم قادرا على الحصول على المعلومات التي تعطي صورة تامة عن المشكلة أو الموضوع المدروس. وفي الوقت نفسه إن التحميل الزائد للمعلومات يكون متعبا ويغرق صاحبه في التفاصيل.

ج- **المدى (Scope):** أي مقدار تغطية المعلومات للأحداث والأشياء والأماكن والأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، والمعلومات الجيدة هي التي يكون مداها يتفق مع متطلبات مستخدمها.

ح- **الأمان (الأمن) (Security):** يشير إلى الحاجة لحماية المعلومات من الوصول غير المشروع إليها أو من ضياعها المتعمد أو غير المتعمد، وحفظها ووقايتها من التدمير أو السرقة أو التخريب.[1]

خ- **الأداء (Performance):** والمقصود بالأداء قدرة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات على كشف مستوى الأداء من خلال قياس الأنشطة المنجزة. أو التقدم في الانجازات المخططة أو الموارد المتراكمة.[2]

2-5-2-3- جودة عامل الشكل:

يتعلق عامل الشكل بالإجابة عن السؤال كيف؟ أي كيف يتم تقديم المعلومات للمستفيد وبأي ترتيب وباستخدام أي وسيلة، وما مدى وضوح المعلومات وكفاية تفاصيلها المقدمة للمستفيد؟

ويدخل تحت هذا العامل الخصائص التالية لجودة المعلومات:

أ- **الوضوح (Clarity):** إذ لابد من تقديم المعلومة بشكل وصيغة تسهل فهمها من قبل المستخدم، كلما أمكن ذلك، بحيث تكون واضحة وخالية من الغموض، بما يمكنه من الاستفادة القصوى وبناء قراره الصائب بشكل لا يقبل الشك.[3]

ب- **التفاصيل (Detail):** أي إمكانية عرض المعلومات بصيغة ملخصة أو تفصيلية حسب حاجة وطلب المستفيد والموقف أو القرار الذي يتم التعامل معه.

---

[1] الصرن. رعد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 129-130.

[2] O'Brien. James, and Marakas. George M, **Op.cit** , p: 393.

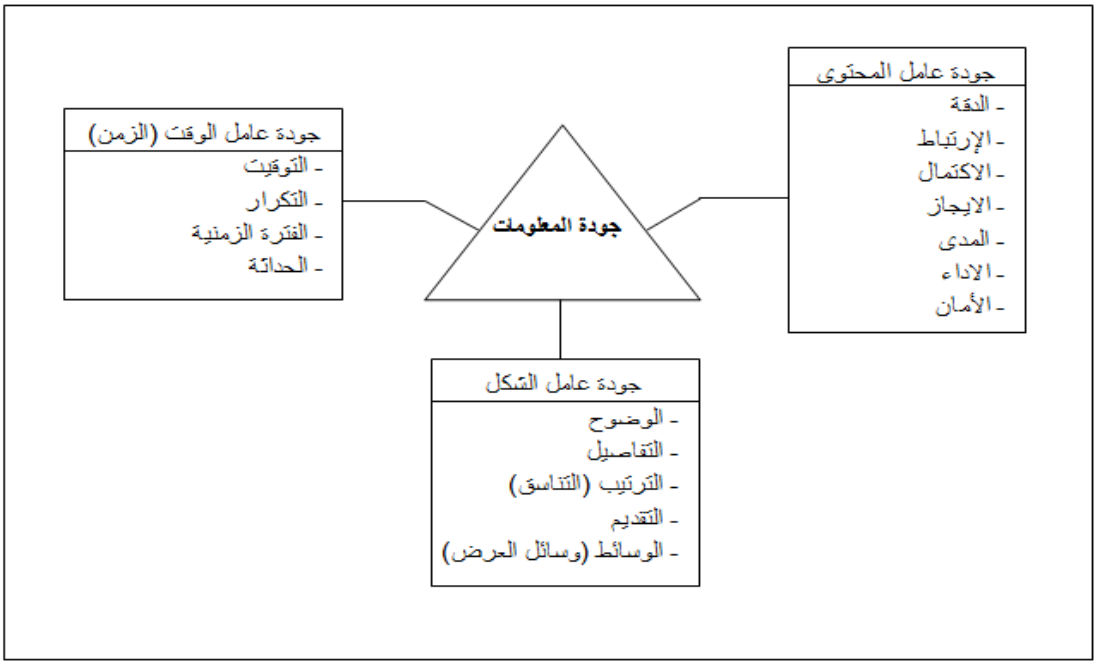
[3] منهل محمد حسين، "أثر جودة المعلومات في رضا الزبون : دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الخطوط الجوية العراقية"، **مجلة الاقتصاد الخليجي**، عدد: (16)، 2009، ص: 124.

ت- **الترتيب (Order):** المعلومة الجيدة هي التي تعرض بصورة مرتبة ومتابعة وبتناسق وفقا لاحتياجات مستخدمها أو متخذ القرار.[1]

ث- **التقديم (Presentation):** يؤدي طريقة تقديم المعلومات للمستفيد دورا حاسما للحكم على جودتها وسواء قدمت بشكل مختصر أو تفصيلي، كمي أو وصفي، فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسم أو عن طريق المخططات والجداول المختلفة، لذا لابد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة وتطويعها بالشكل الذي يقدم أكبر فائدة للمستفيد.

ج- **الوسائط (وسائل العرض) Media:** تؤدي الوسيلة التي تقدم بها المعلومات دورا كبيرا في فهم واستيعاب المستفيد لها، إذ يمكن أن تعرض المعلومات على ورق مطبوع أو شاشات عرض فيديو أو لوحات إلكترونية أو أي وسيلة أخرى تحقق الغرض المطلوب.[2]

والشكل الموالي يلخص عناصر قياس جودة المعلومات المعتمدة:



شكل(1-36): عوامل وخصائص قياس جودة المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

(1) O'BRIEN. James. A, and, Markas George. M, (2011)," **Management Information Systems**", 10th Edition, Mc Graw-Hill Irwin, New York, USA, p: 393.

(2) الصرن. رعد، **مرجع سبق ذكره**، ص:121.

---

[1] طه طارق، **مرجع سبق ذكره**، ص : 98.

[2] منهل، محمد حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 124-125.

2-5-3- جودة الخدمة:

يقصد بجودة الخدمة جودة الدعم الذي يتلقاه المستفيد أو مستخدم النظام ،[1]وذلك من طرف قسم نظم المعلومات في المنظمة وموظفي دعم تكنولوجيا المعلومات مثل سرعة الاستجابة والدقة والموثوقية والكفاءة التقنية والتعاطف وحسن التعامل مع الموظفين والمستفيدين من خدمة الدعم،[2] وفيما يلي شرح كل مؤثر لقياس جودة الدعم الذي يتلقاه المستفيد:

2- 5-3-1- سرعة الاستجابة: وهي السرعة في تقديم الدعم في حالة وقوع مشكلة ما في النظام من طرف متخصص النظم وتكنولوجيا المعلومات، أو حالة الحاجة لشرح وتعلم طريقة الاستفادة من نظام المعلومات.

2-5-3-2- الدقة: يرى الباحث أنها دقة الدعم من خلال قدرة مزود الخدمة إذا كان خارجي أو من متخصصي النظام وتكنولوجيا المعلومات على تحديد مشاكل النظام وتصحيحها، ودقة التوجيه والشرح الذي يتلقاه المستفيد من النظام في حالة طلبه لذلك.

2-5-3-3- الموثوقية: وهي الثقة التي يضعها المستفيد في خدمات الدعم المقدمة والفريق أو الكادر البشري الذي يسهر على تقديمها.

2-5-3-4- الكفاءة التقنية: وهي المؤهلات والقدرات والمعارف التي تميز مقدمي خدمات الدعم والتي تمكنهم من إدامة تشغيل النظام وصيانته، وتقديم التوجيه والشروحات اللازمة للمستفيدين من النظام.

2-5-3-5- التعاطف وحسن التعامل: إن متلقي خدمات الدعم سواء كان عميلا خارجيا أو داخليا فهو بحاجة إلى حسن تعامل فريق الدعم، حتى يشعر بالرضا اتجاه نظام المعلومات وبالتالي اتجاه المنظمة أو زملاء العمل.

3- أهمية دراسة قيمة وجودة مخرجات نظام المعلومات: [3]

إن معظم صانعي القرارات يحاولون التقليص من حالة عدم التأكد التي تحيط عادة بعملية صنع القرارات؛ إذ تعد غالبا قيمة المعلومات (التي تعد مخرجات لنظام المعلومات في المنظمة قيمة) ثابتة،

---

[1] Ferguson. Stuart, Hider. Philip, and Kelly. Tricia, "Information Systems Evaluation and The Search For Success : Lessons For LIS Research", The ***Australian Library Journal*** , Vol.(54), Issue.(3), 2005, p: 250.

[2] Petter. Starice, Dellon.Wiliam, and Mclean. Ephrain, **Op.cit**, p: 239.

[3] خلفاوي. شمس ضيات، "مسألة قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات بالمنظمة"، **مجلة دفاتر السياسة والقانون**، العدد: (3)، 2010، ص ص: 23-24.

ولكن في الواقع إن قيمة مفردة معلوماتية معينة ليست ثابتة بل تعتمد على نحو حاسم على حالة مرونة القرارات عند صانع القرار؛ وبذلك يمكن القول أن قيمة وجودة المعلومات يمكن وصفها وإدراكها بأوضح صورها في بيئة صنع القرارات. فخصائص المعلومات وصفاتها لا يمكن الحكم على قيمتها إلا إذا تمت معرفة القرارات التي تتأثر بها، فإذا لم يكن هناك خيارات وفرص حالية أو مستقبلية فإن المعلومات لن تكون ضرورية عند ذلك، فالمعلومات سيكون لها قيمة فقط بقدر تأثيرها في القرار أو الفعل المراد إنجازه، ومن هنا يمكن تجسيد أهمية دراسة قيمة وجودة المعلومات من خلال عرض الآراء الآتية:

- العديد من العوامل التي تزيد من أهمية دراسة قيمة المعلومات وبخاصة ما يتعلق بمجال استخدام المعلومات من قبل صانع القرار، وتتمثل هذه العوامل في طبيعة القرارات التي يتخذها صانع القرار، طبيعة النموذج القراري المستخدم، مصادر المعلومات التي يحتاجها صانع القرار، مقدار وجودة المعلومات السابقة المتوفرة لصانع القرار، مقدرة صانع القرار على تحليل المعلومات ومستوى الفهم والإدراك المتوافر لديه.
- كذلك تظهر أهمية دراسة قيمة المعلومات بالنسبة إلى صانع القرار من أنها تمكنه من التعرف على كلفة المعلومات مقارنة بأسعارها؛ وبذلك فهو لن يتحمل كلفة مرتفعة للحصول على المعلومات وبما يزيد عن منافعها وإلا فمن المنطقي أن يختار العمل من دون تلك المعلومات.
- إن أهمية دراسة جودة المعلومات لا تقتصر على عمليات صنع القرارات الإدارية فحسب إنما تظهر هذه الأهمية في عمليا أخرى كالتخطيط والرقابة، إذ يتمكن المستفيد من المعلومات من زيادة قدراته من خلال عملية السيطرة والرقابة على نظم المعلومات الإدارية، ويكون لديه الرغبة في دفع المزيد من الكلفة مقابل تلك السيطرة والرقابة، كذلك فإن وجود المعلومات في المنظمة سيؤدي إلى تراكمها وزيادتها، مما يزيد من أهمية الرقابة عليها فضلا عن الأهمية النفسية التي تحملها المعلومات غير المستخدمة والإحساس بأنها موجودة وجاهزة متى استدعت الحاجة إليها، وهذا ما يعطيها قيمة موجبة أكبر، وكذلك ستزداد قيمة المعلومات عند استخدامها لأغراض الإقناع (إقناع الطرف المتلقي).
- كذلك تتجسد أهمية دراسة قيمة المعلومات من أنها تقود إلى تراكم المعارف وزيادتها عبر الزمن، إذ أن للمعلومات المزيد من القيمة للأفراد الذين تكون لديهم خلفية متسعة عنها وقبل صنع القرار، ومعنى ذلك أن الأفراد الأكثر خبرة يحتاجون إلى معلومات أقل ومن ثم تكلفة القرار المصنع بواسطتهم تكون أقل.
- فضلا عن ذلك فإن دراسة قيمة المعلومات تزداد أهميتها بالنسبة لمالك هذه المعلومات، وبخاصة عند

استخدامها بشكل صحيح ومناسب. لأن المعلومات تعطي ميزة وقوة ونفوذ لمن يمتلكها، بالإضافة إلى أنه ليس من الكفاية امتلاك المعلومات ذات الجودة العالية فحسب، إنما ينبغي أن يحسن استخدامها وأن توضع في المكان الملائم لها وعلى النحوي الذي يؤدي إلى زيادة قيمتها.

- أما في مجال الاستثمار فتتجسد أهمية دراسة جودة المعلومات، من أنها تمكن المستثمرين من زيادة عوائد محافظهم الاستثمارية، وذلك إن استطاع المستثمرون الحصول على المعلومات في الوقت المناسب (جودة عامل الوقت في المعلومات) وقبل المنافسين، وبذلك سيحقق المستثمرون عوائد احتكارية عالية. والمعلومات تزداد أهميتها وبالتالي قيمتها عندما لا يمتلك بقية المستثمرون المعلومات ذاتها وفي الوقت ذاته، وهذا يؤكد على أن المعلومات تعد بضاعة قيمة في عالم الأعمال، وبخاصة في الأسواق المالية، إذ تصرف المنظمات وقتا وأموالا كبيرة لتوفيرها للمستثمرين، وإلا سيكون المستثمر في حالة شك وعدم ثقة بمستقبل هذه المنظمات، عليه فإن العديد من القرارات المالية تأخذ أهمية استثنائية لأنها توفر المعلومات الملائمة للمستثمرين وفي وقت مناسب.

4- مشاكل جودة مخرجات نظام المعلومات (المعلومات):

أجرى (Lesca an Lesca : 1995) تحليلا لمشاكل جودة المعلومات، وكشفا عن ثمان مجموعات من أمراض المعلومات كما وصفها المؤلفان، وفي ما يلي تلخيص لأعراض وأسباب مشكلات جودة المعلومات الثمانية هذه، كما وصفها المؤلفان وهما أستاذان فرنسيان في إدارة المعلومات:

4-1- محدودية فائدة المعلومات:

وذلك بسبب الحمل الزائد من المعلومات أو الإغراق بالمعلومات الناجم عن عدم وجود أو فشل في أنشطة التنظيف أو الصيانة للبيانات أو إهمال التحليل الجيد، وكإجراءات مضادة يمكن القيام بالتصفية وفقا لمعايير الارتباط بحاجة المستفيد أو متخذ القرار، وبتحديد الأولويات والهيكل الهرمي للمعلومات.[1]

فالبحوث النفسية وفرت الدليل على أن الكثرة في مجال المعلومات لا تعني دائما حالة إيجابية، فالإغراق في المعلومات قد يقود إلى: صنع قرارات ضعيفة، إضعاف القدرة على التنبؤ، إصدار قرارات غير متناسقة، قدرة أقل على معالجة البيانات؛ فالإغراق يربك عملية التفكير لدى صانع القرار، ذلك أنه يعيق أكثر مما يسهل عملية صنع القرارات.

تساهم في بروز واستفحال هذه المظاهرة (الإغراق) عوامل عديدة يمكن اختصارها فيما يلي:[1]

---

[1] Eppler. Martin J, "**Managing Information Quality: Increasing the Value of Information in Knowledge-intensive Products and Processes**", 2nd edition, Springer Berlin, Germany, 2006, p: 30.

- الميل الفطري للإنسان للحصول على المزيد من أي شيء، ويتعزز هذا الميل في مجال الحصول على المعلومات خاصة عندما يعلم صانع القرار أن هذه المعلومات ستساعده في صنع القرارات؛
- تنوع واختلاف حاجات المستفيدين، تبعا لعوامل عديدة مثل: الوعي بأهمية نظام المعلومات الإداري، نمط التفكير، موقع المستفيد، موقف المستفيد اتجاه نظام المعلومات، أنواع القرارات..؛
- تنوع وتعقيد العوامل المطلوب توفير المعلومات عنها: إقتصادية، اجتماعية، قانونية...؛
- الافتقار إلى الصيغ النظامية فيما يتصل بمستوى التفاصيل المطلوبة من قبل مختلف المستفيدين على النحو الذي يحقق رضاهم؛
- التطورات التقنية والتسهيلات الفنية التي ساهمت أيضا في توفير فيض كبير من المعلومات.

4-2- غموض المعلومات المقدمة:

وهو الأمر الذي يؤدي إلى تفسيرات مختلفة أو خاطئة بسبب غياب الدقة، أو استعمال الاختصارات ومصطلحات غير مفهومة للمستفيد، أو لوجود وجهات نظر مختلفة؛ للقضاء على هذه المشكلة يمكن استخدام " قاموس للمصطلحات" يكون موحدا ومفهوما، الاهتمام بالتغذية المرتدة، واستخدام وسائط اتصال مناسبة.

4-3- عدم اكتمال المعلومات:

التي يمكن أن تؤدي إلى عدم كفاية ودقة القرارات المتخذة، إن الأسباب الرئيسية لهذه المشكلة هي:

- ظهور مفهوم تقسيم العمل والتخصص الدقيق أدى إلى تقسيم وتجزئة المعلومات؛
- قلة الاتصالات وتبادل المعلومات بين الاختصاصيين؛
- عدم توافق أنظمة تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية إدارة المعلومات، والتي لا تتماشى مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة؛

للقضاء على هذه المشكلة يجب التدخل في العناصر الثلاثة سابقة الذكر.

4-4- عدم اتساق المعلومات:

والتي تؤدي إلى إرباك المستفيد من النظام، إن أسباب عدم الاتساق والتناقضات في المعلومات ترجع إلى عدم التنسيق بين منتجي المعلومات وموزعيها، والمسؤوليات غير الواضحة، واستخدام مصادر

---

[1] الطائي، محمد عبد حسين آل فرج، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 59-62.

معلومات متعددة وغير متناسقة. ترتكز التدابير المضادة على المسؤوليات وآليات التنسيق الواضحة بشكل خاص.

4-5- عدم ملاءمة شكل تقديم المعلومات:

تكمل المشكلة الرئيسية في حقيقة أن المعلومات لا يتم تقديمها في ترتيب أو شكل أو نمط يسمح بالاستخدام المباشر لها؛ وبالتالي تصبح عملية تحويل شكل المعلومات ضرورية بما يخدم المستفيد، أسباب هذه المشكلة هي الحوار غير الكافي بين منتجي المعلومات والمستهلكين (محللي ومصممي النظم والمستفيد)، وضغط الوقت المستمر، وعدم تكييف المعلومات لاحتياجات أو أساليب الاستخدام (التي ستكون أكثر التدابير المضادة فعالية).

4-6- عدم الثقة في المعلومات:

أي أنه هناك خطرا كبيرا من الأخطاء، ولا يمكن التحقق من خلفية المعلومات؛ أسباب هذه المشكلة هي أخطاء في عملية إنتاج وتوزيع المعلومات، ومصادر المعلومات غير الموثوقة أو المبهمة.[1]

ويمكن تحديد المصادر الرئيسية للأخطاء والتحيز في المعلومات على النحو التالي:[2]

- استخدام طرق غير سليمة في القياس أو في جمع المعلومات؛
- الاعتماد على مصادر غير دقيقة للبيانات؛
- عدم استخدام طرق سليمة أو دقيقة في تشغيل البيانات؛
- أخطاء في التشغيل نتيجة السهو أو الإهمال؛
- عدم استخدام أساليب التحليل الدقيقة؛
- أخطاء أثناء الحفظ أو التخزين للبيانات؛
- تحريف في البيانات للوصول إلى معلومات تهدف إلى تحقيق أغراض معينة؛
- تزييف في البيانات عن بعد؛

ويمكن التقليل في المشكلات الناتجة عن الخطأ والتحيز في المعلومات من خلال إتباع ما يلي:[3]

- استخدام وسائل دقيقة في جمع البيانات؛
- الاعتماد على مصادر للبيانات دقيقة موثوق منها؛

---

[1] Eppler. Martin J**, Op.cit**, pp: 30-31.

[2] إدريس. ثابت عبدالرحمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 84.

[3] **المرجع السابق**، ص: 84.

- استخدام نظم دقيقة للمراجعة لاكتشاف أخطاء التسجيل والحفظ؛
- تدريب القائمين على جمع وتسجيل وتحليل البيانات؛
- وضع معايير الثقة في المعلومات؛
- تدريب المستخدمين للمعلومات على أساليب معالجتها واستعمالها.

4-7- عدم إمكانية الوصول للمعلومات:

فالمعلومات يتم فقدانها على مرور الوقت بسبب عدم وضوح المسؤوليات أو التغيرات التكنولوجية. هذا قد يؤدي إلى إحباطك الموظفين واتخاذهم لقرارات خاطئة.

4-8-تشويه المعلومات:

تظهر هذه المشكلة على سبيل المثال عندما يكون هناك فرق بين المعلومات الأصلية والمعلومات التي يتلقاها المستفيد، أسباب هذه المشكلة قد يكون وجود عدد كبير من الوسطاء والكثير من التخصص والمصطلحات، أو حتى التشويه الاختياري عن طريق التعديل عن المعلومات أو تأخيرها أو حجبها لإلحاق الضرر بالمستقبل.[1]

5- تحديات نظم المعلومات الإدارية وأسباب فشلها:

5-1- التحديات التي تواجه نظام المعلومات الإدارية:[2]

تواجه نظم المعلومات عديد التحديات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

5-1-1- بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها إلى النظام:

حيث أن بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرارات طبيعتها لا تسمح بإدخالها إلى نظام المعلومات، وذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي مثل الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة.

5-1-2-المعلومات عادة تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله:

إن البيانات قد لا تكون بدرجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ما لم يتم ربطها بمعلومات أخرى، وبالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله، يتوقف هذا السياق على ما يتوفر لدى مستخدم المعلومات من معرفة أساسية. مثال ذلك رصيد المخزون لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات مثل حجم الطلب المتوقع.

---

[1] Eppler. Martin J, **Op.cit**, p: 31.

[2] العبادي. زيد أحمد، **"نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات"**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 44 - 46 .

5-1-3- قيمة المعلومات تتناقص مع مرور الزمن:

فالمعلومات ذات القيمة الآن قد لا تكون كذلك في المستقبل، فتوقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فمثلا قيمة رصيد المنظمة في أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة عند إصدار الشيك وبعد ذلك تصبح هذه المعلومة عديمة الفائدة.

5-1-4- التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات:

نتيجة لديناميكية البيئة المحيطة بنظم المعلومات فقد تواجه المنظمة بعد إنفاقها مبالغ طائلة وجهودا كبيرة أثناء دراستها لاقتناء نظام معلومات معين يخدم احتياجاتها في ضوء حصتها في السوق بأنه تم إدماجها مع منظمة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق ومن ثم يصبح ما بدلته المنظمة من مال وجهد غير ذي جدوى نتيجة للتغيرات التي حدثت.

5-1-5- التغير السريع في تكنولوجيا الحاسب الآلي:

يعد التغير والتطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية، حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات بعد فترة قصيرة من اقتنائها، مما يؤدي بالمنظمة إما إلى تغير النظام وما يترتب عنه من أعباء مالية أو الإبقاء على النظام الحالي لتوفير التكاليف.

5-1-6- النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة:

أدى نقص المبرمجين والمحللين لأنظمة المعلومات أصحاب المهارات العالية، إلى زيادة التكاليف وارتفاع معدل الدوران بين العاملين، كما أدى إلى زيادة الطلب على تطبيقات الحاسوب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة والمتخصصة.

5-1-7- المتطلبات من العمالة في تغير مستمر:

نتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات والمعلومات والصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات وحياة المنظمات، فإنه استلزم إعادة تعليم العاملين الإداريين بشكل مستمر لكي يواكبوا التغيرات السريعة.

5-1-8- التوقعات المبالغ فيها:

يدرك القليل من الأفراد أنه هناك مجهودا أو تكلفة تبدل من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات، وهذا ظهر نتيجة لفعالية استخدام نظم المعلومات الإدارية في العديد من التطبيقات مثل برامج الفضاء، وقد أدى هذا إلى اعتقاد المديرين بأنه يمكن تصميم نظام معلومات متكامل يربط المنظمة ككل بأقل تكلفة وخلال فترة زمنية وجيزة بغض النظر عن حجم المنظمة.

5-2- أسباب فشل نظم المعلومات الإدارية:

إن السؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح هو: لماذا تفشل بعض أنظمة المعلومات في تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها ؟ إن أهم أسباب فشل نظام المعلومات تتمثل فيما يلي:[1]

- عدم التخطيط لتصميم نظم المعلومات، حيث يضمن التخطيط السليم نجاح نظام المعلومات وذلك لتحديد أهدافه بوضوح سواء عند تصميم أو تطبيقه؛
- عدم التحديد الدقيق لإمكانية نظام المعلومات الإداري وتحليل القيود والحدود المفروضة على النظام والمؤثرة على تشغيله ونتائجه؛
- العمل بناء على التعامل برد الفعل بدلا من المبادأة والمشاركة الفاعلة في تصميم النظام وتشغيله؛
- الفشل في تهيئة الظروف التي من خلالها يمكن أن يعمل النظام بكفاءة؛
- التقدير الخاطئ لاحتياجات المنظمة المستقبلية من المعلومات؛
- التسرع في إدخال تقنيات الحاسب الآلي دون الدراسة والتحليل اللازمين؛
- نقص تغذية النظام بالبيانات الضرورية والدقيقة عن متغيرات البيئة الخارجية المختلفة؛
- عدم تكوين المزيج المتكامل من الأفراد والأجهزة والمعدات والإجراءات التي يعمل في ضوئها النظام.

[1] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (دون سنة نشر)، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 47-48.

خلاصة

من خلال تناولنا لهذا الفصل، اتضح لنا المفهوم المركب لنظم المعلومات الإدارية، إذ لإحاطة أفضل بمفهومها تم تناول ثلاثة تعريفات مختصر هي النظم والمعلومات والإدارة، كما تبين لنا أن نظم المعلومات الإدارية هي توليفة متكاملة متكونة من مجموعة من الموارد المتمثلة في موارد الأفراد، موارد الأجهزة والمعدات، موارد البرمجيات، موارد البيانات، وشبكات الاتصال، تعمل في تناغم تام لتأدية أنشطة النظم، التي تسمح لنظام المعلومات الإداري بتقديم معلومات ذات قيمة للمستفيد، سواء كان خارجيا أو داخليا؛ فنظم المعلومات الإدارية اليوم شريان حياة لمنظمات الأعمال؛ وقد تم تبيان أهميتها عند تناول أنواعها وأصنافها المختلفة، إذ اتضح دورها في خدمة المستويات الإدارية الثلاثة في المنظمة، من خلال المساهمة في تأدية مختلف المعاملات بكفاءة وفعالية في المستوى الإداري الأدنى، ودعم متخذ القرار في المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى) بمختلف التقارير الإدارية، وباستغلال النظم المساعدة على اتخاذ القرارات، إضافة إلى دورها المحوري في المستوى الاستراتيجي، من خلال نظم دعم المديرين التنفيذيين إذ تساعد في تحديد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها، من خلال توفير المعلومات اللازمة عن نقاط قوة وضعف المنظمة، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية المتغيرة باستمرار....

كما تبين لنا الدور الهام والمحوري لنظم المعلومات الإدارية في نجاح المنظمة، عند تناولنا لنظم المعلومات الإدارية من منظور وظيفي، إذ اتضح إسهامها الفعال في كفاءة وفعالية تأدية أنشطة وظائف التسويق وإدارة الموارد البشرية، والوظيفة المالية والمحاسبية، وإدارة الإنتاج والتصنيع.

أما عند التطرق إلى المناهج المختلفة لبناء وتطوير نظم المعلومات الإدارية، فقد تبين التطور التكنولوجي الحاصل في هذا المجال، الأمر الذي جعل بعض المنظمات تتخصص في تزويد المتعاملين الاقتصاديين، بأنظمة معلومات وحلول جاهزة أكثر كفاءة وفعالية، كما تبين الجهد الكبير الذي لا بد أن يتم بدله من طرف جميع الجهات، حتى يتم بناء أنظمة معلومات إدارية فعالة اعتمادا على مراحل وخطوات منهجية مدروسة ومتسلسلة؛

كما تبين لنا ضرورة الاهتمام بدراسة الجودة في نظم المعلومات الإدارية، باعتبار هذه الأخيرة مصدرا لمعلومات منظمات الأعمال في عصر يسمى بعصر المعلومات والمعرفة، وشريان انسيابها وتدفقها بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية بها؛ وقد تم التطرق إلى عديد نماذج دراسة جودة نظم المعلومات الإدارية، وصولا إلى الأنموذج المعتمد في هذه الدراسة، والذي اعتمد في قياسها على ثلاثة أبعاد بمؤشرات متنوعة ومعدلة، تمثلت الأبعاد الثلاثة الرئيسة في: أولا: جودة النظام من خلال جودة مستلزمات

إدارته وتشغيله، وجودة خصائصه؛ ثانيا: جودة مخرجات نظام المعلومات المتمثلة في المعلومات، والتي اعتمد في قياسها على أشهر ثلاثة مؤشرات تقيس عامل الزمن والشكل ومحتوى المعلومة؛ وأخيرا: جودة خدمة الدعم، التي يحتاجها النظام للاستمرار في العمل بكفاءة وفعالية، ويحتاجها المستفيد من نظام المعلومات الإداري كذلك، لتسهيل وزيادة استفادته وفعالية استغلاله للنظام.

كما اتضح لنا من خلال هذا الفصل، أن نظم المعلومات الإدارية في عصرنا الحالي تواجه العديد من التحديات، أهمها التغيرات المتزايدة في بيئة المنظمة، التطور التكنولوجي المتسارع، والنقص الملحوظ في العمالة الفنية المتخصصة ...الخ، وبأن نظام المعلومات الإداري قد يفشل في تحقيق أهدافه لأسباب متعددة، يجب العمل على تجاوزها من خلال توفير موارده الضرورية والمتكاملة، ودراسة جدواه الاقتصادية، والتخطيط الجيد لتصميمه وتنفيذه.

الفصل الثاني

الإبداع الإداري

تمهيد

أصبحت منظمات الأعمال الحديثة، تنشط في بيئة أعمال تتميز بالتعقيد وظروف عدم التأكد، وبتعدد المنافسين سواء كانوا محليين أو أجانب بسبب تشجيع الدول للاستثمار الأجنبي المباشر، وتدفق السلع والخدمات بين دول العالم بسهولة ويسر، لذلك وحتى تضمن المنظمات بقاءها واستمرارها كان لزاما عليها امتلاك كادر بشري كفء قادر على توليد أفكار جديدة وبشكل مستمر، وتحقيق الإبداع في مختلف الأنشطة الإدارية، ومجالات العمل المتنوعة؛ كما أن امتلاك المنظمة للمورد البشري المبدع غير كافي، ما لم توفر له بيئة عمل داعمة ومشجعة وحاضنة لأفكاره، وقادرة على تحويلها وتطبيقها على أرض الواقع، بما ينعكس إيجابا على أدائها وقدرتها على التميز والتفرد في بيئة عملها.

وإحاطة بهذا المتغير من الدراسة سيتم تناوله في هذا الفصل من خلال مبحثين:

المبحث الأول بعنوان: أساسيات حول الإبداع: سيتم فيه التطرق إلى أهم ما كتب حول الإبداع بصفة عامة؛ أما المبحث الثاني فسيكون بعنوان: الإبداع الإداري: سيتم فيه التطرق بصفة خاصة للإبداع الإداري، وعلاقته بجودة نظم المعلومات الإدارية.

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع

نعيش اليوم في عصر سمته الأساسية الإبداع والابتكار في مختلف مجالات وجوانب حياتنا، حتى أصبح الإبداع في منظمات الأعمال موردا ومكتسبا بالغ الأهمية، نظرا لانعكاساته الإيجابية التي تمس المنظمة ومختلف أصحاب المصلحة سواء الداخليين أو الخارجيين. لذلك وجب الاهتمام به وتعزيزه وتطويره باستمرار، والإبداع وظهوره لم يعد مقتصرا أو مرتبطا فقط بشخص أو فئة معينة تمتلك قدرات واستعداد للإبداع، بل هو مربوط أيضا باستخدام المنظمة لأساليب وطرق تمكن من تنميته، وبمدى عمل المنظمة على توفير بيئة تنظيمية مساعدة ومناسبة.

في هذا المبحث من الفصل سيتم التطرق إلى أهم الأساسيات حول الإبداع، سواء من ناحية مفهومه، وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى المشابهة، إضافة إلى أهم تصنيفاته ومستوياته في المنظمة، وأهم النظريات التي تناولته وحاولت تفسيره.

1- مفهوم الإبداع:

حاولت الدراسات السابقة تأطير مفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي، كما ظهرت الكثير من النظريات التي حاولت أن تفسر الظاهرة الإبداعية، وقد وجد أن الباحثين والمختصين أكدوا بأنه على الرغم من استخدام مفهوم الإبداع بشكل واسع على نطاق عالمي، إلا أنه مازال مفهوما معقدا في ظل عدم وجود تعريف إجرائي محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد الزوايا التي ينظر من خلالها إلى الإبداع.

فقد عرف " كانتر" (Kanter) الإبداع بأنه تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها ، وركز على أن توليد الأفكار المبدعة ما هو إلا مرحلة من عملية متعددة المراحل تتأثر بالكثير من العوامل الاجتماعية.[1]

كما يعرف الإبداع بأنه: العملية التي يتم عبرها خلق الأفكار أو الأشياء أو الممارسات أو التكنولوجيا أو العمليات الجديدة، أو إعادة اختراعها ، وتطويرها وتبنيها ونشرها واستخدامها، وهي العملية التي تسفر أيا كان مصدرها داخليا أو خارجيا، عن خلق أو إضافة قيمة للكيان القائم بها.[2]

---

[1] الشلبي فراس سليمان، وآخرون، "التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية"، **مجلة دراسات : العلوم الإدارية**، المجلد (40)، العدد (2)، 2013، ص: 498.

[2] السيد، السيد نصر الدين، **الابتكار وإدارته**، دون طبعة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2011، ص: 15.

أما المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير والإبداع فقد عرفت الإبداع بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة.[1]

وعرفه (Porter and Stern,1999) بأنه تحويل للمعرفة إلى منتوجات، خدمات، عمليات جديدة، تتضمن أكثر من علم وتكنولوجيا، إذ تشمل البصيرة لمقابلة حاجات الزبائن.[2]

يرى كل من (قارة والصافي) أنه يمكن تصنيف التعريفات الخاصة بالإبداع تبعا لاختلاف الباحثين والعلماء على النحو التالي:[3]

1-1- مفهوم الإبداع بناء على السمات الشخصية: وفقا لهذا المفهوم يتم التركيز على السمات التي يتصف بها الفرد المبدع كالذكاء، والمعرفة المرتبطة بالمهارة، والعمل الجاد ...الخ

وتبعا لهذا المفهوم يعرف جيلفورد (Guilford) الإبداع بأنه عبارة عن سمات استعداديه تضم طلاقة التفكير ومرونة التفكير والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات.

1-2- مفهوم الإبداع على أساس أنه عملية: يرى أنصار هذا الاتجاه ومن بينهم "سبيرمان" أنه يمكن تفسير الإنتاج الإبداعي في ضوء ثلاث عمليات هي: أولها إدراك الفرد للخبرة التي يمر بها، وثانيها إدراك الفرد للعلاقات الموجودة بين جوانب خبرته، وثالثها استنباط العلاقات وهي المسؤولة عن الإنتاج الإبداعي.

وتبعا لذلك يعرف الإبداع بأنه: عملية تتضمن معرفة دقيقة بالمجال وما يحتويه من معلومات أساسية، ووضع الفروض واختيار صحة هذه الفروض وإيصال النتائج إلى الآخرين.

1-3- مفهوم الإبداع بناء على البيئة المبدعة: ويركز هذا المفهوم على مقدار الحريات التي تمنحها الثقافات لأعضائها، حيث يشير عالم النفس المعروف روجرز (Rogers) إلى أنه لكي يصل الإنسان إلى الإبداع يجب توفير جانبين أساسين للشخص المبدع وهما:

أولا: الأمن النفسي ويكون على طريق قبول الفرد على أنه فرد له قيمته وأهميته، وتجنب التقييم الخارجي وتشجيع التقييم الداخلي، ومن ثم تقمص شخصية الفرد، وذلك بأن ترى العالم من وجهة نظره.

---

[1] حوامدة ، باسم علي عبيد، و حراحشة محمد عبود، "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية**، المجلد (18)، العدد (2)، 2006، ص : 498

[2] العبادي، هاشم فوزي، و الطائي يوسف حجيم، دور تطبيق نموذج Senge في التعلم التنظيمي لتحقيق الإبداع في منظمات الأعمال " مدخل إلى دراسة تفكير النظم "، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (14) ، العدد (51) ،2008 ، ص: 122.

[3] قارة سليم محمد الشريف، الصافي عبد الحكيم محمود، **تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 2007-2010

ثانيا: الحرية النفسية ويكون بإعطاء الحرية للفرد للتعبير عن نفسه وعدم وضع القيود عليه.

وفقا لهذا المفهوم للإبـداع فإنـه يجب توفير الظـروف الملائمـة المحيطـة بالـفرد، والتـي يتوقـع أن تساعده على الإبداع.

1-4- مفهوم الإبداع على أنه إنتاج: الكثير من العلماء والباحثين اتفقوا على أن الإبداع يعني الإنتاج، إذ يتحدد في ضوء إنتاج شيء جديد، يمتاز بالجدة والأصالة والجمالية ويتسم بخصائص مميزة عن بقية أشكال ومستويات الإنتاج الأخرى.

ووفقا لهذا المفهوم يعرف ستاين (Stein) الإبداع بأنه إنتاج جديد مقبول ونافع ويحقق رضى مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن. ويعرف (العيسوي) الإبداع بأنه أسلوب من أساليب التفكير الموجه، يسعى الفرد من خلاله إلى اكتشاف علاقات جديدة لمشكلاته، وأن يخترع أو يبتكر منها مناهج أو طرق أو أجهزة معينة، أو ينتج موضوعات أو صورا فتية جميلة بحيث يكون الإنتاج فيه جديدا وإيجابيا.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن الوصول إلى إجماع حول تعريف موحد لمصطلح الإبداع هي فكرة في حد ذاتها تتعارض مع فكرة الإبداع والتفكير خارج الصندوق، لكن ذلك لا يعفينا من محاولة وضع تعريف للإبداع، إذ يمكن تعريفه بأنه:

استغلال للقدرات العقلية والفكرية للإنسان، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، في بيئة حاضنة ومشجعة على الإبداع، لإنتاج أو تحسين المعارف والأفكار أو أساليب العمل أو السلع والخدمات التي تمس مختلف جوانب حياة الإنسان، بما يشعره بالرضا ويحسن من جودة حياته.

2- علاقة الإبداع ببعض المفاهيم ذات الصلة:

لابد من إيضاح العلاقة والفرق بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى التي تستخدم كمرادفات للإبداع وهي:

2-1- الذكاء: وهو عبارة عن قيام شخص ما، يتميز بالكفاءة بإنجاز الأنشطة مباشرة من خلال التفكير، ويتأثر الذكاء بالوراثة ولا يمكن تطويره أو تعديله من خلال التعليم والخبرة.[1] ويؤكد الكثير من الباحثين والمختصين على أن كل مبدع ذكي وليس كل ذكي مبدع. وهذا يعني أنا الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي لكنه ليس كاف، حيث يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة، وخصائص البيئة من جهة أخرى، وعموما يمكن القول أن الفرد لابد وأن يتصف بحد أدنى من الذكاء، حتى يمكن أن

---

[1] جاد الرب سيد أحمد، **السلوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، دون طبعة، مطبعة العشرى، مصر، 2005، ص: 400.

نتوقع منه سلوكا إبداعيا.[1] في حين يرى البعض الآخر أنه ليس شرط أن يكون العامل المبدع متمتعا بالذكاء.[2]

2-2- الموهبة: وهي مقدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن. فيتضح أن هناك اختلافا بين مصطلحي الإبداع والموهبة.

فالإبداع مقدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة وليست مكونا من مكونات الموهبة ، وأن المكون الرئيسي للإبداع بيئي، إذ تعد مجالات المقدرة العامة إذا وجدت بيئة مناسبة على شكل أداء متميز أو خارق في مجال من مجالات التفوق الأكاديمية والتقنية والفنية بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي، والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجا لهذا النشاط وتلك الطاقة.[3] فالإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لابد أن يكون موهوبا، وليس كل موهوب مبدعا.

2-3- الابتكار: من خلال الاطلاع على أدبيات الإبداع والابتكار اتضح أن هناك ثلاثة أراء فيما يخص هذين المفهومين:

- الرأي الأول يرى أن الإبداع (Creativity)يتمثل في التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار(Innovation) هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.[4]
- الرأي الثاني يرى العكس أي أن الإبداع هو ناتج عملية الابتكار، ومع ذلك فهما يقومان على علاقة متبادلة للغاية؛ فالابتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسسي إذ أنه بدون الابتكار فلن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر عمليات التحول؛ وبدون إبداع فلن يكون هناك

---

[1] جوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية، **أطروحة دكتوراه في علوم التسيير**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص: 181.

[2] أبو جامع إبراهيم أحمد عواد، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة: المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر 2009، ص: 22.

[3] **المرجع السابق**، ص: 22.

[4] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 15-16.

استخدام للأفكار الابتكارية، فالابتكار يوفر حلا للمشكلة أما الإبداع فيشمل الإنجاز.[1]

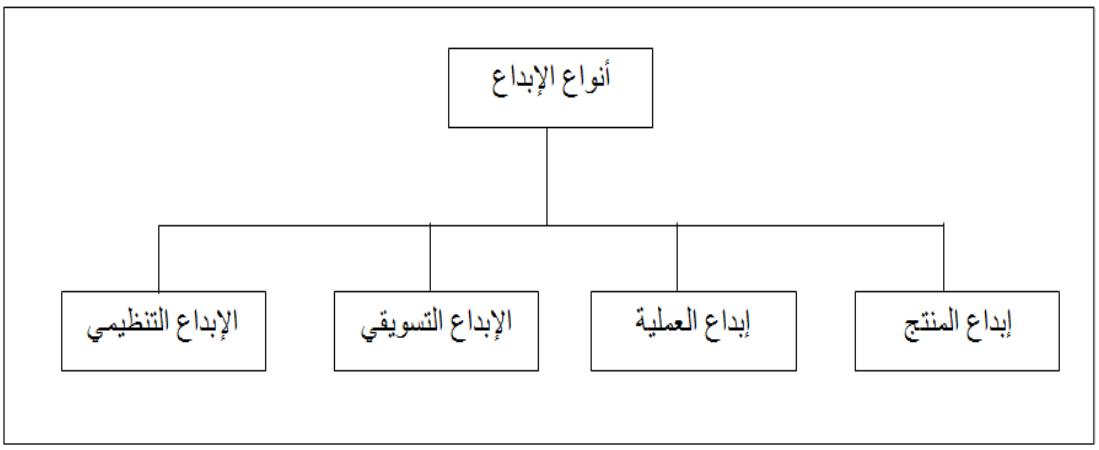
- الرأي الثالث يرى أنه إذا كان هذا التمييز بين الإبداع والابتكار كمراحل متعاقبة مقبولا في الماضي، عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، يظل لعقود طويلة في حالة الركون قبل أن يتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة؛ حيث كان هناك جهتان ذات علاقة بالابتكار: المبتكر الذي يأتي بالفكرة فالجهة أو الشركة التي تطبق، فإن هذا التمييز لم يعد عمليا لأن أغلب الابتكارات الجديدة تتم عبر الشركات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد وهي التي تعمل على تحويله إلى منتج جديد. فالإبداع أو الابتكار هو التوصل إلى الفكرة الجيدة أولا وإلى المنتج الجديد أولا، وإلى السوق أولا.[2]

3- أنواع الإبداع:

وردت العديد من التصنيفات للإبداع في الأدب النظري، والتي اختلفت باختلاف المعيار المعتمد، فنجد أهم أنواع الإبداع حسب التصنيفات المعتمدة كما يلي:

3-1- تصنيف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE): منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية منظمة عالمية للدراسات الاقتصادية، تضم في عضويتها العديد من الدول أغلبها دول متقدمة، تم إنشاؤها في 30 سبتمبر 1961 أما مقرها الاجتماعي فهو موجود بالعاصمة الفرنسية باريس.[3]

وقد صنفت المنظمة الإبداع حسب طبيعته إلى:



شكل(2-1): أنواع الإبداع حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)

المصدر: من إعداد الباحث.

---

[1] جوبتا برافين، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى ، **ترجمة: المغربي أحمد**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 58.

[2] نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 18.

[3] www.oecd.org/fr/. Vu le 25/08/2017

3-1-1- إبداع المنتج:

هو الإبداع الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية للعملاء بكفاءة أعلى وخصائص أفضل.[1]

قد يتضمن إبداع المنتج (سلع أو خدمات) معارف أو تقنيات جديدة، أو قد يعتمد على استخدامات جديدة لمجموعة من المعارف والتقنيات الموجودة سابقا؛ كما يشمل إبداع المنتج إدخال سلع وخدمات جديدة للسوق أو تحسينات على خصائص أو استخدامات سلع وخدمات موجودة من قبل.

يدخل ضمن إبداع المنتج التحسينات الكبيرة التي يتم إجراؤها على المنتجات الحالية، من خلال التعديل على المواد والمكونات والمميزات الأخرى والتي تجعل تلك المنتجات أكثر كفاءة، فعلى سبيل المثال يعد إدخال نظام التنقل عبر نظام تحديد المواقع العالمي، وتحسينات النظم الفرعية الأخرى في السيارات أمثلة عن ابتكار المنتجات التي تنعكس في التغييرات الجزئية أو الإضافات على أحد الأنظمة الفرعية التقنية المتكاملة.

إبداعات المنتج في مجال الخدمات يمكن أن تتضمن تحسينات مهمة في طرق تقديم الخدمات (من حيث الكفاءة أو السرعة على سبيل المثال) أو إضافة مميزات جديدة على الخدمات الموجودة أو تقديم خدمات جديدة كليا؛ على سبيل المثال كان هناك تحسن ملحوظ في الخدمات المصرفية بسبب إتاحتها عبر الأنترنت.[2]

يرى (Rainey) أن المحركات الرئيسية لإبداع المنتج هم الزبائن والعملاء، والأسواق وأصحاب المصلحة، وغيرها من مكونات بيئة الأعمال، إذ ينصب التركيز على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم المتغيرة والمتطورة باستمرار. كما يرى بأن إبداع المنتج يعمل على:

- توفير حلول جديدة لمشكلات قديمة؛
- خلق فرص جديدة لاستغلال القدرات والموارد والأصول الموجودة؛
- يضمن نتائج مستدامة من خلال الاستبدال المنتظم للمنتجات القديمة؛

---

[1] نيفين حسين محمد، **دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول – دراسة حالة دولة الإمارات-** ، منشورات وزارة الاقتصاد الإماراتية، 2016، ص: 09.

[2] Organisation De Coopération Et De Développement Economiques, **Manuel d' Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l' innovation**, 3[e]édtions de L' OCDE, Paris, La France, 2005, pp: 56-57.

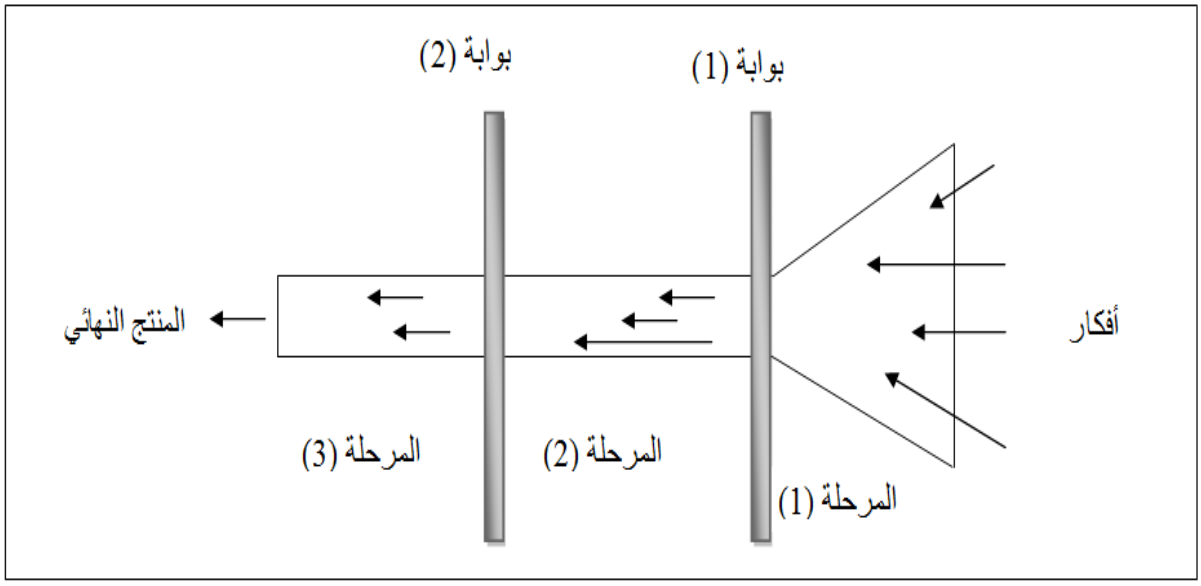
- يساهم في بناء قدرات وموارد جديدة لضمان مستقبل المنظمات.[1]

من الأخطاء التي يقع فيها المدراء عند إبداع منتج جديد محاولتهم إدارة العملية الإبداعية لعدة مشاريع منتجات جديدة في وقت واحد، مما يؤدي إلى توزيع الموارد المحدودة سواء كانت مالية أو بشرية على مشاريع تطوير مختلفة، والنتيجة هي عدم حصول أي مشروع على الموارد الكافية التي تسمح بتحقيقه ونجاح الإبداع.

وكحل لهذه المشكلة في عملية إبداع المنتجات الجديدة ظهر ما يسمى بنموذج قمع التطوير (مرحلة – بوابة) والذي تقدم له شرح بسيط فيمايلي:

- **قمع التطوير (مرحلة – بوابة): Stage-Gate development Funnel:**[2]

يساعد قمع التطوير (مرحلة- بوابة) المنظمات على امتلاك عملية إبداع مهيكلة تسمح بتحسن التحكم في جهود تطوير المنتجات، وتدفع المدراء إلى الاختيار بين مشاريع أفكار منتجات جديدة تنافسية، بحيث لا توزع الموارد المحدودة على مشاريع متعددة.



شكل (2-2): قمع التطوير (مرحلة- بوابة)

Source : Jones, Gareth. R. **Op.cit**, p: 378.

- يملك القمع فما واسعا (المرحلة الأولى) بهدف الترويج للإبداع من خلال تشجيع أكبر عدد ممكن من أفكار المنتجات الجديدة التي يشرف عليها مدراء المشاريع؛ لتتحصل الشركات على أفكار إبداعية

[1] Rainey.David .L, **product Innovation : Leading change through integrated Product development**, 1st edition, Cambridge University Press, New York, USA, 2005, p: 8.

[2] Jones, Gareth. R .**Op.cit**, pp: 378-379.

لمنتجات جديدة فإنها تضع برامج تحفيزية، إذ تقوم بعض الشركات بتطبيق برامج "الأفكار اللامعة" حيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأفكار الناجحة، في حين تقوم شركات أخرى بتمويل البحث العلمي يساهم في توليد أفكار منتجات جديدة وتحويلها إلى حقيقة.

في هذه المرحلة يقوم أصحاب الأفكار بكتابة مقترحات لمنتجات جديدة يتم تقديمها لفريق متعدد الوظائف من المدراء، والذي يعمل على تقييم المقترحات في البوابة رقم (1). وذلك من ناحية ملائمة إستراتيجية الشركة والجدوى التقنية؛ فالأفكار التي تتناسب مع إستراتيجية الشركة ولها جدوى تقنية تمر من البوابة الأولى، في حين يتم رفض البقية والتي قد تعطي لها الفرصة مستقبلا.

- الهدف الأساسي من المرحلة الثانية هو قيام مدراء المشاريع المحتملين بوضع خطة مفصلة لتطوير المنتجات الجديدة، والتي تحتوي على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الخاص بالمضي قدما في تطوير المنتج الجديد. تحتوي الخطة على معلومات حول الأهداف الإستراتيجية والمالية، تحليل لإمكانات السوق، قائمة حول خصائص المنتج المرغوبة، قائمة حول المتطلبات التكنولوجية، قائمة حول المتطلبات من الموارد البشرية والمالية، ميزانية تطوير مفصلة، وجدول زمني لتحقيق المشروع. في البوابة رقم (2) يتم دراسة الخطط المقترحة من لجنة إدارية عليا، أين يتم قبول المشاريع أو رفضها بناء على تحقيق أقصى منفعة من استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية المحدودة؛ فالمشاريع هنا إما أن تقبل لتمر إلى المرحلة الثالثة، أو يتم إرجاعها لمراجعتها أو ترفض.
- في المرحلة الثالثة يتم تطوير وتقديم المنتج الجديد النهائي ليتحقق إبداع المنتج الذي يتحصل على الجهود والموارد، هذه المرحلة تعتمد زمنيا على طبيعة ونوع المنتج، فهناك منتجات تحتاج إلى ستة أشهر لتطويرها، وهناك من تحتاج حتى إلى 10 سنوات، كتطوير وتقديم عقار أو دواء جديد.

3-1-2- إبداع العملية:

يعرف إبداع العملية بأنه عبارة عن استخدام لطريقة إنتاج أو توزيع وتسليم جديدة أو محسنة بشكل كبير، عن طريق إدخال تغييرات تمس التقنيات المستخدمة، المعدات والتجهيزات، و\ أو البرمجيات التي تدير وتتحكم في العمليات.[1]

وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين، واحتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم الشخصين كإبداع عملية وكفاءة الدواء

[1] Ozer, Huriye Sabanci, A Review of the Literature on Process Innovation in Remanufacturing, ***International Review of Management and Marketing***, vol. 2, No. 3, 2012, p: 145.

كإبداع منتج.[1]

كما يعرف إبداع العملية بأنه عناصر جديدة يتم إدخالها في عمليات ومواصفات المهام والأنشطة، وآليات تدفق المعلومات والأعمال، والمعدات المستخدمة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة وذلك بهدف تخفيض التكاليف و/أو تحسين جودة المنتج.[2]

إذا كان إبداع العملية يخص منظمات إنتاج السلع المادية الملموسة فإنه يسمى إبداع العملية التصنيعة، أما إذا كان مرتبط بالمنظمات الخدمية فإنه يسمى "إبداع الخدمة" والذي يعني الإبداع في عمليات "المنتجات الخدمية" بتطويرات جديدة في الأنشطة المتبعة لتقديم جوهر المنتجات الخدمية، مثلا في مجال الخدمات المالية إبداع عملية تسرع إصدار بطاقات الائتمان. كما نشير إلى أن إبداع المنتج في مجال الخدمات يطلق عليه مصطلح " إبداع المنتجات الخدمية" والمرتبط أساسا بالتطورات الجديدة في العروض الجوهرية والأساسية لشركات الخدمات، ففي المجال المالي مثلا: تقديم منتجات خدمية جديدة بفضل الهندسة المالية.[3]

إن اهتمام المنظمات بإبداع العملية يهدف إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- مصدر لزيادة وتحسين إنتاجية المنظمة التي أصبحت هدفا أساسيا، خاصة في الدول المتقدمة لتبقى قادرة على منافسة الدول النامية التي تتميز بيد عاملة رخيصة؛
- إبداع العملية يسمح للمنظمة باكتساب ميزة تنافسية، فامتلاك المنظمة لفهم جيد للشروط المحيطة بإبداع العملية يساعدها على امتلاك ميزة تنافسية.[4]

يرى (Tsinopoulos et al) من خلال أعمال الباحثين أن أهم محفزين لتبني إبداع العملية هما الحاجة إلى تحقيق منفعة مالية، والرغبة في اكتساب الشرعية أمام أصحاب المصلحة الخارجيين. فلتحقيق المنفعة المالية قد تلجأ المنظمات إلى تخفيض تكاليفها من خلال ما يسمى بالإبداع المفتوح (الذي يتم شرحه لاحقا) الذي يمكنها من الحصول على تكنولوجيا جديدة لعملياتها، وبالتالي تأدية وظائفها بطرق

---

[1] العبيدي بشار محمد خليل، والعزاوي كرجي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / الوزيرية، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (84)، 2010، ص: 218.

[2] Reichstein .T, and Salter. A, Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing Firm**, *Journal of Industrial and Corporate change*** , vol.15, No.4, 2006, p: 653.

[3] Khorakian, Alireza, Developing A conceptual Framework For Integrating Risk Management In the Innovation project, **Doctoral Thesis in Philosophy**, Stirling Management School, University of Stirling, UK, 2011, P: 25.

[4] Schrettle, Stefan, Managing Manufacturing process innovation – new Manufacturing technology adoption as a dynamic capabilty, **Doctaral thesis of philosophy in Management**, university of St-Gallen, Switzerland, 2013, p: 4.

أكثر فعالية.

أما المحفز الثاني فهو رغبة المدراء في الظهور أمام أصحاب المصلحة الخارجيين بأنهم يعملون جاهدين من أجل تحسين الأداء، والالتزام بالمعايير المتعارف عليها في ممارسات الأعمال.

كما أن "الرغبة في الظهور بشكل جيد لا تمنع الرغبة في القيام بعمل جيد"، فعلى سبيل المثال إن سعي المنظمة للالتزام بمعايير الإيزو (ISO) والحصول على شهاداتها أو تطبيق منهجية "سيغما6" (Six Sigma)، يهدف أيضا إلى بعث إشارة إلى أطراف خارج المنظمة بأنها ملتزمة بالمتطلبات التنظيمية، وبأنها تنفذ وتطبق معايير الممارسة الجيدة للأعمال.[1]

*** إبداع العملية والإبداع المفتوح:[2]**

في دراسة (Tsinopoulos et al, 2018) قام الباحثون بتبيان الدور الإيجابي الذي قد يلعبه "الإبداع المفتوح" (Open Innovation) في إبداع العملية؛ حيث تم تعريف الإبداع المفتوح بأنه الإبداع الذي يهدف إلى تسهيل استخدام المصادر الخارجية للأفكار بما يسمح بتطوير قدرات المنظمة التكنولوجية والمعرفية، إذ يتم تقاسم الموارد وعمليات الإبداع والابتكار بين المنظمة وشركائها.

تناولت الدراسة الإبداع المفتوح من خلال ثلاثة أبعاد هي:

- التعاون مع أطراف خارجية، والذي يشير إلى المدى الذي تعمل فيه المنظمة مع طرف خارجي فيما يخص أي أنشطة أو عمليات مرتبطة بالإبداع والابتكار. إن العمل مع جهات خارجية مثل الموردين، والمستخدمين والمنافسين ومنظمات الأبحاث والجامعات، يمكن المنظمة من الحصول على الإبداع الخارجي ودمجه في عملياتها ومنتجاتها.
- المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من مصادر خارجية وتستخدمها في جهودها الإبداعية، كالمعلومات التي تحصل عليها من المجلات العلمية والمطبوعات المختلفة ومواقع التقنية...الخ، وقد أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات والانترنت إلى تسهيل الحصول عليها.
- الحصول على إبداعات ومعارف مراكز البحث والتطوير الخارجية، والتي لا يكون هناك أي تعاون وتشارك في الموارد معها؛ والأمر يتطلب فهم وإدراك لكيفية دمج المعارف المطورة خارجا مع المعارف التي طورت داخل المنظمة.

---

[1] Tsinopoulos. Christos, Sousa. Carlos M.P and Ji Yang, Process Innovation : Open Innovation and the Moderating Role of the Motivation to Achieve Legitimacy, ***Journal of Product Innovation Management***, vol.35, No. 1, 2018, p: 28.

[2] Ibid, pp :29-43

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة اتفقت فيها النتائج النظرية مع العملية التي درست مجموعة من الشركات البريطانية، والتي تشير إلى أن اعتماد المنظمين على الإبداع المفتوح من خلال التعاون مع أطراف خارجية، امتلاك معلومات خارجية وامتلاك نتائج مراكز البحث والتطوير الخارجية، يحسن ويساعد المنظمة على إبداع العملية من خلال ابتكار عمليات جديدة كليا أو تطوير وتحسين عمليات قائمة.

هل الفرق بين إبداع المنتج وإبداع العملية مهم؟

تمت التفرقة أو التمييز بين إبداع المنتج وإبداع العملية في الدراسات الاقتصادية بسبب مجموعة متنوعة من الأغراض، والتي يمكن تلخيصها تحت خمسة عناوين:

(1) دورة الأعمال، (2) دورة حياة المنتج، (3) إدارة الشركة، (4) العمالة أو التوظيف، (5) الملاءمة والتقليد، والتي نشرحها اختصارا كما يلي:[1]

- **دورة الأعمال:** عادة يقال أن طبيعة الإبداع الموجود في النظام الاقتصادي حساسة بشدة اتجاه دورة الأعمال، خلال فترات الركود الاقتصادي تميل الشركات إلى ترشيد عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف، في حين تميل إلى دخول أو خلق أسواق جدية في مراحل التوسع والازدهار وبالتالي إدخال منتجات جديدة.
- **دورة حياة المنتج:** يتأثر نوع الإبداع بمراحل دورة حياة صناعة معينة، ففي المراحل الأولى لنشأة وتطور صناعة ما، فإن غالبية الابتكارات متعلقة بإبداع منتجات جديدة، ولكن يحدث تحول نحو إبداع العمليات عندما تتحرك صناعة ما اتجاه مرحلة النضج والركود.
- **التوظيف:** من المفترض أن تؤدي إبداعات العملية إلى تخفيض العمالة عند إدخالها في البداية، في حين أن إدخال منتجات جديدة مبدعة للسوق من المحتمل أن يؤدي إلى زيادة في العمالة.
- **إدارة الشركة:** إن التغيرات في المنتجات والعمليات ينطوي على مخاطر وحالات عدم تأكد متباينة بالنسبة للشركة المبدعة والمبتكرة؛ فإبداع العملية يواجه فقط حالة عدم التأكد من حيث أبعاده التقنية والهندسية، في حين إبداع المنتج يواجه بالإضافة إلى ذلك القبول غير المؤكد في السوق.
- **الملاءمة والتقليد:** تتغير الأساليب التي تستخدمها الشركات لتتلاءم مع مواصلة قطف ثمار إبداعاتها وابتكاراتها، وتقليد منافسيها حسب نوع الإبداع (إبداع منتج أو عملية)، حيث يتم تقليد إبداع المنتج بسهولة مقارنة بإبداع العملية؛ إذ يسهل مراقبتها وخضوعها للهندسة العكسية، رغم أنها غالبا ما تكون

[1] Simonetti.R ,Archibugi. D, and Evangelista. R , Product and Process Innovation: How are they defined? How are they quantified? ***Journal of Scientometrics***, vol.32, No.1, 1995, pp: 78-79.

محمية بموجب القانون من خلال براءات الاختراع وحقوق الملكية الأخرى، في حين أن إبداع العملية من المرجح أن يكون محمي من خلال السرية الصناعية.

3-1-3- الإبداع التسويقي:

يُعتبر التسويق من الوظائف الهامة والضرورية للإدارة الفعالة في منظمات الأعمال، لاسيما تلك التي تنتج السلع والخدمات. ووفقا لكوتلر (Kotler) يمكن إدراج تعاريف التسويق ضمن صنفين هما: تعريف اجتماعي، وتعريف إداري.

فالتعريفات الاجتماعية للتسويق، تصفه كنشاط في مجال الأعمال أو كعملية اجتماعية، في حين أن التعريفات الإدارية ترى التسويق كعملية إدارية معقدة وكبيرة تندرج تحت مسمى: الإدارة التسويقية. وفقا للمنظور الاجتماعي عرف "دراكر" (Druker) التسويق بأنه فن بيع السلع والخدمات.[1] أما كوتلر (Kotler) فعرفه بأنه: عملية اجتماعية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالحصول على ما يريدون وما يحتاجون من خلال خلق وعرض وتبادل سلع وخدمات ذات قيمة مع الآخرين.[2]

أما وفقا للمنظور الإداري فيعرف "كوتلر" (Kotler) التسويق بأنه: فن وعلم اختيار الأسواق المستهدفة والقدرة على الجذب والحصول على العملاء والزبائن، والمحافظة عليهم وزيادة عددهم من خلال خلق أفضل قيمة ممكنة لهم وتوزيعها عليهم، والتواصل معهم حولها.[3]

أما الإبداع التسويقي فيعرف بأنه الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في النشاطات التسويقية، وقد يركز على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو السعر أو الترويج أو التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد ، بمعنى أخر فإن هذا النوع من الإبداع يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة.[4]

إن تطبيق الحلول الإبداعية في مجال التسويق يحسن من قدرة المنظمات على النمو والتكيف مع التغيرات في بيئتها والتغيرات في طلبات الزبائن. كما أنه قد يؤدي إلى تمييز أو تميز ذو معنى في منتجاتها؛

---

[1] Terken. Remziye, Importance of Creative Advertising and Marketing According to University Students' perspective, ***International Review of Management and Marketing***, vol.4 , No.3, 2014, pp: 241-242.

[2] Kotler.Philip, and Keller Kevin. L, **Marketing Management**, 14 th edition, Pearson Education Limited, London, UK, 2012, P: 27.

[3] Ibid, p :27

[4] حاج عيسى سيد أحمد، مجاهدي فاتح ، إيراين إيمان، دراسة أثر الابتكار التسويقي على تنافسية المؤسسات الجزائرية : - دراسة ميدانية تحليلية – **المؤتمر العلمي الدولي حول : الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية " رماح"، عمان، الأردن، أيام 02-05 ماي 2016، ص: 04.

والذي ينعكس على ربحية المنظمة من خلال تقديم شيء فريد ومفيد للمستهلك.[1]

فالإبداع التسويقي يهدف إلى تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل، أو فتح أسواق جديدة، أو طرح منتج المنظمة في السوق بطريقة جديدة لزيادة المبيعات.[2]

من خلال ما سبق يتضح أن الإبداع التسويقي يمس أساسا عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) وعليه يمكن تقسيم الإبداع التسويقي إلى:

3-1-3-1- الإبداع في تصميم المنتج: يشمل الإبداع في تصميم المنتج إحداث تغييرات كبيرة من حيث التعبئة والتغليف أو من حيث شكل المنتج، دون التأثير على طريقة عمل المنتج وخصائص استخدامه. فبالنسبة للإبداع في التعبئة والتغليف فقد يتضمن تغييرات في حجم تعبئة الشحن ، سهولة فتح التعبئة واحتوائها على معلومات إضافية ومفيدة حول طريقة الاستخدام، استخدام مواد جديدة في التغليف تسمح بحماية المنتج وكل ما من شأنه تحسين تجربة التعامل مع تعبئة وتغليف المنتج. أما من حيث المظهر فيمكن مثلا إحداث تحسين من حيث الألوان والشكل الخارجي.[3]

3-1-3-2- الإبداع في التسعير: يتضمن الإبداع في مجال السعر استخدام المنظمة لإستراتيجية تسعير جديدة بالكامل، وتطبيقها للمرة الأولى على سلعها أو خدماتها في سوق معينة.

وكمثال على ذلك الاستخدام الأول لطريقة جديدة لتعديل سعر سلعة أو خدمة حسب الطلب (عندما يكون الطلب منخفضا تنخفض الأسعار على سبيل المثال)؛ أو تقديم طريقة جديدة تسمح للعملاء باختيار خصائص المنتج الذي يبحثون عليه على موقع الشركة الإلكتروني، ثم مشاهدة سعر المنتج حسب خصائصه التي حددوها.[4]

تتعدد وتتنوع أساليب الإبداع في مجال السعر، إذ يمكن إيجاز أهم صور الإبداع والابتكار في مجال السعر فيما يلي:[5]

---

[1] Waddan. J. Daniel, Marketing creativity : the Influence of Personal and Proximal work Factors on creative Actvity, ***The Marketing Management Journal*** , vol.21 , No. 2, 2011, p: 70.

[2] Organisation de coopération et de Développement Economiques, **op.cit**, p: 58.

[3] Ilic. Dejan ,Ostojc . Slavica, and Damnjanovic, Nemanja, The Importance of Marketing Innovation In New Economy, ***Singidunum Journal of Applied Sciences***, vol.11, No.1, 2004, p: 36.

[4] Organisation de Coopération et de Développement Economiques, **op.cit**., pp : 59-60

[5] بن يعقوب الطاهر، وباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتوجات المصارف الإسلامية، **المؤتمر الدولي: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية : بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية** ، مدارس الدكتوراه، جامعة سطيف 1 ، الجزائر، يومي **05-06 ماي** 2014، ص ص: 12-13.

- **وضع المستهلك لسعر المنتج بنفسه:** إذ يطلب من المستهلك وضع السعر بنفسه باستخدام قلم على قائمة الأسعار، تم تطبيق هذه الطريقة في أحد المتاجر في الو.م.أ. أواخر السبعينات إلا أنها طريقة غير واقعية لقطاعات عديدة، خاصة للقطاعات السوقية التي يتميز مستهلكوها بالأمية أو عدم الوثوق بهم.
- **طريقة تسعير الوحدة:** تعتمد هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة. مثلا إذا كان للشركة منتج (أ) يباع في ثلاثة أوزان من التعبئة (10 كلغ، 5 كلغ، 3 كلغ)؛ فكان من المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها (مثلا: 600 دج، 325 دج، 210 دج) للأوزان الثلاثة على التوالي، فإن طريقة تسعير الوحدة تعتمد على توضيح سعر بيع الوحدة في كل تعبئة، حسب مثالنا الساق يكون سعر الوحدة (كلغ) في كل تعبئة هو: (60 دج، 65 دج، 70 دج) على التوالي؛ وهنا يمكن المستهلك من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث السعر بكل سهولة.
- **طريقة رد جزء من الثمن نقدا:** ترتكز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر؛ حيث أنه بدلا من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع، تقوم المنظمة برد جزء من الثمن نقدا للزبون في مكان البيع (الدفع)، أو عن طريق إرساله بالبريد أو باستخدام طرق أخرى.
- **تسعير المجموعة (الحزمة):** تقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة في السعر عند شراء العميل لعدد من المنتجات كل على حدى، أو شرائه لها كمجموعة في مرة واحدة، حيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.
- **تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي:** ابتكرت هذه الطريقة من قبل سلسلة فنادق "هيلتون"، وهي تتيح للعملاء الذين يحملون بطاقة أطلق عليها اسم "بطاقة النادي الماسي" الحصول على الخدمات التي تقدمها فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من دول العالم، بأسعار منخفضة عند تقديمها للدفع مقابل الخدمات.

وقد تم استخدام هذه البطاقة في وقتنا الحالي على نطاق واسع من المؤسسات وبأشكال وصور وتسميات مختلفة (البطاقة الذهبية، البطاقة الفضية) خاصة من شركات السوبر ماركت، الطيران والفنادق.

أهم ما يميز هذه الطريقة هو تشجيعها للعملاء على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على هذا النوع من البطاقات، بما يتيح للزبون الحصول على العديد من الامتيازات السعرية من جهة

وضمان خلق ولاء للزبائن اتجاه الشركة ومنتجاتها من جهة أخرى.

- **تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة:** تقوم هذه الطريقة على وضع سعر مرتفع للمنتج وقت ذروة الطلب عليه، وتخفيض سعره في غير أوقات الذروة؛ مما يؤدي إلى تحويل الطلب على المنتج من وقت الذروة إلى أوقات أخرى.
- **السعر السيكولوجي أو النفسي:** يتم من خلال هذه السياسة التسعيرية إثارة عواطف المستهلك وتلهفه للشراء. حيث يصار إلى اختيار سعر يبدو أقل مما هو عليه في الحقيقة.[1] فالمستهلك الذي يشعر أن 1000 دينار تعتبر سعرا مرتفعا لمنتج ما، قد يقبل شراء نفس المنتج بسعر 999.9 دينارا، وهذا ما يعرف عادة بسياسة الأسعار الكسرية. في بعض الحالات قد تستغل الحالة النفسية في تحديد أسعار مرتفعة وفقا للفكرة الشائعة التي تقول "الغالي ثمنه فيه".[2]

3-1-3-3- الإبداع في مجال التوزيع: يتضمن التوزيع الأنشطة التي يتم أداؤها من أجل انسياب (تدفق) المنتجات من سلع وخدمات وغيرها من منتجيها إلى مستهلكيها (أفراد ، منظمات). ويلعب التوزيع بهذا المفهوم دورا أساسيا في خلق المنافع المكانية والزمانية والحيازية، وذلك عن طريق الأنشطة المختلفة من شراء وبيع ونقل وتخزين وتنفيذ وتشغيل للأوامر، وخدمة العملاء، وعرض وتجميع وغير ذلك من الأنشطة ذات الصلة بالتوزيع.[3]

والإبداع في مجال التوزيع قد يكون في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم و/ أو شكل منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون الإبداع في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع، والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى.[4]

فالإبداع في مجال التوزيع يعتمد أساسا على استخدام المنظمة لطرق توزيع حديثة ومبتكرة للمرة الأولى، بما يساهم من تحسين تدفق منتجاتها وزيادة رضا العملاء والزبائن عن الخدمات المقدمة. ويقسم التوزيع عموما إلى:

---

[1] الصميدعي محمود جاسم، ويوسف ردينة عثمان، **إدارة التسويق : مفاهيم وأسس**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 176.

[2] الصميدعي محمود جاسم، والعلاق بشير عباس، **مبادئ التسويق**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 101.

[3] أبو جمعة نعيم حافظ، **التسويق الابتكاري**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص: 229.

[4] **المرجع نفسه**، ص: 229.

- ✓ توزيع مباشر ويعني التوزيع بدون استخدام وسطاء ويكون منفذ التوزيع من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي مباشرة.[1] وهذا يكون من خلال متاجر التجزئة التابعة للمنتج أو عن طريق الاعتماد على رجال البيع الدين يبيعون منتجاتهم عن طريق الطواف على منازل المستهلكين أو المشترين الصناعيين، كما برزت طرق جديدة مبتكرة للبيع مثل: البيع بالبريد أو البيع الآلي أو الأوتوماتيكي باستخدام آلات متخصصة، أو عن طريق البيع الإلكتروني الذي انتشر مؤخرا بشكل كبير.[2]
- ✓ التوزيع غير المباشر والذي يعتمد على الوسطاء، والذين يمكن تصنيفهم إلى صنفين هما: "وسطاء تجار" وهم الذين يمتلكون السلعة أو الخدمة، والصنف الثاني يطلق عليهم اسم "الوسطاء الوكلاء" وهم الذين لا يمتلكون السلعة أو الخدمة ولكنهم يقدمون خدمات مفيدة للمنتجين أو البائعين والمشترين.[3] وفي مجال الخدمات وبالضبط الخدمات البنكية والمصرفية ظهر الإبداع في خدماتها من خلال ظهور ما يسمى ببطاقات الائتمان، خدمات البنك البريدية التي تستخدم البريد كوسيط نظرا لكثرة مكاتبه وكثافة انتشاره، خدمات البنك الآلي اعتمادا على الانترنت، نظام التوكيلات المصرفية الذي يعتمد على الانتشار من خلال استخدام المحلات التجارية كوكلاء للبنك، وخدمات البنك المتنقل حيث يلجأ البنك إلى استخدام وسائط نقل خاصة به للوصول إلى المناطق النائية أو البعيدة جغرافيا عن الموقع الرئيسي، والتي لا يستطيع فيها إنشاء فرع ثابت يخدم تلك المناطق بصورة دائمة نظرا لقلة عدد السكان. [4]

3-1-3-4- الإبداع في طرق الترويج: إن أساس كل الأنشطة الترويجية هو عملية التواصل، ولهذا السبب فإن مفهوم الترويج هو آلية للاتصال وتبادل المعلومات بين المستهلكين والمنظمات، وتتمثل مهمة الترويج (ترقية المبيعات) في إعلام المستهلكين وتذكيرهم وإقناعهم بالتعامل والشراء واستهلاك منتجات معينة.[5]

فالإبداع في مجال الترويج يعني تطبيق طرق جديدة ومبتكرة في تأدية أنشطة ترويج المنتجات.

---

[1] أبو علفة عصام الدين، **التوزيع (المفاهيم – الإستراتيجية – العمليات) النظرية والتطبيق**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص: 18.

[2] العسكري أحمد شاكر، الكنعاني خليل إبراهيم، **التوزيع : مدخل لوجستي دولي**، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 17.

[3] الضمور هاني محمد، **طرق التوزيع** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 28.

[4] **المرجع نفسه**، ص ص: 225-226

[5] Ilic Dejan et al, **Op.cit**., p: 37.

هذا يقودنا إلى الحديث حول ما يسمى عناصر المزيج الترويجي، والمتمثلة في: الإعلان (Advertsing)، البيع الشخصي (Personal selling)، تنشيط المبيعات (Sales promotion)، النشر والإشهار (Publicity)،[1] والذي قد يندرج ضمن النشاط الأخير المتمثل في العلاقات العامة (Public Relations) من وجهة نظر بعض الأكاديميين في مجال التسويق.[2]

وبالتالي فكل عملية إبداعية في مجال الترويج لابد وأن تمس أحد الأنشطة الترويجية المنضوية تحت ما يسمى المزيج الترويجي.

فالإعلان هو عملية اتصال تهدف إلى التأثير من بائع على مشتري على أساس غير شخصي، حيث يفصح المعلن عن شخصيته، ويتم الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة.[3]

أما العلاقات العامة فهي نشاط تسويقي يدرك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، ويساعدها على تنمية البرامج، وانشاء طريق اتصال مزدوج الاتجاه مع جماهير المنظمة، لكي تضمن أن يكون كل منهم راضيا عن سياسة وإجراءات المنظمة.[4]

أما البيع الشخصي فيسير إلى عملية الاتصال الشخصي بين مندوب البيع أو ممثل الشركة والعميل المرتقب والتي تهدف إلى مساعدته وإقناعه لشراء منتج أو إقناعه بفكرة معينة. أما النشر فيقصد به إيصال المعلومات عن الشركة أو منتجاتها بشكل خبري. ومن خلال وسائل نشر واسعة الانتشار وبدون مقابل وعادة بواسطة جهة محايدة.

أما تنشيط المبيعات فيهدف إلى زيادة المبيعات من خلال مجموعة أنشطة مؤقتة وغير منتظمة، مثل: المسابقات، الهدايا والعينات المجانية والتنزيلات في الأسعار.[5]

ومن أمثلة الإبداع في مجال الترويج: استغلال الانترنت وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي بالإعلان عن المنتجات، إدخال تحسينات على العلامة التجارية للشركة من خلال رموز لها معنى معين وتترسخ في أذهان المشاهدين بسرعة، الترويج من خلال تقديم عينات مجانية لمنتج معين في الجامعات وأوساط الطلبة.

---

[1] الغالي طاهر محسن، العسكري أحمد شاكر، **الإعلان مدخل تطبيقي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 123.

[2] أبو جمعة نعيم حافظ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 189.

[3] أبو علفة عصام الدين، **الترويج (المفاهيم – الاستراتيجيات – العمليات) النظرية والتطبيق**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص: 60.

[4] البكري ثامر، **الاتصالات التسويقية والترويج**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص: 153.

[5] أبو جمعة نعيم حافظ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 189-190.

إن الإبداع التسويقي الذي يركز على المزيج التسويقي المتكون من العناصر الأربعة (المنتج (Produit)، السعر (Price)، التوزيع (Plase)، الترويج (Promotion)) ما يعرف اختصارا ب (4 P_S) يخص بالأساس السلع المادية، أما في مجال الخدمات فإن التسويق الإبداعي لابد أن يتوسع إضافة إلى العناصر الأربعة السابقة إلى ثلاث عناصر أخرى هي: الأفراد (People)، العمليات (Process)، الوسيط المادي (Phisical Evidance)، ليشكل ما يعرف بالمزيج التسويقي الحدسي، أو ما يعرف ب (7 P_S).

3-1-3-5- إبداع الأفراد (مقدمي الخدمة): يقصد بالأفراد في تسويق الخدمات الأشخاص المشاركين في تسويق الخدمات، مستوى تدريبهم وسلوكهم الشخصي الذي ينعكس على رضا المستفيد من الخدمة.[1] إن إنتاج واستهلاك الخدمة يتم في نفس الوقت لذلك يعتبر العاملون في مجال تقديم الخدمات مفتاح التأثير على إدراك المستفيدين لجودة الخدمة، في نفس الوقت جودة الخدمة غير منفصلة عن جودة أداء مقدمها.[2]

وإبداع الأفراد مقدمي الخدمة يكون من خلال اختيار الكادر المؤهل وإخضاعه لدورات خاصة في التعامل مع الآخرين وسلوكياتهم المختلفة، أو استعمال كلمات وتعامل خاص يترك انطباعا حسنا عند العملاء اعتمادا على أبحاث سيكولوجية ونفسية.

ويلاحظ مؤخرا في اليابان الإبداع في هذا المجال من خلال اختراع " روبوت إنسان " يشبه الإنسان تماما في ملامحه، ووضعه استقبال العملاء في الفنادق والمطارات من خلال كلمات ترحيبية متميزة، وهو الأمر الذي أثار فضول الكثير من الأفراد الذين حاولوا تجريب هذا الأسلوب المبدع والجديد في تقديم الخدمة.

3-1-3-6- إبداع عملية تقديم الخدمة: والذي يمكن اعتباره جزء من إبداع العملية الذي تم التطرق إليه سابقا، فالإبداع في عملية تقديم الخدمة بطريقة جديدة ومبتكرة من شأنه أن يميز المنظمة عن منافسيها، ففي المجال البنكي على سبيل المثال قامت بعض البنوك بتسريع تقديم الخدمة في الصراف الآلي من خلال الاعتماد على اختراع يسمح بالتعرف على العميل من خلال بصمة العين، مما يختصر الوقت والجهد والطوابير.

---

[1] Mohammed. Haruna .Isa, 7P_s Marketing Mix and Retail Bank Customer Satisfaction In North East Nigeria, ***British Journal of Marketing Studies***, vol.3, No.3, 2015, p: 74.

[2] الصميدعي. محمود جاسم، يوسف. ردينة عثمان، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 317.

وفي الجزائر نلاحظ محاولة بعض شركات الاتصال إتاحة خدمة شحن الرصيد من خلال الانترنت أو من خلال توفير آلات متخصصة، لكن الأمر يتطلب بساطة الخطوات والعمليات، وأيضا وجود عملاء على قدر كاف من التعلم.

3-1-3-7- إبداع البيئة المادية (الوسط المادي): إن البيئة المادية تشير إلى الأصول المادية والتسهيلات التي تحتاجها المنظمات لتقديم الخدمة لعملائها.[1]

إن نجاح مقدم الخدمة يعتمد على المستلزمات المادية لمساعدة العميل على الحصول على الخدمة، فالمستلزمات المادية تعتبر العنصر الوحيد الملموس الذي يستطيع العميل مشاهدته وتكوين صورة ذهنية عنه، وهذه الصورة تلعب دورا مهما في تقييم جودة الخدمة.[2]

إن إبداع البيئة المادية يكون من خلال توفير منشآت واستخدام آلات وتجهيزات وأدوات مبتكرة ومتميزة للمرة الأولى وتختلف عن المنافسين.

يكون ذلك على سبيل المثال عند قيام البنك باستخدام هندسة جمالية عند تشييد فروعه البنكية، أو حتى استخدام ما يسمى بالهندسة الخضراء التي تحترم البيئة وتحافظ عليها من خلال استخدام تقنيات الإضاءة والتدفئة الطبيعية، مما يعطي انطباعا جيدا عن البنك خاصة لدى أنصار البيئة، ويدفع الأفراد إلى التعامل مع البنك لاكتشاف الإبداع الهندسي في فروعه.

كما أن اعتماد المنظمة على أخصائيين في الديكور لاختيار ألوان مناسبة وأثاث مريح يساهم في تكوين صورة إيجابية عند العملاء لشعورهم بالراحة وفخامة المكان الذي يتلقون في الخدمة.

ومن أمثلة الإبداع في البيئة المادية، قيام بعض المطاعم في دولة اليابان بتوفير طاولات طعام إلكترونية تفاعلية تسمح للزبائن بالاطلاع على قائمة الطعام وعلى فوائد مكونات الأطباق، كما تسمح لهم بتلقي خدمة ترفيهية متميزة، الأمر الذي يساعد الزبائن على الشعور بالراحة والتجربة المتميزة والفريدة أثناء انتظار تقديم الطلبية لهم.

متطلبات التسويق الإبداعي:

إن تبني وتطبيق التسويق الإبداعي ليس بالأمر اليسير، حث أن هناك عددا من المتطلبات التي يجب

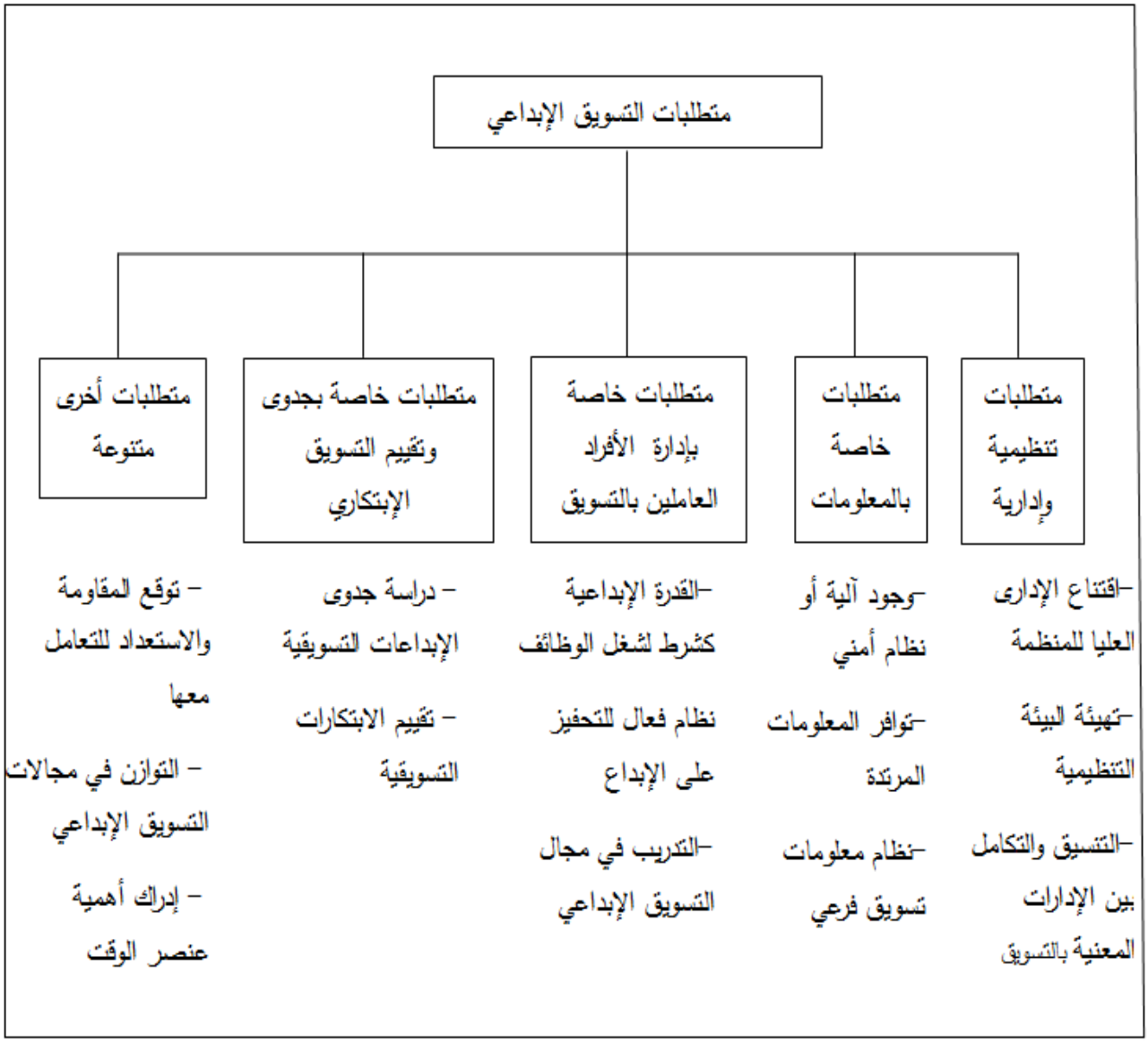
---

[1] Yasanallah. Purashraf, Vahid. Bidram, studying the status of marketing Mix (7 P_s) in consumer cooperatives at Ilam Province from Members Perspectives, ***American Journal of Industrial and Business Management***, No.3, 2012, p:195.

[2] الصميدعي. محمود جاسم، ويوسف. ردينة عثمان، تسويق الخدمات، **مرجع سبق ذكر**، ص: 326.

توافرها في المنظمات – التي ترغب في الأخذ به – حتى تتمكن من ذلك؛ وتشير متطلبات التسويق الإبداعي إلى العناصر أو المتغيرات التي يجب أن تتواجد في المنظمات حتى تتمكن من تبنيه وتطبيقه، والاستفادة منه في تحقيق أهدافها.

والشكل التالي يلخص أهم متطلبات التسويق الإبداعي :



شكل(2-3): متطلبات التسويق الإبداعي: إطار عام

المصدر: أبو جمعة نعيم حافظ، **التسويق الإبداعي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص: 30.

3-1-4- الإبداع التنظيمي:

يقصد بالإبداع التنظيمي تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المنظمة، أو في تنظيم مكان العمل أو في علاقاتها الخارجية.

* فالإبداع التنظيمي فيما يخص ممارسات المنظمة يتضمن تطبيق طرق جديدة لتنظيم الأعمال الروتينية وإجراءات إدارة العمل، على سبيل المثال: تطبيق ممارسات جديدة لتحسين التعلم وتبادل المعرفة داخل المنظمة من خلال إنشاء قواعد البيانات والمعرفة التي تسهل خزنها والولوج إليها وتقاسمها بين العاملين، وكمثال آخر: إدخال ممارسات تنمية الموارد البشرية وتحسين ظروف العمل للاحتفاظ بالعاملين من خلال تحسين إدارة الأجور وأنظمة التدريب والتطوير.. الخ

* يشمل الإبداع في تنظيم أماكن العمل تنفيذ طرق جديدة لتوزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات بين الموظفين من أجل تقسيم العمل ضمن الوحدات التنظيمية أو بين الوحدات التنظيمية ، وكذلك إعداد هيكل تنظيمي يسمح بتكامل وتنسيق الوظائف والأعمال داخل المنظمة، وكمثال للإبداع في ذلك وضع هيكل تنظيمي جديد حيز التنفيذ يمنح للموظف استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات ويشجع الموظفين على تبادل الأفكار من خلال التقليل من الرقابة المركزية، ومن خلال إنشاء فرق عمل رسمية وغير رسمية.

إن الإبداع فيما يخص العلاقات الخارجية للمنظمة يخص قيامها بتنفيذ طرق جديدة لتنظيم العلاقات مع الشركات الأخرى أو المؤسسات العامة، مثل: تطبيق أشكال جديدة للتعاون مع مؤسسات البحث والتطوير أو مع منظمات المستهلكين، طرق جديدة للتكامل مع الموردين أو الاستعانة لأول مرة بالشركات المناولة لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالمنظمة (التوظيف، الشراء، الإنتاج، التوزيع والخدمات المساعدة).[1]

والملاحظ فيما يخص الإبداع التنظيمي وقوع الباحثين خاصة في الكتابات العربية في خلط حول مفهوم الإبداع التنظيمي، إذ يتناولونه بالدراسة والبحث بنفس المصطلح، لكن عند التعمق في ما يكتب حوله نجدهم يتناولون " الإبداع المنظمي " أو " إبداع المنظمة " بصفة عامة وليس الإبداع التنظيمي الذي يعني بالأساس عملية التنظيم داخل المنظمة.

إن من مؤثرات الإبداع التنظيمي في المنظمة وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين ، تكوين وانتشار حلقات الإبداع ، وجود نظام لجميع العمليات التشغيلية وارتفاع نسبة الرضا عند العاملين والمستفيدين

[1] Organisation de Coopération et de Développement Economiques, **op.cit**, pp: 60-61.

على حد سواء.[1]

كما تعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية كوادرها البشرية، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع التجديد والإبداع، ويتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الإبداع التي تتمثل في:[2]

- الانتماء والولاء التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة، من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية الخدمات والمنتجات، وتضخيم عوائد المنظمة ومنافعها.
- إتباع المنهج العلمي وتجنب الأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجابا على أنماط العمل الإداري.
- الاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر بما يتناسب مع التغيرات في بيئة المنظمة.

3-2- تصنيف الإبداع وفقا لمجالاته:

يصنف الإبداع وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما: الإبداع التقني والإبداع الإداري؛ وفيما يلي شرح لكل نوع منهما:

---

[1] سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، **ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، أيام: 17-21 فيفري 2008، ص: 29.

[2] سعدي وحيدة، ولهي حنان، الإبداع التنظيمي : رؤية معاصرة لإدارة المنظمات، **مجلة دراسات وأبحاث**، المجلد (07)، العدد (19)، جامعة زيان العاشور الجلفة – الجزائر، 2015، ص ص: 412-413.

3-2-1- الإبداع التقني: إن الإبداع التقني أو التكنولوجي قد يمس المنتج في حد ذاته، أو العملية أو كلاهما معا؛[1] ويمكن تعريفه بأنه كل تغير تكنولوجي يؤثر على المظاهر الأدائية أو المادية للسلعة أو الخدمة أو العمليات الإنتاجية، وهو أكثر تكرارا من الإبداع الإداري.[2]

وهناك عدة عوامل تؤثر على الإبداع التقني أهمها:[3]

3-2-1-1- **التقنية**: وهي القدرة العقلية التي ساهمت في إيجاد الآلات والمعدات والوسائل والطرائق التي تساهم في تطوير المجتمعات، إذ تعد التقنية العامل الأكثر أهمية في بيئة المنافسة العالمية، وهو مرتبط بإبداع منتجات جديدة أو تطوير المنتجات القائمة. وهناك ثلاث مجالات للتقانة في المنظمات هي: (تقانة المنتوج تقانة العملية، تقانة المعلومات).

3-**2-1-2- البحث والتطوير**: إن البحث والتطوير هي الجهود المنظمة التي يتم توجيهها نحو المعارف العلمية المتزايدة لإبداع المنتج أو العملية، فالتطورات السريعة في إبداعات المنتجات والعمليات جعلت المنظمات تعتمد بصورة كبيرة على نشاطات البحث والتطوير لمواكبة حاجات الزبائن ورغباتهم المتطورة والمنافسة في الأسواق، فالإدارة الجيدة للبحث والتطوير تحسن من كفاءة وإنتاجية الإبداع التقني.

3-2-1-3- إستراتيجية الإبداع: إن التطور الحاصل في التقنية وظروف المنافسة في السوق ستؤدي بقدر متصاعد مستقبلا بأن يصبح الإبداع بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي، وقد ميز (Freeman) بين ستة (6) أنواع من استراتيجيات الإبداع التقني وهي:

* إستراتيجية الإبداع الهجومية والتي تهدف إلى قيادة السوق والتقنية من خلال التوسع الداخلي في مجال نشر استخدام التقنية في أقسام المنظمة كافة، أما إستراتيجية الإبداع الدفاعية فهي إستراتيجية لا تفترض التجاهل التام للأنشطة الإبداعية، إنما تحاول تجنب المخاطرة وعدم التأكد. في حين إستراتيجية الإبداع المقلدة تعتمد فيها المنظمة على إبداعات المنظمات الأخرى؛ أما إستراتيجية الإبداع المعتمدة فتقع ضمن التعاقد الفرعي أو المقاولة من الباطن، إذ لا توجد مبادرة للإبداع من طرف المنظمة، إلا إذا تم ذلك من طرف الزبائن، ليتم التجسيد عن طريق عقد أو اتفاق مع منظمات أخرى؛ واستراتيجية الإبداع التقليدية والتي تتبع من قبل المنظمات التي تعتقد بأن الإبداع غير ملزم، ويعتمد على ظروف السوق وطبيعة

---

[1] Pradip. N. Khandwalla, Tools for Enhancing Innovativeness in Enterprises, ***vikalpa : the journal for decision makers***, India, vol.31, no.1, 2016, p: 03.

[2] العبيدي. بشار محمد خليل، والعزاوي كرجي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 218.

[3] محمود عباس. فردوس، دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتوج: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (37)، 2013، ص ص: 119-120.

الطلب؛ وأخيرا إستراتيجية الإبداع الفرصية، حيث يتم إبداع المنظمة تقنيا في مجال محدد وموجه إلى فئة معينة من الزبائن.

وللإبداع التقني مجموعة من المعوقات يمكن تلخيصها في النقاط التالية[1]:

- قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع التقني؛
- صعوبة تكييف النظم الإنتاجية الحالية؛
- التشريعات والقواعد والضوابط الخارجية التي تؤثر على المنظمة؛
- عدم اقتناء الزبائن للمنتجات الجديدة؛
- قلة الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا لمشاريع الإبداع والمبدعين.

3-2-2- الإبداع الإداري: يعرف الإبداع الإداري بأنه كل إبداع يمس الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، وهو مرتبط بالأنشطة الأساسية للمنظمة وبشكل كبير بإدارة تلك الأنشطة.[2] وسيتم التطرق بشكل أكثر من التفصيل والدراسة لهذا العنصر لاحقا.

3-3- تصنيف الإبداع حسب طريقة تأثيره: من بين التصنيفات الشائعة للإبداع التصنيف حسب معيار درجة تأثيره، إذ يتم تقسيمه إلى نوعين هما: الإبداع التدريجي (الجزئي) والإبداع الجذري (الكلي).

3-3-1- الإبداع التدريجي: هو الإبداع الذي ينتج عنه إضافة تحسينات صغيرة نسبيا على منتجات المنظمة وعملياتها، وتحسينات كذلك على التكنولوجيا الموجودة حاليا.[3] فهو يضمن تكيفات صغيرة مع الوضع الراهن، وكثيرا ما يوصف بأنه عملية تدريجية.[4] يحاول الإبداع الجزئي (التدريجي أو المتزايد) تلبية احتياجات العملاء الحاليين أو الأسواق بمعدل يتفق مع المسار التكنولوجي الحالي، وهو يساهم في تحسين وتنويع المنتجات والخدمات الحالية في وقت قصير من أجل الهيمنة على الأسواق وتحقيق النمو.[5]

3-3-2- الإبداع الجذري : ينتج عن الإبداع الجذري تكنولوجيا لم يتم إنتاجها أو معرفتها من قبل أو

---

[1] حسن. عبد الله كاظم، وكاظم. سناء جواد، أثر الرضا الوظيفي في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل نسيج الديوانية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (8)، العدد (3)، 2006، ص: 64.

[2] Daman pour. F, Organizational Innovation: A meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators, ***the Academy of Management Journal***, vol.34, No.3,(sep.1991), p: 560.

[3] Lohse. Sebastian, **The Importance of Fostering Incremental Innovation**, Publication of International chamber of commerce, Paris, France, 2018, p: 07.

[4] Marit. Engen, and Inger. Elisabeth Holen, Radical versus Incremental Innovation, the Importance of key Competences in Service Firms, ***Technology Innovation Management Review***, vol.4, No(04), 2014, p: 16.

[5] Lee Jung Young, Incremental Innovation and Radical Innovation: The Impacts of Human, Structural, Social, and Relational Capital Elements, **Doctoral thesis in Philosophy: Operations and Sourcing Management**, Michigan State University, USA, 2011, p: 07.

منتج بوظيفة جديدة، مثل اختراع العجلة والترانزستور والمعالجات الدقيقة (Microprcessor)، وقد يتم تحقيقه باستخدام مزيج من التقنيات الحالية لإنتاج واحدة جديدة لم يتم رؤيتها من قبل.[1] وعلى عكس الإبداع التدريجي يسعى الإبداع الجذري إلى تلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الناشئة، فحجم التغيير في الابتكار الجذري أكبر من الابتكار التدريجي، إذ تحاول المنظمات تعطيل المسار التكنولوجي السائد وإنشاء تصميمات وتقنيات وقنوات توزيع جديدة لأسواق جديدة.[2]

وقد أشار (الكبيسي) إلى أن الإبداع لا يعد جذريا ما لم يحقق بعض أو كل الشروط التالية[3]:

- إشباع حاجات جديدة؛
- إشباع حاجة قائمة للمشترين ولكن بفاعلية خمس (5) مرات عما اعتاد عليه هؤلاء؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن (30 %) عن المنافسين؛
- تحقيق أرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل.

فالابتكار الجذري يكون له تأثير كبير على الاقتصاد، وقطاع الصناعة الذي ينتمي إليه، وعلى عادات المستهلكين كذلك؛[4] في حين تأثير الإبداع التدريجي أو الجزئي أقل صدى، إلا أنه عند اجتماعها خلال فترة زمنية معينة قد تؤدي إلى إحداث تغييرات كبيرة .

وللتفريق بين الإبداع التدريجي والجذري نعطي المثال التالي :

جدول (2-1): مثال يوضح الفرق بين الإبداع الجذري والتدريجي.

النوع	الإبداع	التأثير
جذري	**التصوير الرقمي الإلكتروني**	إن ظهور التصوير الرقمي كان بداية لتغيير كبير في صناعة تطوير الصورة. كما أنه أدى إلى اتجاه العملاء نحو التخزين الإلكتروني للصور .
تدريجي	**التلفزيون الملون**	كان اختراع التلفزيون في حد ذات اختراعا جذريا ، لكن إضافة إمكانية مشادة البرامج بالألوان كان فقط خطوة واحدة من خطوات تطور التلفزيون ، ولم يكن له تأثير كبير على الصناعة أو عادات المستهلك.

Source : Christen Pappenhein, ‘’Incremental Innovation Effects on Consumer Perception’’, ***Science Journal of Business Management***, vol 2016, p: 1.

[1] Tarun K. sen ,and Parviz. G, Radical and Incremental Innovation Preferences In Information Technology: An Empirical Study in an Emerging Economy, ***Journal of Technology Management and Innovation***, vol (6), No (4), 2011, p: 36.

[2] Lee, Jung young, **op.cit**, p: 18.

[3] العبيدي. بشار محمد خليل، والعزاوي كرجي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 218.

[4] Christian. Pappenhein, Incremental Innovation Effects on consumer Perception, ***Science Journal of Business Management***, Vol 2016, p: 1.

كما يمكن تلخيص أهم الفروق بين كل من الإبداع التدريجي في الجدول التالي:

جدول(2-2) :الفرق بين الإبداع الجذري و التدريجي

نوع الإبداع / الفرق من حيث	الإبداع الجذري	الإبداع التدريجي (الجزئي)
درجة التأثير في الاقتصاد	كبيرة	متوسطة إلى منخفضة
التأثير على عادات المستهلكين	كبير	منخفض
درجة المخاطرة	كبيرة	منخفضة
إمكانية الفشل	كبيرة (35 إلى 45 %) من الإبداعات الجذرية تفشل	منخفضة
الموارد اللازم تخصيصها	كبيرة	الموارد الحالية مع إضافات بسيطة
درجة التواتر	منخفضة	مرتفعة
الأرباح	كبيرة في حالة النجاح	تسمح باستمرار تدفق الأرباح
معيار المعرفة المستخدمة	تعتمد على موارد معرفية لم تمتلكها المنظمة من قبل، والتي قد تختلف مصادرها عن الموجودة حاليا.	تعزيز وإعادة تجميع والاستفادة من الموارد المعرفية التي تملكها المنظمة.

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على:

(Christian, p :2016) (Lohse. S: 2018) (Lee. Jung. y : 2011).

في الأخير نشير إلى وجود تقسيمات أخرى للإبداع مثل: الإبداع الخارجي الذي تعتمد فيه المنظمة على مصادر خارجية للإبداع والإبداع الداخلي الذي يكون مصدره الموارد البشرية للمنظمة، حيث أن هذا التصنيف يعتمد على مصدر الإبداع، إضافة إلى تصنيفه حسب القرار المتخذ إلى إبداع بقرارات فردية وإبداع بقرارات جماعية .

4 - مستويات الإبداع:

ميز الباحثون بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات هي: (1) الإبداع على مستوى الفرد، (2) الإبداع على مستوى الجماعة، (3) الإبداع على مستوى المنظمة؛ وهي كلها ضرورية وتكمل بعضها البعض للمساهمة في نجاح المنظمة وتميزها، وفيما يلي شرح مختصر لكل مستوى من المستويات الثلاثة:

4-1 – الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي ينتجه الأفراد أو الموظفون في المنظمة، وذلك من خلال قدرة الفرد على إيجاد طرق مبتكرة وجديدة لتطوير العمل، من خلال امتلاكه لخصائص ومميزات

وقدرات فطرية، مثل: الذكاء والموهبة، أو من خلال مهارات مكتسبة مثل حل المشكلات.[1] لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوفر في الشخص غير المبدع.[2]

ويرى (المغربي) أن للشخص المبدع مجموعة من الخصائص السلوكية تتمثل في:[3]

(1) الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد، (2) المرونة في أداء العمل، (3) المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة، (4) التمسك بالرأي، (5) التماسك في مواجهة المشكلات، (6)الميل نحو إيجاد أكثر من حل للمشكلة، (7) كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة، (8) الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التنبؤ وإعمال الحدس، (9) القدرة العالية على تحمل المسؤوليات، (10) الأخذ بزمام المبادرة دائما، (11) القدرة على فهم دوافع الآخرين، (12) القدرة على تنظيم العمل، (13) سعة الأفق وعدم التعصب، (14) كثرة التساؤل عما يدور حوله، (15) تعدد الميول والاهتمامات مع وجود التوازن الانفعالي، (16) القدرة على التحليل والاستدلال، (17) تقديم أفكار تبدو غير مألوفة للآخرين، (18) إنجاز الأعمال بطرق ابتكاريه، (19) الميل نحو العمل بمفرده وعدم التكيف بسهولة مع الجماعة، (20) تعرض أفكاره للتجاهل أحيانا، (21) الرغبة في التفوق الأكاديمي وامتلاك درجة عالية من الذكاء، (22) التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ، (23) معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم في حل المشكلات، (24) تفضيل التنافس على التعاون، (25) إدراك الأشياء بطريقة مختلفة عن الآخرين، (26) الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة، (27) التمعن في الأفكار الجديدة، (28) التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه، (29) مقاومة تدخل الآخرين في شؤونه، (30) الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.

---

[1] Al- Srour, Nadia. Hayel, and AL-Oweidi. Alia, The Level of Creativity among Management Employees, Academic Staff and Artistes and Its Relationship with Gender, Practical Experience And Age, ***Journal of Scientific Research***, vol.4, No.3, 2013, p: 185.

[2] حريم حسين، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 350.

[3] المغربي عبد الحميد، عبد الفتاح، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، 2007، ص ص: 113-115.

وترى (Teresa Amabile) أن إبداع الفرد يأتي من خلال توافر المكونات الثلاثة الآتية:[1]

- **المعرفة**: وهي كل فهم ذو صلة بالإبداع يساعد الفرد على بذل جهد إبداعي؛
- **التفكير الإبداعي**: وهو مرتبط بمقاربة الفرد تجاه حل المشكلات والتعامل معها، وهو متعلق أيضا بشخصية الفرد وأسلوبه في العمل والتفكير؛
- **التحفيز**: والذي يعتبر عموما كمفتاح للإنتاج الإبداعي، وأهم محفزين للإبداع هما: شغف الفرد ووجود دافع داخلي، واهتمامه بالعمل بحد ذاته.

4-2- الإبداع على مستوى الجماعة: يمكن تعريف الجماعة بأنها عدد من الأفراد يعملون معا في تناغم ويتشاركون الموارد والأهداف.[2] كما تعرف بأنها: شخصان أو أكثر تربطهما علاقة ما، يتأثران ببعضهما من خلال تفاعلهما؛ وعليه يمكن تعريف الإبداع على مستوى الجماعة بأنه التنفيذ الفعلي لفكرة إبداعية أو منتج إبداعي من قبل مجموعة ما؛[3] ويعرف أيضا بأنه الإبداع من طرف مجموعة من الأفراد يتعاونون بينهم لتطبيق أفكار جديدة لتغيير أداء فريق العمل أو الجماعة باتجاه الأفضل.[4]

ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:[5]

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى جماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء :** مما يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.
- **دعم ومؤازرة الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

---

[1] Karlyn, Adams, **The sources of Innovation And creativity**, Publication of National Center on Education and The Economy, Washington, D.C ,USA, 2005, P: 4.

[2] Nisula, Anna-Maija, Building Organizational Creativity, A Multitheory and Multilevel Approach for Understanding and Stimulating Organizational Creativity, **A Doctoral thesis**, university of Technology, Lappeenranta, Finland, 2013, P: 49.

[3] Paulus. Paul B, Groups, Teams, and Creativity: the Creative Potential of Idea-generating groups, ***Journal of Applied Psychology***, vol.49, No.2, 2000, p: 238.

[4] AL-Srour. Nadia, hayel, and AL-Oweidi, Alia, **Op.cit**, p: 185.

[5] حريم حسين، (2004)، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 352-353.

- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- **تنوع الجماعة :** يزداد إبداع الجماعة بوجود تنوع في شخصياتها.
- **تماسك الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة.

* كما يمكن الإشارة إلى أن إبداع الجماعة يتأثر بالقدرات الإبداعية للأفراد المكونين لها، إذ أن المخرجات الإبداعية لجماعة أفرادها يمتلكون شخصيات تتوفر فيهم المميزات والخصائص السلوكية للفرد المبدع التي ذكرناها سابقا، بوجود التآزر والتعاون بين أفرادها تكون أفضل من جماعة أفرادها يمتلكون قدرات متوسطة أو عادية.

4-3- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة،[1] ويعرف أيضا الإبداع على مستوى المنظمة بأنه القدرة على خلق سلعة أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة مفيدة وذات قيمة من قبل الأفراد العاملين معا في نظام اجتماعي معقد.[2]

وقد أشارت الدراسات والأبحاث أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:[3]

- مرونة الهيكل التنظيمي وتفلطحه ، والتخلص من القوالب النمطية الجامدة؛
- سيادة اللامركزية في الإدارة، وتوزيع الصلاحيات بين أعضاء المنظمة بما يوفر لهم فرص الانطلاق في الأداء والتطوير والابتكار، والوصول إلى مستوى تمكين الموارد البشرية ليكونوا هم أصحاب القرار؛
- الاندماج في المناخ الخارجي، والتعامل السريع والإيجابي مع المتغيرات، وتكوين العلاقات والتحالفات الإستراتيجية واستثمارها لتنمية قدراتها التنافسية؛
- التركيز على النتائج والإنجازات واتخاذها أساسا في تقويم السلوك التنظيمي، وتقدير المكافآت والمغريات التي تقدم لأعضائها، وحثهم بالتالي على الإبداع؛

---

[1] العميان، محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 394.

[2] Beheshtifar. Malikeh, and Kamani-Fard. Fateme-Begon, Organizational creativity: A substantial Factor growth, ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, vol.3, No.3, 2013, p: 102.

[3] السلمي علي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص ص: 755-756.

- كثافة وتعمق تقنيات الاتصالات والمعلومات مما يتيح التواصل المستمر، والعمل في الوقت الحقيقي، وتجنب إهدار الوقت نتيجة الانتظار وتكرار نفس الرسائل بين الأطراف المختلفة، ومن ثم تجنب احتمالات التشويش على المعاني والتحقق من جودة الرسائل المتبادلة، وصحة ما يتخذ من قرارات.
- تعمل بمنطق التوازي والآنية، وذلك بدلا من منطق التتابع التقليدي ومنطق التأجيل والتسويف، فالعمليات والأنشطة ذات العلاقة تتم في المنظمة المبدعة في تواز إيجابي، ويتم تبادل المعلومات بين القائمين عليها ومعرفة نتائجها آنيا، بفضل تقنيات وشبكات الاتصال والمعلومات المتقدمة، ومن ثم فليس في المنظمة المبدعة مجال لفقد الوقت أو تكرار الجهود وتداخلها وتناقضها.

5- نظريات الإبداع :

يعتبر الإبداع من الموضوعات المعقدة والتي لم يتفق عليها العلماء بشكل قاطع نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت الإبداع والتفكير الإبداعي وتفسيره.

5-1- نظريات الإبداع حسب مداخلها:[1]

5-1-1- النظرية الإنسانية : تركز النظرية الإنسانية للإبداع على دور تحقيق الذات لدى الفرد وأثر ذلك على الإبداع لديه، ويرى "ماسلو" (Maslow) أن تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الفرد ذاته، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية، ويرى ماسلو أيضا أن المبدعين يكونون متجاوبين ومعبرين عن أنفسهم أكثر من الأفراد العاديين، وهذه القدرة على التعبير عن الأفكار تجعلهم يظهرون مظهر تحقيق الذات الإبداعي، كما أن التعبير عن هذه القدرات الإبداعية يتأثر بالمعوقات البيئية التي قد تستمر، وعند زوالها ترجع القدرات الإبداعية للظهور من جديد.

5-1-2- النظرية السلوكية : وفقا لهذه النظرية فإن الإبداع يتأثر بسبب تفاعل عمليتي الوراثة والبيئة، وبدعم من الوراثة والبيئة يقوم الفرد بتأدية أعمال متعددة، فإذا لاقت هذه الأعمال التعزيز المناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى ظهور الإبداع لديه، ويرى (إسكنر) أن أفعال الفرد محكومة بنتائجها، فإذا لاقت هذه الأفعال التعزيز المناسب قد يحدث الإبداع، وإذا واجهت العقاب ولم يحدث لها تعزيز مناسب فإن هذا السلوك سوف ينطفئ منذ ولادته.

---

[1] قارة سليم محمد شريف، والصافي عبد الحكيم محمود، **تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 100-101.

5-1-3- نظرية التحليل النفسي: يرى (فرويد) الأب الروحي لنظرية التحليل النفسي أن المحرك الأساسي للأعمال الإبداعية هو الصراع الداخلي للفرد الذي لم يحل والذي ظل مكبوتا في مستوى اللاشعور، وأن عملية التفكير الإبداعي تبقى محكومة بعملية تفكير أولية مرتبطة باللاشعور، وهي تتصف بالواقعية والمنطقية وترتبط بالشعور والوعي، ويشير (فرويد) في محاولة لتفسير الإبداع إلى وجود فروق بين عمليتي التفكير الأولية والثانوية بسبب اختلاف مصادر نشوئهما ومسار تطورهما. ولكن بعض أتباع (فرويد) قللوا من أهمية عملية التفكير الأولية في تفسير النشاط الإبداعي من خلال تأكيدهم على أن التفكير الإبداعي يحدث في مستوى الشعور الواعي، وأنه لا يمكن أن يكون تفكيرا غريزيا بصورة مطلقة.

5-1-4- النظرية المعرفية : شهدت بحوث علم نفس التفكير انطلاقة كبيرة مع الولادة الجديدة لعلم النفس المعرفي في نهاية الخمسينات وخلال الستينات ، وبالرغم من تعدد النظريات المعرفية في الإبداع إلا أن البحوث والدراسات التي استندت إليها هذه النظريات تناولت بصورة أساسية العملية الإبداعية بحد ذاتها كعملية تفكير تؤدي إلى نتاجات أصيلة، فقد تركز اهتمام علماء النفس المعرفي على العمليات الذهنية ووظائف الدماغ والعلاقة بينهما وبين متغيرات الشخصية ذات العلاقة بالإبداع وتفاعلها مع المحيط .

5-2- نظريات الإبداع حسب الباحثين:

قام عدد من الباحثين والكتاب بدراسات متنوعة وبحوث حول الإبداع، حيث أصبحت أفكارهم في هذا المجال نظريات عرفت بأسمائهم، من أهمها:

5-2-1- نظرية مارش وسايمون (March and Simon : 1958) : وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، أي بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل ومن ثم إبداع؛ حيث عزا كل من مارش وسايمون الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (كالتغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية) إضافة إلى عوامل داخلية تؤثر على الأداء.

5-2-2- نظرية برنز وستولكر (Burns and Stalker: 1961): حيث كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي

(الميكانيكي) الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط أو التنظيم العضوي (الحيوي) الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما وأن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، إذ أنه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

5-2-3- نظرية ولسون (Wilson : 1966) : تناول ويلسون عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها؛ كما افترضت أن نسبة الإبداع تكون متباينة في المراحل الثلاثة بسبب عدة عوامل منها: البيروقراطية التي تؤدي إلى تعقيد المهام، وكلما زادت المهمات المختلفة ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد المقترحات وهي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.[1]

5-2-4- نظرية هارفي وميل (Harvey and Mill: 1970) : استفادت مما قدمه كل من (March and Simon) و (Burns and Stalker)، فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال استخدام الأنظمة للحلول الروتينية – الإبداعية لما يعرف ب (الحالة والحلول)، فقد وصفا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات، وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة)، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة، أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأمثل؛ إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها مسبقا (أي الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما ذكرا وجود عوامل تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات، يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها .

---

[1] قارة سليم. بطرس، وعبوي. زيد منصور، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص : 38 - 39

5-2-5- نظرية هيج وايكن (Hage and Aiken: 1970) : تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغييرحاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وهذا ما جاء به(March and Simon)
- **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛
- **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛
- **الروتينية:** تتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وهي: (زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية الرسمية، محددات الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل)، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

5-2-6- نظرية زالتمان وآخرون (Zaltman and Others: 1973): حيث تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولها مراحل جزئية؛ ووصفت الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، كما اعتمد الباحثون فيها على نظرية (Hag and Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى، وهي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

أما مراحل الإبداع التفصيلية في هذه النظرية فهي:

- مرحلة البدأ وتشمل (مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار).
- مرحلة التطبيق: والتي تتضمن تطبيقين هما:(تطبيق تجريبي وتطبيق متواصل)[1]

5-2-7- نظرية جروبر(Gruber: 1989):[2] أطلق جروبر على نظريته اسم النظام المتطور للعمل الإبداعي، حيث صاغ مجموعة من الاتجاهات والخصائص التي تنطوي عليها نظريته على النحو التالي:

- التطور والمنهجية: إن العمل الإبداعي يتطور على مدى فترة من الزمن، وهو عمل هادف.

---

[1] الصرايرة. أكثم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية ، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد (18)، العدد (4)، الأردن، 2003، ص ص: 192-193.

[2] قارة، سليم محمد شريف، والصافي عبد الحكيم محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص: 103.

- التعددية: إن الفرد المبدع لا يحصر نفسه في خيار واحد، ولكنه يستخدم مجموعة من الأساليب والخيارات المعينة على الاكتشاف.
- التفاعل مع المحيط: مع أن المبدع يعمل بمفرده إلا أنه يعمل في إطار تاريخي اجتماعي، وعمله مرتبط بأعمال الآخرين.
- البنائية: إن المبدع يشارك في اختيار وتشكيل العناصر المحيطة بالعمل، وفي تشكيل المهارات المطلوبة للعمل أيضا.
- الحساسية للخبرة : إن المبدع لا ينظر إليه كفرد مسؤول عن العمل، بل كفرد لديه مشاعر وأحاسيس ووعي اجتماعي بعلاقة عمله مع باقي الأعمال العالمية الأخرى.

5-2- 8- نظرية شنك (Schank, 1993) : يعتقد (Schank) أن الإبداع عملية تساعد الفرد على توليد الأفكار الجديدة من الأفكار القديمة المتوفرة لدى الفرد، بحيث تلعب الذاكرة قدرة حاسمة في العملية الإبداعية، والتي تعتمد على المخزون المعرفي من التفسيرات والتعميمات المتوافرة لدى الفرد، والقدرة على الرجوع لهذا المخزون، ومعالجته في الوقت المناسب ليتلاءم مع المشكلة القائمة.

ويفترض أن الإبداع يتكون من عمليتين أساسيتين هما:

- عملية بحث تهدف إلى إيجاد نموذج ملائم لتفسير المشكلة؛
- عملية تعديل تهدف إلى تكييف النموذج، بحيث تجعل التفسير الذي اشتق من خبرة سابقة ملائما لخبرة جديدة .

ويضيف بأن أهم عنصرين في العملية الإبداعية هما: القدرة على اكتشاف موضع الخطأ والقدرة على إثارة الأسئلة الصحيحة.[1]

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

تواجه منظمات الأعمال الحديثة العديد من التحديات التي تؤثر على فعاليتها وكفاءتها في إدارة مختلف عملياتها، وتأدية مختلف وظائفها واتخاذ القرارات الصحيحة في مستوياتها الإدارية المختلفة، الأمر الذي يحتم عليها أن تكون مبدعة إداريا في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه إدارتها التسويقية أو أنشطة إدارة مواردها البشرية أو إدارتها المالية والإنتاجية، وأن تبدع أيضا في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة سواء تعلق الأمر بالإدارة التشغيلية أو الإدارة الوسطى والعليا الإستراتيجية، أي أن عليها تبني الإبداع الإداري الذي ينعكس إيجابا على قراراتها وكفاءتها ومكانتها التنافسية.

---

[1] **المرجع السابق**، ص: 104.

في هذا الجزء من الدراسة سيتم تناول أهم ما كتب نظريا حول الإبداع الإداري من خلال ما يلي:

1- مفهوم الإبداع الإداري

يتعلق الإبداع الإداري بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين، والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترجوها المنظمة التي ينتمون إليها.[1] وقد وردت العديد من التعاريف للإبداع الإداري منها ما ميز بين الإبداع الإداري والإبداع بصفة عامة، ومنها ما اعتبر الإبداع الإداري هو الإبداع، فقد عرف الإبداع الإداري بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير.[2]

ويعرف الإبداع الإداري أيضا بأنه إيجاد حلول لمشاكل إدارة موارد المنظمة المادية والبشرية والمالية بطرق جديدة بما يحقق أهداف المنظمة وأفرادها.[3]

ويرى (القحطاني) أن الإبداع الإداري هو استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصُله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة، بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم.[4]

وعُرف أيضا بأنه مجموعة الممارسات التي يقوم بها بعض أفراد المنظمة والمتعلقة بجوانب العملية الإدارية فيها من تخطيط وتنظيم واتصال وقيادة واتخاذ قرار بحيث تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مميز.[5]

ويعرف كذلك بأنه قدرة المدراء والمسيرين على إنتاج وتقديم مفاهيم جديدة وأفكار جديدة واتجاهات جديدة وإجراءات جديدة وأساليب جديدة ذات فائدة لمنظمتهم.[1]

---

[1] قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، **مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي**، جامعة الجزائر، العدد (8)، 2014، ص: 13.

[2] عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (29)، العدد (3)، 2013، ص: 208.

[3] Preeti.Wadhwani, Managerial creativity As A Function of Discipline of Study and Risk taking Behaviour and Their Interaction, ***Journal of Management and Research***, vol (8), No(1), 2014, p: 2.

[4] جمعة محمود حسين، ونوري حيدر شاكر، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي)، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (90)، 2011، ص: 309.

[5] أبو حمور عنان، الإدارة بالأهداف وأثرا على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات، **مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد (27)، العدد (2أ)، الأردن، 2011، ص: 1169.

ويرى الباحث أن الإبداع الإداري هو قدرة الموظف أو العامل في المنظمة من خلال امتلاكه لقدرات إبداعية على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل المنظمة، أو تحسين الممارسات الإدارية فيها بما ينعكس إيجابا على كفاءة وفعالية وظائفها والأنشطة المتضمنة فيها، وذلك في ظل بيئة مناسبة وحاضنة للإبداع.

إن الحاجة للإبداع الإداري تظهر بشكل واضح عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتا بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أساليب جديدة في العمل، والتي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة، مثل : التغيرات التكنولوجية ، وتوفر المعلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل.[2]

فللإبداع الإداري أهمية كبرى في المنظمة، حيث يساعدها على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد مقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة؛ الأمر الذي ينجم عنه تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد وزيادة مدخلاتها المالية.[3]

2- أبعاد (عناصر) الإبداع الإداري

حتى يكون الإبداع الإداري ناجحا وفعالا في المنظمة لابد أن تتوافر فيه مجموعة من العناصر، والتي اختلف الباحثون في عددها إلا أن أغلب الدراسات خاصة العربية منها اعتمدت مجموعة من أبعاد الإبداع الإداري المعتمدة في العديد من الدراسات والمراجع:

---

[1] Lee Martin, and Nick Wilson, **The Palgrave Handbook of creativity at Work**, 1st edition, Springer, Switzerland, 2018, p: 6.

[2] عبابنة رامي، والشقران رامي، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد (14)، العدد (2)، 2013، ص: 472.

[3] إسحاق أثير حسو، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاجتماعية**، مجلد (8)، العدد (28)، 2012، ص: 103.

جدول (2-3): أبعاد الإبداع الإداري

الباحث	أبعاد أو عناصر الإبداع الإداري المعتمدة
Guilford:1950	الطلاقة – المرونة – الأصالة – الإفاضة
Torrance:1984	الطلاقة – الأصالة – الإفاضة – التجرد من العناوين – مقاومة الإغلاق المبكر (القدرة على البقاء منفتحا لمعالجة المعلومات الواردة)
Pradip.N.K: 2003	الحساسية للمشكلات – إعادة هيكلة المشكلات – القدرة على توليد الأفكار – المرونة –الحدس– الإفاضة – الأصالة
Donald.J.Treffinger et al: 2002	توليد الأفكار –الغوص عميقا في الأفكار – الاستماع إلى الصوت الداخلي – الانفتاح والقدرة على استغلال الأفكار
Yong se Kim et al: 2009	الطلاقة – المرونة – الأصالة – الإفاضة – الحساسية للمشكلات
عنان أبوحمور: 2011	الإقناع – الطلاقة – المرونة – روح المجازفة – الحساسية للمشكلات - الأصالة
فلاق محمد وبن نافلة قدور: 2011	الأصالة – الطلاقة – المرونة – المخاطرة – القدرة على التحليل – الحساسية للمشكلات
أبو جامع والطويل: 2011	اكتشاف وتحديد المشكلة – إنتاج وتنمية الأفكار –تحديد الأفكار – تقييم الأفكار – تنفيذ الأفكار
العيشاوي أحلام والكواري أسماء: 2011	الطلاقة – المرونة – الأصالة – التحليل – التركيب – الاحتفاظ بالاتجاه – الحساسية للمشكلات – تعريف المشكلات وتحديدها – التقويم – التنبؤ – التفكير المنطقي
الشبلي فراس وآخرون: 2013	الطلاقة – المرونة – الأصالة – الإفاضة – الإحساس بالمشكلات
عبابنة والشقران: 2013	تشجيع وتبني الإبداع – تطبيق الإبداع – بيئة وأساليب العمل
Al-Qweidi. A: 2013	الطلاقة – الغموض – الخيال – الإفاضة – الحساسية للمشكلات – الاستقلالية – حب الاكتشاف – الأصالة – المرونة – حس الفكاهة
علي أمينة والحاكم علي: 2015	الأصالة – الطلاقة – المرونة – المخاطرة – القدرة على التحليل –الحساسية للمشكلات.
محمد محمد والشيخ بابكر:2018	الأصالة – الطلاقة – المرونة – الحساسية للمشكلات – الاحتفاظ بالاتجاه – قبول المخاطرة – التحليل والربط
شاطر شفيق: 2018	الأصالة – المرونة – الطلاقة – الحساسية للمشكلات – قبول المخاطرة – التحليل والربط.

المصدر: من إعداد الباحث

انطلاقا من الدراسات المعروضة في الجدول أعلاه، واطلاع الباحث على دراسات أخرى، اختار الباحث أكثر الأبعاد أو العناصر استخداما في قياس الإبداع الإداري، وهي: (الأصالة، الطلاقة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة والإقناع، روح المجازفة (المخاطرة)).

وفيما يلي شرح لكل منها:

2-1- الأصالة: تعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار، وتعني الخبرة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحل للحكم، وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى.[1]

وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية هي:[2]

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة)، وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة.

2-2- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة، وأيضا هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.[3]

وتعرف أيضا بأنها القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار المتشعبة والمختلفة في فترة زمنية معينة، وذلك عند الاستجابة لمثير معين مع السرعة والسهولة في توليدها.[4]

وقد حدد بعض الباحثين ثلاثة مظاهر متميزة للطلاقة هي[5]:

2-2-1- الطلاقة الفكرية: وهي على علاقة بنسبة توليد كمية من الأفكار، هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص، كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك، وسعة الحدس.

2-2-2- الطلاقة الترابطية: وهي تنتمي إلى إكمال العلاقات، وذلك تمييزا لها وتميزا عن النوع السابق من الطلاقة، ويطلق على هذا النوع من الطلاقة اسم طلاقة التداعي أيضا وتعني سرعة إنتاج كلمات

---

[1] محمد. محمد، والشيخ بابكر، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقة في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، مجلد (26)، العدد (03)، 2018، ص: 41.

[2] سعدي وحيدة، و ولهي حنان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 411.

[3] عبد المختار محمد، وعدوي إنجي، **التفكير النمطي والإبداعي**، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر، 2011، ص: 19.

[4] الشلبي. فراس سليمان، وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 498.

[5] علي. لطيف محمد، **التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات** الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 58.

أو معاني ذات خصائص محددة ومميزة.

2-2-3- الطلاقة التعبيرية: وهي على علاقة بسهولة بناء الجمل، وتشير إلى سهولة التعبير وصياغة الأفكار في كلمات تستطيع أن تربط بينها وتجعلها متلائمة مع بعضها البعض.

* كما يشار إلى عامل رابع هو الطلاقة الشكلية، وتعني القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة.

ويشار أحيانا إلى أنواع الطلاقة بالطلاقة اللفظية وطلاقة المعاني أو الطلاقة الفكرية وطلاقة الأشكال.

2-3- المرونة: وهي القدرة على التكيف مع التغير في التعليمات، والتحرر من الجمود الفكري، والتحول التلقائي بما يتناسب مع المعطيات.[1] والقدرة على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.[2]

وتقسم المرونة حسب دراسات الباحثين إلى نوعين هما:[3]

2-3-1- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وهي تعني أيضا قدرة الفرد على التغيير أو تحويل التفسيرات القديمة لمعلومات أخرى حديثة تهيئ السبيل إلى استخدامات جديدة.

2-3-2- المرونة التلقائية: وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن لأنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين حدده الاختبار، ويتطلب الحصول على درجة عالية في الاختبار أن يغير الشخص مجرى تفكيره، بحيث يتجه إلى وجهات جديدة بسرعة ويسر.

ويجب أن لا نخلط هنا بين عامل المرونة التلقائية وعامل الطلاقة الفكرية الذي تحدثنا عنه، فبينما يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، يبرز عامل الطلاقة الفكرية أهمية كثرة هذه الأفكار وتنوعها.

2-4- الحساسية للمشكلات: وهو الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجوها في

---

[1] Yong Se Kim, et al, Exercises For Cognitive Elements of Design Creativity, **The 17th International conference on Engineering Design**, Stanford University, USA, 24-27 August 2009, p: 3.

[2] محمد. محمد الحسن، والشيخ. بابكر مبارك، (2018)، **مرجع سبق ذكره**، ص: 42.

[3] توفيق عبد الرحمان، والقرشي ليلى حسن، **كلنا مبدعون ولكن**، دون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر،2011، ص: 205.

الموقف، وأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد ، وإعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.[1]

2-5- الإفاضة والإقناع: وهي القدرة على تقديم تفاصيل مختلفة كتوسيع فكرة ملخصة بطريقة تساعد على إثرائها وإقناع الآخرين بإمكانية تطبيقها، ويرى (Paradip. N. K) أن الإفاضة هي أخذ فكرة أو شيء ما وإعطائه التفاصيل اللازمة بطريقة مثيرة للاهتمام؛ ويرى أن الإدارة مليئة بالأدوات والتقنيات التي تمثل تفصيلا لفكرة عميقة ما. ففكرة أنه إذا تحصلت الإدارة على معلومات حيوية حول أداء وعمليات المنظمة، فإن الإجراء العلاجي أو التقويمي لاختلال الأداء يكون أسرع، أدت إلى ظهور أنظمة معلومات محوسبة، والتي يمكن أن تكون غنية بالتفاصيل وتمتلك إفاضة من المعلومات من خلال تقديمها تقارير دورية تصل إلى عشرات الصفحات؛ أما فكرة أن المال هو محفز للجهد المبذول أدى إلى ظهور جميع أنواع أنظمة الحوافز المادية المفصلة؛ أو الفكرة القائلة في اقتصاد السوق بأن " الزبون هو الملك "، أدت إلى ظهور جميع أنواع بحوث السوق لمعرفة ما يريده العميل وما هو على استعداد لدفعه مقابل ذلك.[2]

2-6- روح المجازفة (المخاطرة): هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد، وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة مع قبول تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، وامتلاك الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.[3]

أما في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين بأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت

---

[1] علي أمينة عبد القادر، والحاكم علي عبد الله، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، **مجلة العلوم الاقتصادية**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (16)، العدد (1)، السودان، 2015، ص: 184.

[2] Paradip. N. Khandwalla, **Corporate Creativity: The winning Edge**, 1st edition, Tata Mc Graw- Hill Publishing Company Limited, New Delhi, India, 2003, p: 45.

[3] فلاق محمد، وبن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، **الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية**، جامعة البليدة، الجزائر، أيام: 18-19 مايو 2011، ص: 10.

تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.[1]

فمن أجل توليد أفكار خلاقة حقا، يجب على المنظمة أن تستثمر في الأفكار التي قد تبدو أصلا غير عملية، وتؤمن بأن هذه الأفكار الجديدة لديها القدرة على تحسين قيمتها وقبولها من طرف الآخرين، وهذا مقرون بالمخاطرة التي تعتبر شرطا أساسيا.[2]

3- مراحل الإبداع الإداري

من خلال الاطلاع على الأدب النظري اتضح أن فريقا من الباحثين يرى أن الإبداع والذي من ضمنه الإبداع الإداري لا يحدث فجأة، بل يمر بمراحل محددة متتالية حتى يكتمل وينضج، وقد نتج عن جهود الباحثين والدارسين في هذا المجال العديد من النماذج لمراحل العملية الإبداعية، نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

3-1- أنموذج والاس (Wallas) لمراحل الإبداع

يعتبر أنموذج والاس (Wallas:1926) المتعلق بتفسير العملية الإبداعية من أكثر النماذج شهرة وتأثيرا، بالنسبة لنماذج شرح العملية الإبداعية التي جاءت بعده، لقد جمع "والاس" المراحل التي تصف العملية الإبداعية التي توصل إليها العالمان " هالمهولتز " و "بوانكاريه"، وأطلق عليها الأسماء التي أصبحت تعرف بها حتى الآن ونشرها في كتابه: " فن التفكير"، وحدد فيه "والاس" أربع مراحل للعملية الإبداعية الموضحة في الجدول الموالي وهي: مرحلة الإعداد (Preparation)، مرحلة الكمون (الاحتضان أو الاختمار) (Incubation)، ومرحلة الإشراق أو البروز (Illumination Insight)، وأخيرا مرحلة التحقق (Verification).[3]

جدول (2-4): مراحل العملية الإبداعية ومتطلباتها الأساسية

المرحلة	متطلباتها الأساسية
الإعداد	- الانفتاح على الخبرة الجديدة -تقبل حالات الغموض والتعامل معها - الاستعداد لإعادة صياغة وتعريف المفاهيم

[1] علي أمينة عبد القادر، الحاكم علي عبد الله، **مرجع سبق ذكره**، ص: 185.

[2] Perry. A, and Kaprova. E, Relationships Between Creativity and its Antecedents Before and After Training: The Role of Risk-taking and Past Creative Experience, ***Journal of Creativity: Theories-Research-Application***, Vol (4), Issue (1), 2017, p: 81.

[3] هيجان عبد الرحمان أحمد، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، الطبعة الأولى، إصدارات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص: 10.

	- توافر القدرة على التفكير الافتراضي لدى الفرد؛ - القدرة على الحدس أو استخدام البهيمة.
الكمون	- القدرة على التخيل؛ - التفكير في المشكلة بشكل لا شعوري.
الإشراق	- الاستقلالية في التفكير؛ - الشعور بالحرية النفسية؛ - الشعور بالأمان النفسي؛ - القدرة على التحول من الحدس إلى استخدام النماذج التحليلية في التفكير.
التحقق	- توافر الاتجاه القادر على اختبار مصداقية الحلول أو الأفكار الجديدة؛ - توافر القدرة على التفكير التقاربي؛ - القدرة على تحليل الأمور والربط بينها.

المصدر: هيجان عبد الرحمان أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 186.

وفيما يلي شرح مبسط لكل مرحلة من المراحل:

- **مرحلة الإعداد**: وتعنى هذه المرحلة بتعريف المشكلة وتحديدها، وجمع الأفكار والمعلومات المتعلقة بها، وذلك عن طريق تدوين الملاحظات وإلقاء الأسئلة وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها...، وما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين، في حركة إبداعية طليقة أصيلة.[1]

- **مرحلة الكمون (الاحتضان)**: في هذه المرحلة يجعل المبدع المعلومات والأفكار التي جمعها في المرحلة الأولى تعيش في رحم فكره، تنمو وتتغذى وتتفاعل وتتعايش في ذلك المجال الفكري (العقل) حتى تنضج، فيشعر الفرد المبدع بحالة المخاض الفكري، وتقفز بعدها الإبداعات ويقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي.[2]

- **مرحلة الإشراق** : يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة على حل أو بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي

---

[1] الحيزان عبد الإله بن إبراهيم، **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، الطبعة الأولى، دار رسالة البيان، السعودية، 2002، ص: 30.

[2] حوامدة باسم علي عبيد، وحراحشة محمد عبود، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد (18)، العدد (2)، 2006، ص: 499.

تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد، إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها.[1]

- **مرحلة التحقق**: يتم في هذه المرحلة تصحيح للإشراق، حيث يتعين على المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة، أو تتطلب شيئا من التهذيب والصقل، وبعبارة أخرى مرحلة التحقق هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة).[2]

3-2- أنموذج زالتمان وآخرون (Zaltman et Al) لمراحل الإبداع:[3]

وصف زالتمان (Zaltman) ورفاقه في عام 1973 العلمية الإبداعية في شكل مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة المبادرة ومرحلة التنفيذ؛ و تتقسم المرحلتان بدورهما إلى خمس مراحل فرعية على النحو الموضح في الشكل الموالي:

---

[1] السكارنة. بلال خلف، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 151.

[2] عبد المختار محمد، وعدوي إنجي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 18.

[3] نيجل كينج، ونيل اندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات**، ترجمة حسني محمود حسن، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص: 233-234.

مرحلة المبادرة: Initiation

وهي تنقسم إلى:

1-الاهتمام بالمعرفة: Knowledge Awarenss

تصبح المنظمة مهتمة بوجود إبداع تكون لديها الفرصة لاستخدامه.

2-تشكيل الاتجاهات: Formation Attitudes

يقوم أعضاء المنظمة بتشكيل و إظهار اتجاهاتهم نحو الإبداع أو الابتكار المقترح.

3-القرار: Implementation

وهي تتكون من:

4-المبادرة بالتنفيذ: Initial Implementation

يتم القيام بالمحاولات الأولى لاستغلال الإبداع. وغالبا ما يكون ذلك على أساس نوع من المحاولة.

5-استمرار و مواصلة التنفيذ: Continued-Sustained Implementation

يكون الإبداع والابتكار بمثابة عملية روتينية كجزء من حياة المنظمة.

شكل(2-4): نموذج Zaltman ورفاقه لمراحل الإبداع

المصدر: حسني محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص:233-234.

في نموذج (Zaltman) ورفاقه، ويأخذ التقسيم شكل اثنين من المراحل الرئيسية، إحداهما عند نقطة تبني الإبداع وهي تلك النقطة التي تقوم عندها المنظمة باتخاذ القرار الخاص بتنفيذ الإبداع؛ ومرحلة ما بعد التبني والتي يتم فيها التجريب والتطبيق المستمر للأفكار الإبداعية.

3-3- أنموذج أمابايل (Amabile) لمراحل الإبداع:[1]

قامت أمابايل (Amabile,1988) بمراجعة العديد من الأدبيات التي تناقش العلمية الإبداعية، وقسمت خطواتها إلى خمسة مراحل هي:

[1] هيجان عبد الرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص:193-194.

3-3-1- مرحلة عرض المشكلة أو المهمة: التي يراد حلها (هذا العرض قد يكون من قبل مصدر خارجي أو قد يكون من قبل الفرد ذاته).

3-3-2- مرحلة الاستعداد: حيث يقوم الفرد بجمع مقدار كبير من المعلومات ذات الصلة بالمشكلة أو المهمة.

3-3-3- مرحلة توليد الأفكار: وهي المرحلة التي تحدد مهارة الفرد في التفكير الإبداعي، وذلك من خلال الأفكار التي يطرحها كحلول للمشكلات.

3-3-4- مرحلة تمحيض الأفكار: وهي المرحلة التي يتم التأكد من ملائمة الحل أو الحلول المقترحة للمشكلة وذلك وفقا لمعايير محددة.

3-3-5- مرحلة تقييم النتائج: حيث يتم تقييم الحل أو الحلول التي تم اختيارها لحل المشكلة.

3-4- نماذج أخرى لمراحل الإبداع الإداري:

إن النماذج المذكورة سابقا ليست الوحيدة، إذ أن المطلع على الأدب النظري يجد العديد من المراحل المعتمدة في الدراسات، فمثلا هناك من يلخص الإبداع الإداري في ستة مراحل هي:[1]

- **مرحلة الإعداد:** وهي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية وتقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بنموذج ما.
- **مرحلة الإندماج مع المشكلة**: فيها تدرس المشكلة من جميع الزوايا، أي معايشة المشكلة بكامل تفاصيلها.
- **مرحلة احتضان المشكلة**: في هذه المرحلة اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعدما استوعبها العقل الواعي، دع العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الإبداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل.
- **مرحلة الوصول إلى الحل**: تجتمع مرحلتا الإعداد والاحتضان لينتج عنها الحل بصورة مفاجئة بحيث تطفو إلى عقلك الواعي، فتقول وجدتها.
- **مرحلة التقسيم**: وهي مرحلة اختبار و تمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها، ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية أو عدمها.
- **مرحلة التطبيق:** فيها يترجم الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة، ومفيدة وقيمة وعملية.

---

[1] خير الله، جمال، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 73 – 74.

وتناول (Geoggerey) عملية الإبداع من خلال ستة مراحل هي:[1]

مرحلة الإلهام (مرحلة توليد عدد كبير من الأفكار)، مرحلة التوضيح (مرحلة التركيز على الأهداف)، مرحلة الانتقاء (معاينة الأفكار المتولدة بعناية فائقة، وتحديد ما هو مناسب منها للعمل، مرحلة التقسيم (مرحلة إعادة النظر، و التدقيق في العمل قيد التنفيذ)، وأخيرا مرحلة تطوير الأفكار(مرحلة التفرغ لأعمال أخرى، و ترك العمل الحالي جاريا لوحده، والتفكير بين الحين والآخر دون أن يغيب على بالك).

إن المدقق في مراحل هذه النماذج يلاحظ التشابه الكبير بينها، وأن الاختلاف بينها يكمن بالدرجة الأولى في مسميات المراحل وعددها، وإلى جانب ذلك فهناك أيضا تشابه من ناحية بعض مسميات المراحل؛ وأخيرا فإن القول بأن نموذج والاس أو النماذج الأخرى التي تمت الإشارة إليها سلفا تقتصر على العملية الإبداعية لدى الفرد، أمر يحتاج إلى الكثير من الفحص والدراسة لإثباته، ذلك أنه بالإمكان توظيف هذه النماذج في تفسير العملية الإبداعية على مستوى الجماعة أيضا، وذلك كما أشار إليه بعض معدي هذه النماذج.[2]

4- أساليب الإبداع الإداري:

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو تطوير الموجود منها، هذه الأساليب تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها القصيرة والطويلة المدى، وفيما يلي شرح بسيط لأهم أساليب الإبداع الإداري الشائعة والأكثر تناولا في مراجع الإبداع:

4-1- العصف الذهني: الهدف من هذا الأسلوب هو محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة تشجع على ذلك، وما يهم هو كم الأفكار وليس الكيف.[3]

فالعصف الذهني يمكنه تحطيم أنماط التفكير السائدة وابتكار خيارات جديدة، كما يشجع الأفكار الغريبة والقوية والخيالية، وأثناء ابتكار تلك الأفكار لا يستخدم أي نوع من التقييم أو التقويم المبكر لإصدار الأحكام، كما يمكن تلاقي الأفكار لخلق أفكار أخرى؛ وللعصف الذهني مجموعة من القواعد هي:

---

[1] جيوقري، بيتي، **كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي**، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص ص: 17-21.

[2] هيجان، عبد الرحمان أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 196.

[3] العيثاوي. أحلام إبراهيم، والكواري. أسماء علي جهام، دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر(من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم)، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد(23)، 2011، ص:252 .

4-1-1- قواعد العصف الذهني: [1]

- **إرجاء إصدار الأحكام:** لا تسمح بأي انتقاد أو تقويم، بالإضافة إلى ذلك من المفترض أن يتم تأجيل جميع المناقشات إلى وقت لاحق.

- **الدوران الحر**: كلما كانت الفكرة أكثر جرأة كلما كانت هي الأفضل، والفكرة التي تبدو أكثر غرابة هي التي تؤدي إلى حدوث طفرة هائلة.

- **البحث عن الكم**: كلما كان عدد الأفكار أكبر، كلما كان احتمال الوصول على الفكرة الأكثر أهمية أكثر إتاحة.

- **الجمع والتطوير:** اجمع الأفكار المطروحة ثم قم بتطويرها، وابن عليها أفكارا أخرى، بعد ذلك تقدم بتلك الأفكار.

- **تسجيل جميع الأفكار في خرائط منفصلة:** استخدم أكثر من وسيلة تسجيل لتدوين الأفكار.

- **اعرض المنافسة:** اعمل على تشجيع التنافس بين المجموعات متى أمكن ذلك، أو وفر لديهم التحدي لتجاوز القدر المسموح به من الطموح.

- **استخدم الاستجابات السماعية النشطة**: شجع الاستجابات بابتسامة أو بإيماءة أو باتصال الأعين مع المشتركين.

4-1-2- الخطوات المتبعة في جلسات العصف الذهني:[2]

- **تحديد المشكلة بشكل جيد وواضح:** يجب كتابة المشكلة بشكل موجز وواضح، وتأكد من أن المشاركين على وعي بها، وخذ موافقتهم على الطريقة والكلمات التي كتبت بها.

- **ضع مدة محددة لجلسة العصف الذهني:** ليست هناك مدة محددة لجلسة العصف الذهني، فكل ذلك يعتمد على حجم المجموعة المشاركة، وعلى انسياب الأفكار المولدة أو شحها.

- **عين شخصا لكتابة الأفكار كما هي:** لا بد من تسجيل كل الأفكار المطروحة حسب ورودها تلقائيا، وأن يطلع عليها المشاركون جميعا، دون السماح بتوجيه أي نقد أو تقويم.

- **دعوة جميع المشاركين لطرح أفكارهم بحرية تامة:** كثير من الأفراد يحجمون عن طرح أفكارهم خشية من الوقوع في الخطأ أو خوفا من المجتمع أو المدير أو أعضاء الفريق، لذلك يجب عدم نقد أو تقويم الأفكار عند ولادتها مهما كانت ساذجة أو غريبة، بل يجب أن نضحك مع الأفكار ونشجعها ونحفزها بدلا

---

[1] جوبتا، برافين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص:83-84.

[2] السكارنة، بلال خلف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 277-278.

من النقد يؤدي إلى توقف توليد الأفكار.

- تعيين شخص مسؤول عن للمساعدة على: قبول الأفكار وتسجيلها، تحفيز الأفراد للاستفادة والبناء على أفكار الآخرين، تشجيع الأفكار غير المألوفة والشاذة، الضحك مع الأفكار البدائية أو الساذجة وليس عليها، السماح بتدفق الأفكار، عند شرح الأفكار يسمح بدقائق معدودة لعملية الحضانة الصامتة للأفكار، الإبقاء على جو الاجتماع مرحا ممتعا، غير جاف أو ممل.

- اختيار الأفكار الأفضل عند نهاية الجلسة: ليس هناك عدد محدد للأفكار الأحسن، لكن يجب التأكد أن كل الأشخاص المشاركين في جلسة العصف الذهني موافقون على الاختيار.

- قيم الأفكار المختارة: ما هي أفضل فكرة مناسبة لحل المشكلة؟

وضع قائمة بالمعايير اللازمة للحكم على الأفكار، وإعطاء كل فكرة نقاط اعتمادا على توافقها مع المعايير المعتمدة.

- الفكرة الأعلى في النقاط هي الأفضل: أن الفكرة التي تتحصل على أعلى تقييم هي الأفضل، لكن يجب عدم إهمال الأفكار الأخرى، بل لابد من المحافظة على سجل لكل الأفكار والنقاط المتحصل عليها، إذ يمكن أن تخفق الفكرة الأفضل في مجال التطبيق.

4-1-3- صفات العصف الذهني الناجح:

-تركيب جماعة العصف الذهني: لابد من إعداد بيئة اجتماع مريحة لأعضاء فريق العصف الذهني بتوفير جميع التسهيلات المادية، يجب أيضا اختيار أشخاص من مجموعة واسعة من التخصصات ويملكون أساليب تفكير متنوعة ومختلفة، فالغرفة المليئة بأشخاص لديهم نفس أسلوب التفكير لن تولد أفكارا إبداعية كثيرة.[1]

لابد كذلك من اختيار أشخاص من الجنسين، وبتركيبة عمرية مختلفة قدر المستطاع.

كذلك لابد من إشعار الجماعة مسبقا حول عقد الجلسة، مع مشاركة كل الحاضرين في الجلسة حتى المراقبين منهم.

- تفاوت خبرات المشاركين من حيث تعرض بعضهم لتجربة العصف الذهني من قبل.

- خصائص القائد: هو عضو في الجلسة وأكثرهم انشغالا يساهم في تقديم الأفكار عندما يتباطأ التدفق الفكري، ويشجع أي فكرة دون التقليل من أهميتها، ولا يصدر الأحكام حولها أثناء الجلسة، ولا

[1] Almutairi, Abdullahi, N. M, the Effect of Using Brainstorming Strategy in Developing Creative Problem Solving Skills Among Male Students in Kuwait: Afield study on Saud Al-kharji school in Kuwait city, ***Journal of Education and Practice***, Vol.6, No.3, 2015, p:138.

بد أن يمتلك تجربة مهمة في القيادة.

- **التقييم:** يتم تقييم نتائج الجلسة في ضوء أهدافها، و يهدف التقييم إلى التوصل إلى عدد من الأفكار الجيدة لغرض التنفيذ، مع إظهار التصميم على تنفيذ بعض الأفكار أمام المشاركين، مع انتظار يوم أو يومين بعد الجلسة لإجراء التقييم، الذي قد يكون بمشاركة جميع المساهمين في جلسة العصف الذهني، أو من خلال فريق منتخب من طرف الجماعة.

- **استمرار الاتصال بأعضاء الجماعة**: من خلال إعلام الأعضاء بالنتائج النهائية، وبتنفيذ بعض الأفكار في الواقع العملي.[1]

4-1-4- مزايا العصف الذهني: [2]

- تشجيع الإبداع الإداري: يعمل العصف الذهني على توليد أكبر عدد من الأفكار، باستغلال القدرات الإبداعية لأعضاء المنظمة، مما يساهم في حل المشاكل وتوفير خيارات متنوعة في اتخاذ القرارات.

- الشعور بالملكية: يشارك كل أعضاء المجموعة بنشاط في عملية العصف الذهني، الأمر الذي يجعلهم يحسون بامتلاكهم للأفكار التي يتم مناقشتها ويشجعهم على إيجاد الحل للمسألة أو المشكلة المطروحة.

- توفير مدخلات لأدوات أخرى: تستخدم نتائج العصف الذهني في أدوات وأساليب أخرى مثل قواعد البيانات، فقد تكون مدخلات في أنظمة أكثر شمولية.

- لا يتعين عليك أن تكون خبيرا أو مؤهلا بدرجة عالية لاستخدام أسلوب العصف الذهني.

- سهولة الإعداد والتنفيذ والفهم فهي ليست تقنية معقدة.

- توفير الوقت والمال: إن العصف الذهني غير مكلف ولا يحتاج للكثير من الموارد.

- أسلوب العصف الذهني يتميز بالمتعة والإثارة.

4-2- أسلوب قبعات التفكير الست:

تعتبر نظرية القبعات الست للتفكير من إبداع الطبيب البريطاني ذو الأصل المالطي"إدوارد دي بونو" (Edward de Bono) والذي نقل تخصصه من جراحة المخ إلى الفلسفة، إذ أصبح فيما بعد من أشهر الأسماء في مجال التفكير وتحليله وأنماطه؛ وكان من أهم إبداعاته نظرية "القبعات الست"، وفيها يتم

---

[1] الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، **نظرية المنظمة**، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص : 426-42.

[2] Kumbhar. K. N. Brainstorming Technique: Innovative Quality Management Tool for Library, 2018, https://www.reseacggate.net/punlication/325594636_brainstorming_technique_innvative_quality_management_for_library, 15/08/2018, at: 21h:30.

تقسيم التفكير إلى ستة أنماط واعتبار كل نمط قبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة؛ ولتسهيل الأمر فقد تم إعطاء لون مميز لكل قبعة لنستطيع تمييزه وحفظه بسهولة، تستخدم في طريقة تحليل تفكير المتحدثين أمامك بناء على نوع القبعة.[1]

و فيما يلي ملخص حول القبعات الست:[2]

4-2-1-القبعة البيضاء: ترمز إلى التفكير الحيادي، وهي محطة النظر إلى ماهية المعلومات والحقائق المتاحة المتعلقة بالمشكلة أو الموضوع أو جمعها والإجابة على الأسئلة: أين تجد تلك المعلومات؟ ما الذي أحتاجه لمزيد من المعلومات؟ ما هي المعلومات اللازمة؟

4-2-2- القبعة الحمراء: وتعني التعبير عن الانفعالات والمشاعر والعاطفة والحدس والتخمين والظنون. إن هذا النوع من التفكير موجود ويجب الإقرار بوجوده، أو يجب التعامل معه تحت الملاحظة والضبط.

4-2-3- القبعة السوداء: هذه القبعة يرتديها الناس أكثر الأوقات، فهي تتساءل عما يجعل الفكرة المطروحة غير مجدية، إنها قبعة الحكم السلبي على الأمور، فالنقد في القبعة الحمراء لأسباب انطباعية شعورية،أما القبعة السوداء فهناك أسباب منطقية.

4-2-4- القبعة الصفراء: تتساءل هذه القبعة: لماذا سوف تنجح الفكرة أو المشروع؟ إن هذه القبعة تبيين السبب الذي يجيز القول بنجاح الأمر المطروح، إنها أمل بالمستقبل.

4-2-5- القبعة الخضراء: وهي قبعة الإبداع والابتكار، إن هذا النوع من التفكير يشمل الاقتراحات والبدائل واستثارة التفكير، إنها تتحرك من فكرة إلى فكرة للبحث عن بدائل أو حلول أخرى؛ واللون الأخضر يذكرنا بالنبات، بالنمو والحركة، إنه التغير والخروج من الأفكار القديمة إلى ساحة الأفكار الجديدة المتولدة.

4-2-6- القبعة الزرقاء: إنها تتساءل وتبحث عن التفكير اللازم للوصول إلى النتيجة، فهي توجه كل الحديث وتعطي الفرصة المناسبة لجميع أنواع التفكير، وتنتبه إلى الانزلاق أو الابتعاد عن الموضوع؛ فصاحب هذه القبعة يكيف أنواع التفكير حسب الظروف، فعندما يكون الحاضرون شديدي الانفعال تجاه الموضوع يعطي الفرصة لتفكير القبعة الحمراء، حتى يقدموا ما عندهم من مشاعر وظنون.

---

[1] عبد المختار محمد، وعدوي أنجي، **مرجع سبع ذكره**، ص ص:29 -30.

[2] الحيزان، عبد الإله إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 71 -72.

4-3- أسلوب دلفي:

يقوم أسلوب دلفي على استطلاع الرأي حول البدائل المستقبلية في موقف أو مشكلة ما دون شرط تواجد الأفراد معا كما في العصف الذهني.[1]

وهو من الطرق الحديثة التي تلجأ إليها المنظمات لمساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل إبداعي، وتعتمد على أن يخاطب عدد من المسؤولين أو المديرين (في مكان واحد أو أماكن متفرقة) بشأن مشكلة معينة ويطلب من كل واحد رأيه فيها، وتجمع الأوراق من هؤلاء المديرين المسؤولين، وتصنف وتكتب كلها في قائمة واحدة، ثم ترسل هذه القائمة إلى الأعضاء مرة أخرى، ويطلب منهم التقدم بأفكار جديدة بعد أن يقوموا بقراءة آراء الآخرين ...، ويتم تكرار هذه الخطوات حتى يتم التوصل إلى اتفاق بشان حل المشكلة التي يبحثون فيها.[2]

4-4- أسلوب الجماعة الاسمية: تقوم هذه الطريقة على(15) فردا على الأكثر، من أفضل المختصين في الميدان الذي سوف يعالج، يقودهم منشط يعرض على المشاركين المصطلحات الخاصة بالموضوع أو المشكلة، ويقصد بالمصطلحات النقاط الأساسية المرتبطة بالموضوع. تطبيق هذا الأسلوب يعتمد على ثلاثة مراحل:

- في المرحلة الأولى إنتاج المصطلحات في مدة تتراوح بين (15) و(20) دقيقة، يقوم المشاركون بتسجيلها كل واحد من زاويته (انفراديا)، والتي يرونها مرتبطة بالظاهرة أو المشكلة، التركيز في هذه المرحلة مطلوب إلى درجة كبيرة لتفادي تجاوز مصطلحات تكون مهمة في نهاية المرحلة، مع العلم أن المشاركين لا يتحدثون مع بعضهم.

- في المرحلة الثانية يتم تبسيط وعرض المصطلحات بشرحها من طرف كل مشارك، ليتم تسجيلها في جدول أو لوح ليلاحظها المشاركون الآخرون أو بواسطة تقنيات الفيديو من طرف منشط آخر خارج عن تعداد المشاركين إلى غاية تقديم عروض المشاركين كليا.

- في المرحلة الثالثة "ترجيح المصطلحات": المشاركون يضبطون على انفراد أحسن خمسة مصطلحات مرتبة تنازليا وكتابيا على ورقة تقدم لأجل ذلك تمنح نقطة 10 لكل مصطلح اختاره كل مشارك، وعلامة (7) للخيار الثاني، (5) للثالث، (3) للرابع ونقطة للخامس في ظرف (10) دقائق، ليسترجع بعدها

---

[1] علي لطيف محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 91.

[2] السلمي، سعود مسفر، الإبداع الإداري و الممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، "رؤية مستقبلية" **أطروحة دكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة تربوية وتخطيط**، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة السعودية، 2007، ص:63.

المنشـط الأوراق ويجمـع النقـاط الخاصـة لكـل مصـطلح، ويظهـر مصـطلح أو مصـطلحين فـي غايـة الأهمية(الأكثر نقاطا). تبدأ هنا عملية مناقشة بأولية لهم، والمصطلحات الأخرى غالبا ما يتم تجاهلها فهي طريقة سهلة التطبيق لإنتاج أفكار إبداعية.[1]

4-5- أسلوب عكس المشكلة أو الافتراض:[2]

يقوم هذا الأسلوب على معالجة المشكلة أو الموقف الذي تواجهه من خلال عكس الافتراضات الخاصة بالموقف، للوصول إلى أفكار إبداعية جديدة تعطي حلولا إبداعية؛ وذلك من خلال الخطوات التالية: ليكن لدينا في البداية التساؤل أو الإشكالية التالية: ما هي الطريقة التي يمكننا بها تحسين تقنية المعلومات؟

لاستعمال هذا الأسلوب يجب: (1) كتابة بيان المشكلة، (2) ذكر جميع الافتراضات التي تمكن من تجنب المشكلة أو الموقف، (3) عكس كل الافتراضات مع عدم القلق إن كانت تبدو غريبة أو سخيفة، (4) استخدام الافتراضات المعكوسة لتحفيز الأفكار الجديدة فيما يتعلق بالمشكلة أو الموقف.

مثلا المشكلة أعلاه التي تتحدث عن كيفية تحسين تقنية المعلومات تتضمن الافتراضات التالية:

(1) تساعدنا الحواسيب على التواصل مع العالم الخارجي؛

(2) يحتاج الكمبيوتر إلى تغذية كهربائية مستمرة؛

(3) جهاز الكمبيوتر الخاص بي يسمح لي بإنتاج التقارير والمذكرات بكفاءة أكبر؛

يمكن عندئذ عكس هذه الافتراضات لإعطاء التالي:

(1) يمكن لأجهزة الكمبيوتر مساعدتنا في التواصل مع أنفسنا؛

(2)لا تتطلب أجهزة الكمبيوتر التغذية المستمرة بالكهرباء؛

(3) يمكن لجهاز الكمبيوتر الخاص بي إنتاج التقارير والمذكرات والرسائل بنفسه.

من هذه الافتراضات المعكوسة يمكن إنتاج عدد من الأفكار الجديدة مثل:

(1) تطـوير أجهـزة كمبيـوتر "صـديقة" يمكننـا التحـدث إليهـا، والتـي يمكـن أن تسـاعدنا فـي التفكيـر فـي مشاكلنا، أو تذكيرنا بأن نفعل الأشياء المطلوبة.

(2) بناء جهاز الكمبيوتر يعمل بالطاقة الشمسية أو على مدار الساعة.

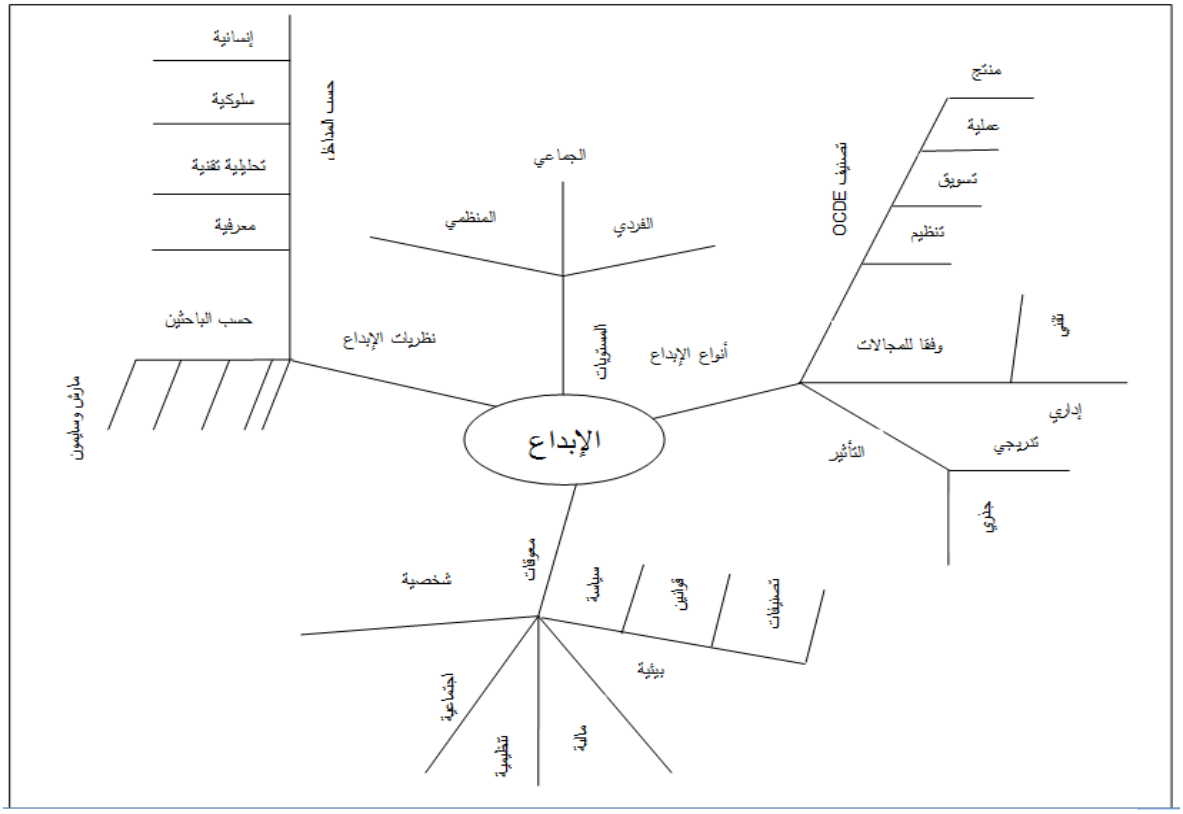
---

[1] بن عنتر، عبد الرحمان، و مداحي، عثمان، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة- دراسة تحليلية-، **الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة**، ، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، يومي18-19 ماي 2011، ص ص:15 -16.

[2] Elspeth, mcfadzean, Techniques to Enhance Creative Thinking, ***International Journal of Team Performance Management***, vol (6), no (3/4), 2000, pp: 66-67.

(3) إنشاء جهاز كمبيوتر قادر على إنتاج الرسائل والمذكرات والتقارير بنفسه، (يمكن للمستخدم أن يطلب من الكمبيوتر أن يكتب ويرسل رسالة إلى المصرف الذي يتعامل معه يطلب منه مبلغا معينا من المال).

4-6- أسلوب الخريطة العقلية (الذهنية): تتضمن هذه الطريقة البدء بكتابة فكرة رئيسية في وسط الصفحة، ثم العمل في الخارج في جميع الاتجاهات (التي تبدو وكأنها عجلة) على تناول كل المفاهيم والأفكار الخاصة بالفكرة، مما ينتج بنية متنامية ومنظمة تتكون من الكلمات والصور المفتاحية والرئيسية. لذا فإن أسلوب الخريطة الذهنية يقوم على الارتباط والتجميع لتوليفة (مفاهيم \ قضايا) إن عملية الارتباط التي تقوم عليها بنية الخريطة الذهنية تسهل في الواقع تكوين الروابط بين المفاهيم، وبالتالي توليد الأفكار التي لم يتم تناولها أو التفكير فيها من قبل.[1]



شكل(2-5): مثال حول الخريطة الذهنية

المصدر: من إعداد الباحث

[1] Aurum, Aybuke, and Gardiner, Adrian, (2003), **Creative Idea Generation**, available on: https://www.vow.edu.au/~hasan/kMbook chapter3 Final.pdf, (30/10/2017), at: 22h:15.

4-7- أسلوب العلاقات الإجبارية:[1] انطلاقا من اسم الطريقة فإنها عملية يتم من خلالها وضع علاقات قسرية أو إجبارية بين توليفة من الأفكار أو المنتجات، إنها أسلوب يتم من خلاله طرح أسئلة حول أشياء أو أفكار في مجهود لتطوير أفكار جديدة.

إن التوليفة الجديدة أو المفهوم الجديد يتم تطويره من خلال الخطوات الخمسة التالية:

(1) عزل عناصر المشكلة؛

(2) إيجاد العلاقات التي تربط بين هذه العناصر؛

(3) تسجل العلاقات بطريقة منظمة؛

(4) تحليل العلاقات المتوصل إليها لتوليد الأفكار والمسارات؛

(5) تطوير أفكار جديدة من تلك المسارات.

4-8- أسلوب تحليل العوامل المؤثرة:[2] تم اقتراح هذه الوسيلة من وسائل الإبداع من قبل عالم النفس الاجتماعي "كيرت ليفين" (Kurt Levin)، أما بالنسبة لمدلول اسمها فيعود إلى قدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة: حيث أنها من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال ثلاثة محاور هي:

(1) تحديد الهدف (أو الشيء) الذي تعمل من أجل تحقيقه؛

(2) تحديد جوانب القوة في هذا الهدف (أو الشيء) والتي يمكن زيادتها أو إلغاءها؛

(3) تحديد جوانب الضعف في هذا الهدف (أو الشيء) والتي يمكنك تقليصها أو إلغاءها؛

إن الوظيفة الأساسية لوسيلة تحليل العوامل المؤثرة فيما يخص الإبداع الإداري أو توليد الأفكار الإبداعية، هي أنها تقدم ثلاث قوى مختلفة تؤثر على التفكير بالنسبة لوضع الحلول أو الخيارات المناسبة ونظرا لأن هذا الأسلوب يمثل نوعا من الشد والجذب بين وضعين هما: الوضع غير المقبول (الأزمة)، والوضع المفضل (المثالي)، مما يوفر ثلاثة طرق لتحريك خط الوسط، الذي يمثل الوضع الراهن في الاتجاه الذي ترغب أن يكون فيه المنظمة في المستقبل، وهذه الطرق هي:

(1) تقوية أو تعزيز العوامل الايجابية المؤثرة في الوضع الراهن؛

(2) إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن؛

---

[1] Souder.E.william, and Zigher. w. Robert, (1977), A Review of Creativity and Problem Solving Techniques, ***Journal of Research Management***, vol.20, no.04, p:37.

[2] الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005)، **إدارة الإبداع التنظيمي**، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص: 33-34.

(3) إضافة أية عوامل إيجابية أخرى مؤثرة ترى أنها من الممكن أن تقود نحو الأفضل.

في الأخير يمكن القول أن هذه الوسيلة تعد من الوسائل المحفزة على الإبداع الإداري، إذ أنها تمكن الموظف أو الفرد من المقارنة بين النقاط الإيجابية والسلبية في الموقف، حيث يساعد ذلك على توليد الأفكار الإبداعية الملائمة، وبالتالي الوصول إلى الحلول المناسبة.

4-9- أسلوب حلقات الإبداع:[1]

إن حلقات الجودة هي تلك المجموعات الصغيرة من العاملين التي تهدف إلى حل مشكلات الجودة المرتبطة بمجالات عملهم، لقد ظهرت هذه الحلقات في اليابان، وساعدت المنشآت اليابانية على تحقيق مستويات فائقة للجودة مقارنة بمنافسيهم. لقد تم زيادة نطاق هذا المفهوم في وقتنا الحالي، ليتضمن ما يطلق عليه اسم "حلقات الإبداع" بما يشمل جميع المشكلات، حتى لا يقتصر الأمر على مشكلات الجودة فقط، حتى أنه يمكن في هذه الحلقات ضم عدد من الأساليب الإبداعية الجماعية والفردية، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحات كبيرة خاصة في المنشآت اليابانية والأوروبية.

5- تنمية الإبداع الإداري:

إن الدور الهام الذي يلعبه الإبداع الإداري داخل المنظمة الحديثة، يحتم عليها العمل على توفير المناخ التنظيمي الخاص والمناسب له، وإتباع ممارسات إدارية مشجعة للإبداع الإداري والعمل على تحفيز الأفراد والجماعات المتميزة داخلها.

5-1- متطلبات تنمية فرص الإبداع الإداري:

يرى (السلمي) أن تنمية فرص الإبداع الإداري له متطلبات يمكن تلخيصها في:[2]

- حتمية انفتاح المنظمات وتفاعلها مع المناخ الخارجي التماسا لمصادر المعرفة الخارجية، ودمجها مع مصادر المعرفة الداخلية، لتنمية المعرفة التنظيمية بهدف توظيفها في تحقيق إبداعات متميزة.
- تنمية شبكات وقنوات الاتصالات عبر مستويات التنظيم وقطاعاته المختلفة، وفتح قنوات الحوار بين أعضائه.
- نبذ التوجهات التقليدية للإدارة القائمة على التعليمات والرقابة اللصيقة، والتوجه للتعامل مع أعضاء المنظمة باعتبارهم منتجي أفكار وأصحاب عقول، وليسوا آلات تنفيذ الأوامر بلا تفكير.

---

[1] هيجنز، جيمس، **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الطبعة الثانية، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004، ص ص: 169-170.

[2] السلمي.علي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 754.

- استحداث آليات لحفز أعضاء المنظمة على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل والتماس حلولها من خلال إتباع مختلف أساليب الإبداع والحلول الإبداعية للمشكلات.

5-2- الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع الإداري

هناك العديد من الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع الإداري، سواء كان هذا التأثير إيجابيا (أي يساهم في تنمية الإبداع الإداري)، أو سلبيا (أي يعيق ويكبح الإبداع الإداري).

يمكن تلخيص هذه الممارسات كما يلي:

5-2-1- التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة، والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التعيين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

5-2-2- الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار، أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط، ويدعون أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التوصل إلى حلول إبداعية.

5-2-3- الموارد: أهم موردين يؤثران في الإبداع الإداري هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فتوزيعها بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.[1]

5-2-4- ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا، كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي، وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين، وخاصة في الظروف الصعبة؛
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

5-2-5- تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائما مشغولين، وتحت ضغط النتائج يفوتهم

---

[1] المبيضين، محمد ذيب، والطراونة، أحمد، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، **مجلة دراسات في العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، المجلد(38)، العدد(2)، 2011، ص:489.

تشجيع المجهودات الناجحة وغير الناجحة، فلابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، والمؤسسات الناجحة ناذرا ما تربط بين الإبداع ومكافآت مالية محددة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد وتأخير الرد عليها، أو إظهار فعل يحطم الإبداع.

5-2-6- دعم المنظمة: يبرز الإبداع الإداري بتشجيع المشرفين، ولكن الإبداع الإداري حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة، الذين عليهم وضع نظام أو قيم مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون تعد من القيم التي ترعى الإبداع.[1]

5-3- العوامل المساعدة والمحفزة للإبداع الإداري

تناول الباحثون العديد من العوامل التي تحفز وتساعد على تنمية الإبداع الإداري: فنجد على سبيل المثال أن (المغربي) يرى أن تنمية الموظفين يكون من خلال تطوير مهارة التحليل والوعي لديهم، وزيادة قدرتهم على التركيز وحصر الوقت والتكيف مع التغيير إضافة إلى تنمية مهارة الصبر والتركيز على التخطيط الاستراتيجي.[2]

في حين يرى (الحيزان) أن البيئة المشجعة للإبداع لابد أن تتوفر فيها مجموعة من الأمور هي: تحقيق الحرية المشروعة، توفير الأمن النفسي والاجتماعي للأفراد، مزاولة الشورى المحكمة داخل المنظمة، بث روح المغامرة والمجازفة وقبول التحدي، خلق جو من الثقة المتبادلة والتعاون المثمر، تشجيع الأفكار الجديدة وتوفير الوقت اللازم للإبداع، وتحقيق مبدأ تكافأ الفرص ودعم المبدعين.[3]

وقد لخص كل من (السويدان والعدلوني) العوامل المحفزة على الإبداع تحت ثلاثة عوامل أو إبعاد هي العوامل الذاتية الشخصية والعوامل البيئية الداخلية وعوامل التسريع.[4]

---

[1] عبابنة رامي محمود، والشقران رامي ابراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 474.

[2] المغربي كامل محمد، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان،الأردن، 2004، ص:348.

[3] الحيزان، عبد الإله بن ابراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 27.

[4] السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد، أكرم، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، الكويت، 2004، ص:81.

جدول(2-5): العوامل التي تساعد على تحفيز الإبداع الإداري

العوامل	التفاصيل
العوامل البيئية الداخلية	1- إعطاء الحرية والسيطرة على العمل والأفكار للفرد نفسه. 2- الإدارة الناجحة للمشروع. 3- توفير المصادر اللازمة. 4- التشجيع و التحفيز و إيجاد حوافز الإبداع. 5- إعطاء فرصة التجريب و اختبار الأفكار الجديدة. 6- المكافأة و التقدير للعمل الجيد وصاحبه. 7- توفير الوقت للتفكير العميق,وعدم العمل بطريقة إدارة الأزمات. 8- التحدي بإتاحة الفرصة للموظف ليقوم بعمله بطريقة مختلفة . 9- وجود مناخ عام في المنظمة يقبل الآراء الجديدة. 10- تطوير طرق لحماية المبدعين و المبدعين و المتكبرين. 11- عمل نظام للاقتراحات . 12- تطوير طرق الدراسة والعمل بهذه الآراء. 13- أن يسمع المديرون والمراقبون أكثر . 14- الاتصال الجيد غير الرسمي. 15- تفويض السلطات.
العوامل الذاتية الشخصية	1- الإخلاص و نقاء السريرة وصدق التوجه وتقوى الله في السر والعلن. 2- الاستعانة بالله دوما، و استشعار العجز و الذل بين يدي الله سبحانه و تعالى. 3- إجهاد الذهن وإعمال الفكر، وتهيأ العقل، وانشغاله بالفكرة. 4- القابلية والتقبل وممارسة التفكير الجماعي. 5- المنهجية العلمية في التفكير بتحليل النتائج وتحديد جوانب التأثير. 6- مصاحبة المفكرة والقلم دوما، فالأفكار قد تخطر فجأة، فإذا لم ترصد قد تضيع. 7- القراءة وسعة الاطلاع، فان العالم بأمر ما أولى بالإبداع من الجاهل فيه. 8- القدرة على الملاحظة الدقيقة. 9- خصوبة الخيال. 10- وضوح الأهداف.

عوامل التسريع	1- خد راحتك ولا تستعجل. 2- فكر قبل النوم. 3- غير مكانك.....تحرك. 4- فكر إيجابيا .... كن متفائلا. 5- زاول عملا آخر إذا توقفت الأفكار. 6- مارس رياضة المشي. 7- اكتب....اكتب....اكتب. 8- إذا لم تجد اكتب في أي مكان. 9-ضع في جيبك آلة لتنظيم المواعيد وكتابة الأفكار. 10-استعمل الملفات، البطاقات....الخ. 11-سافر....اخرج في نزهة....غير جوك. 12-تعود على استخدام الخريطة الذهنية في التفكير. 13-تعود على التركيز.

المصدر: السويدان طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم، **مرجع سبق ذكر**، ص ص: 81-83.

6- معوقات الإبداع الإداري:

إن أهمية الإبداع الإداري والدور الكبير الذي يلعبه في المنظمة، يحتم علينا البحث في المعلومات التي تحد من انتشاره وقطف ثماره، وقد أورد الباحثون والمتخصصون العديد من المعوقات التي تؤثر سلبا في الإبداع الإداري، نتناول فيما يلي أهمها:

يرى (Schein1997) أن من أهم معوقات الإبداع والإبداع الإداري ما يلي:[1]

- الإبقاء على العادات المألوفة: يجابه الكثير من الناس مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج؛ و تظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم، والذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة، أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عالي من الجهد. يغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، وبما أن الإبداع الإداري يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع الإداري.

[1] الطعامنة، محمد، ويونس، طارق شريف، الإبداع: مقوماته ومعوقاته: دراسة لآراء عيينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، **كتاب التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص ص:90-91.

- **الأحكام المسبقة**: تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيأ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك. فهناك على سبيل المثال من يردد عبارات مشهورة مثل "ليس بالإمكان أفضل مما كان" أو "هذا هو ما تعلمناه وعرفناه"، وقد تكون هذه العبارات مقصودة وموجهة لسلوك الآخرين، وتظهر هذه الأحكام في الفئة القيادية التي تشعر باستمرار مصالحهم الذاتية أو المادية، أو عظم الفوائد التي تحققها المناصب التي يشغلونها، وبذلك يصبح التجديد والإبداع مهددا لهم.

- **الجمود والكسل**: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، ومما لا شك فيه أن التجديد يقود إلى التوسع في النشاط أو العمليات أو السوق أو المنتج، وأن التوسع على هذا النحو يتطلب عزما موازيا للمسؤوليات والمهام، وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة المنظمية فإن فرص الإبداع تكون مستحيلة.

- **القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:** قد يمتلك الكثير من القادة حماسا للإبداع، ولكن قدرتهم للتعامل معه محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع في أي مجال، وإنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها، والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية متميزة وربما تكون الفكرة في ذهن القائد، ولكنه لا يمتلك الجرأة لإطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه.

- **غياب الفرصة**: إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة. إذ أن الإبداع الإداري على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة وأن فقدان أحدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع الإداري.

- **عدم توفر البيئة الإبداعية**: تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع واستتابه، فما هي فائدة الفكرة الإبداعية في بيئة لا تدرك أو لا تفهم معناه؟ فالإبداع يتطلب رصد موارد واستثمار لا يقوم على العائد المنظور أو القريب، فضلا عن حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع وشيوعها في المجتمع التنظيمي. وينبغي أن تسعى الإدارة المبدعة إلى تحقيق التوازنات في إطار المنهج العلمي والحوار البناء، وتوجيه كل ذلك لتحقيق الغاية التي يجمع عليها المجتمع ألمنظمي.

ويضيف (الفاعوري) مجموعة أخرى من المعوقات تتمثل أهمها في:[1]

- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات؛

[1] الفاعوري، رفعت عبد الحليم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 23-24.

- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام و الإدارات؛

- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية؛

- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

وذكر أيضا(الزعبي) مجددات للإبداع أهمها:[1]

-الحوافز غير الملائمة: يجب أن تكون هناك دراسة للحوافز، وإلا فإنها إن كانت غير ملائمة فإن ذلك يعتبر معوقا للإبداع الإداري.

- محدودية الوقت: الأمر الذي يضع ضغطا كبيرا على العملية الإبداعية، مما قد يؤدي إلى التقليل من انعكاساتها الإيجابية على المنظمة؛ فبعض المجالات في الإبداع تتطلب وقتا طويلا، وجهودا متعددة.

- قلة الموارد المالية: وتتضمن التردد في تقديم الأفكار الإبداعية المكلفة ماديا، وقلة الميزانية المخصصة بحيث لا تسمح بالمغامرة بأية أعمال إبداعية.

-القوانين والأنظمة: بحيث تتميز بالجمود وعدم قابليتها للتغيير.

ويرى (اللوزي) أن من معوقات الإبداع الإداري:[2]

- القيادة: إن نمط القيادة المتبع يشكل عقبة أمام إبداع الإداريين، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية، نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات.

- الضغوط التي تمارسها الجماعة غير الرسمية: تشكل هذه الضغوط حاجزا أمام الإبداع الإداري وتحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم آراء وحلول ومقترحات جديدة.

- عدم وضوح الأهداف التنظمية: يترتب على تشويش الأهداف تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، ويعد عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

كما نجد أن بعض الباحثين قاموا بتصنيف معوقات الإبداع الإداري إلى مجموعات مختلفة نذكر منها:

---

[1] الزعبي محمد عمر، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين:"حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة إربد"، **مجلة دراسات :العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية**، المجلد(40)، العدد(2)، عمان، الأردن، 2013، ص: 284.

[2] اللوزي، موسى، **التطوير التنظيمي:أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:302.

تصنيف معوقات الإبداع الإداري إلى العقبات الشخصية والعقبات الظرفية:[1]

- **العقبات الشخصية**: وتتمثل في ضعف الثقة بالنفس، الميل للمجاراة، الحماس المفرط، التفكير النمطي، عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز والتسرع.

- **العقبات الظرفية**: وتشمل على مقاومة التغيير،عدم التوازن بين الجد والفكاهة، عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

أما(السلمي) فقد صنف معوقات الإبداع الإداري إلى فردية وتنظمية كما يلي:[2]

- المعوقات الفردية: وتتمثل في الإحساس بعدم الأمان، عدم القدرة على تحمل المخاطرة والخوف من الوقوع في الخطأ، الرغبة في تجنب الفشل، القلق على السمعة في حالة الفشل، الخوف من الرؤساء، الاعتماد على الآخرين.

- المعوقات التنظيمية: وتتمثل أساسا في: المركزية الشديدة، الإجراءات التنفيذية التفصيلية، الإصرار على أساليب عمل محددة، النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل، التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق، التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد، والانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

7- علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري:

يتناول هذا العنصر من الدراسة محاولة الربط بين كل من جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري، فقد تناولت بعض الدراسات على قلتها العلاقة التي يمكن أن تربط بين نظم المعلومات والإبداع بصفة عامة، وهناك دراسات أخرى على قلتها أيضا حاولت الربط بين نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري، وكلها بينت أن العلاقة هي علاقة أثر؛ فجد على سبيل المثال أن (النجار والملكاوي) يريان أن نظم المعلومات الإدارية تقوم بإعداد خطتها الإستراتيجية التي تمكنها من تنفيذ مهامها المختلفة في تقديم المعلومات المناسبة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة، لتقديم منتجات وخدمات جديدة، وتصاميم جديدة، وأنشطة إدارية وعمليات أعمال جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا من ضمن الأفكار الجديدة التي يأتي بها الإبداع من منظمات الأعمال.[3]

---

[1] السكارنة: بلال خلف، **مرجع سبق ذكره**، ص:59.

[2] السلمي، علي، **مرجع سبق ذكره**، ص:752.

[3] النجار فايز جمعة، و ملكاوي نازم محمود أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 266.

ويضيف كل من (العضايلة وأبو سمهدانة) أن نظم المعلومات الإدارية تركز على دعم الإدارة في حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات التي تساهم في الوصول لأهداف المنظمة، كما يمكن أن تساهم نظم المعلومات في الإبداع بدرجة كبيرة من خلال:

- إجراء المسح البيئي لفهم الفرص والتهديدات ومن ثم توجيه عملية الإبداع؛
- العمل على تحديث وبناء تصور لإبداع المنتجات (سلع وخدمات) والعمليات والتغيير التنظيمي بالمنظمة من خلال الربط بين إستراتيجية العمليات والإبداع؛
- تشجيع عمليات التفكير الخلاق، إذ تساعد في تعزيز عملية العصف الذهني، وتحسينها من خلال إتاحة المشاركة بالمعلومات وسهولة تبادلها؛
- العمل على تأمين الأفكار لتطوير منتجات وعمليات جديدة، وتحسين إدارة المنظمة؛

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لجودة المعلومات (وهي من أبعاد جودة نظم الأبعاد الإدارية المستعملة في هذه الدراسة) في القيادة الإبداعية.[1]

كما يرى (Mats sundgren et al) أن الإبداع والابتكار يعتمد على المعلومات، مما يجعل من المنطقي توقع أن يكون تقاسم وتشارك المعلومات في جميع المستويات في المنظمة أمرا مهما لظهور المعرفة وتشاركها بنجاح؛ فالاستشهاد بمختلف البحوث والدراسات يدل على أن التبادل الحر للمعلومات أمر حيوي للإبداع؛ فالأداء الإبداعي يزداد في المجموعة التي تدعم تبادل المعلومات، كما أن القيود المفروضة على المعلومات والاتصالات لها آثار سلبية على الأداء الإبداعي.[2]

إن ما تناوله (Mats Sundgren et al) حول أهمية تشارك المعلومات، يتوافق مع جودة نظام المعلومات الإداري، كون تشارك المعلومات يعني من جهة تحصل الفرد على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالمحتوى اللازم والشكل المطلوب، وهو ضمن جودة المعلومات، كما أن سهولة تشارك المعلومات تضمها جودة النظام، من خلال جودة المستلزمات المادية والبرمجيات، ومن خلال شبكات الاتصال الحديثة وبرامج إدارتها؛ وهو الأمر الذي أصبح يتيح عقد الاجتماعات عن طريق نظام الفيديو مما يسمح بتلاقح الأفكار واثراء المعلومات ومعارف الأفراد، بما ينعكس إيجابيا على عملية إنتاج أفكار

---

[1] العضايلة، محمد، وأبو سمهدانة، مروة، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من جهة نظرا لعاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار و التمويل في محافظات إقليم الجنوب، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (10)، العدد (03)، 2014، ص: 409.

[2] Mats Sundgren et al, Divers of Organizational Creativity: A Path Model of Creative Climate in Pharmaceutical R & D, ***Journal of: R & D Management***, Vol.35, No.4, 2005, p: 361.

إبداعية في مختلف المجالات ويساهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

وتجدر الإشارة أنه عند التطرق إلى أهم مشاكل الإبداع الإداري في العنصر السابق تم الحديث حول قلة المعلومات المتوفرة حول الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.[1] ومن الواضح أن الأمر يرجع إلى نقص جودة نظام المعلومات الإداري في المنظمة، وذلك كون نظام المعلومات إذا توفرت فيه عناصر الجودة اللازمة بمؤشراتها المختلفة التي تم تناولها سابقا بالتفصيل، فإن النظام سيوفر المعلومات بالجودة المطلوبة ويسمح بانسيابها وتشاركها وتدفقها بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام بسهولة ويسر، مما من شأنه أن ينعكس إيجابيا على الإبداع الإداري وبالتالي قدرة الأفراد والجماعات على حل المشكلات وتوليد الأفكار الإبداعية بسهولة ويسر.

أما من وجهة نظر (Broderick & Boudreau :1991) فيمكن لنظم معلومات الموارد البشرية كإحدى أنواع نظم المعلومات الإدارية من منظور وظيفي، أن تساهم في تحقيق الإبداع من خلال مساهمتها في أن يعمل الأفراد برؤية إستراتيجية وهذا من خلال: [2]

- زيادة الوقت المكرس لإبداع الموارد البشرية؛
- الإدراك والتشخيص السريع للانحرافات عن الأهداف؛
- الدعم القوي للإبداع والابتكار؛
- اختصار عملية الإبداع: بفهم مستلزمات الإبداع، إعداد التقارير وتوثيق الإبداعات والاكتشافات الجديدة.

ويضيف (شنشونة وبريطل) أن من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات هي القدرة على استخدام نظم المعلومات المختلفة، واستخدام المهارات الجديدة المناسبة وتوظيفها لخدمة الإبداع التنظيمي، فالإبداع هو عبارة عن عملية تصنف فيها المشاكل، ويتم اختيار المعلومات وتكاملها من قبل الأفراد الذين يمتلكون مهارات إبداعية، من أجل إحداث فهم كامل لتلك المشاكل وإيجاد حلول لها. هذا ما أكده (Hamel) بخصوص دور نظم المعلومات، فإنه يرى بأنه لا ينطوي فقط على إيجاد عملية إبداعية أو منتج إبداعي، ولكن إحداث مفهوم إبداع الأعمال وأن المعلومة لا يمكن أن تحل محل المعرفة أو الفهم أو التعلم باعتبارهم مصادر رئيسية في العملية الإبداعية، لكنها تبدو مناسبة لتحسين تلك المصادر من أجل تجسير

---

[1] الفاعوري، رفعت عبد الحليم ، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 23.

[2] بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي و الخدمي بالجزائر، **أطروحة دكتوراه تسيير**، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص: 130.

الفجوات في المعرفة التنظيمية، الناتجة عن الفرق في المعرفة المكتسبة من قبل المنظمات والمعرفة المطلوبة لحل مشكلة بعينها بما في ذلك الإبداع وتطوير المنتجات[1].

كما أكدت دراسة (إسماعيل وعلي 2012) أن فعالية ونجاح نظام المعلومات الإداري لا يكون إلا عن طريق تطبيق أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية، من خلال الاستخدام ورضا المستخدمين وأوجدت الدراسة أن عناصر الجودة في نظام المعلومات تؤثر على الفوائد النهائية التي يمكن أن تكون في شكل إبداع أو تمييز، وذلك ما أشارت إليه دراسة (Delone and Mclean 2008).[2]

وأكد (Li.Selley.x and Sandiro.T) أن نظام مشاركة المعلومات الفعال، وتبنيه من المنظمات يعزز إبداع العاملين من خلال تعريض الموظف لمجموعة واسعة من الأفكار المحفزة على الإبداع وتحميلهم المسؤولية عن أعمالهم الإبداعية الخاصة، كما أنه يشجعهم على فهم عملهم وبذل الجهد اللازم للحصول على المعلومات المطلوبة.[3]

و قد تناول (Muller.S.D and Ulrich,F) بالدراسة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري، من خلال تحليل مجموعة من الدراسات السابقة، ومن بين العناصر التي تناولها دور نظم المعلومات في خلق بيئة إبداعية مناسبة، وتأثيرها أيضا على الأفراد المبدعين؛ حيث يرى أن نظم دعم القرارات الجماعية على سبيل المثال والأنظمة المشابهة التي توفر بيئات افتراضية للموظفين المبدعين، تساهم في توليد أفكار مفيدة مقارنة بتلك التي ترعاها أساليب الورقة والقلم في التفكير، كما أنها تسهل على الموظفين تعزيز التواصل بين الأفراد والجماعات، وتوفر بيئة محفزة تسمح لهم بمشاركة أفكار جديدة والتعاون لاستكشاف قدراتهم الإبداعية.

فنظم المعلومات تساعد في تحديد المشاكل وإثارة الفرص وتجميع المعلومات ذات الصلة، وتوليد أفكار ومفاهيم جديدة، وكذلك تقييم وترتيب أولويات الأفكار للتنفيذ.

---

[1] شنشونة محمد، وبريطل فطيمة الزهرة، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونطراك المديرية الجهوية للإنتاج – ناحية حاسي الرمل –، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة باتنة –الجزائر- المجلد (19)، العدد (1)، 2018، ص: 108.

[2] بلل صديق بلل ، وأحمد الأمين محمد، أثر رضا المستخدمين على العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية المدركة والإبداع التكنولوجي: دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم، **مجلة إدارة الجودة الشاملة**، المجلد (19)، العدد(1)، 2018، ص: 59.

[3] Li. Shelley. Xin, and Sandino.Tatiana, Effects of an Information System on Employee Creativity Engagemen , and Performance , **JAR Annual Conference**, University of Chicago, USA, ,12th and 13thMay 2017, p: 30.

كما أنه عند الجمع بين نظم معلومات المديرين التنفيذيين واسترجاع المعلومات (على سبيل المثال: تصفح البيانات والبحث عن إجابات لمشاكل متعددة..) ودعم اتخاذ القرار، فإنها تعزز الإبداع عند القادة والمديرين في المنظمات، أما من ناحية تأثير نظم المعلومات على الأفراد المبدعين في المنظمة فإن بإمكانها توفير قاعدة بيانات حول الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية من أجل اختيارهم وتوظيفهم، وتوفير معلومات دقيقة حول الأفراد المبدعين في المنظمة، وتحديد مسارهم الوظيفي للوصول إلى مناصب قيادية، كما أنها تساعد في توليد الأفكار عن طريق برمجيات لأساليب الإبداع الإداري مثل العصف الذهني.[1]

ويرى الباحث أن لجودة نظم المعلومات الإدارية دور فعال في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمة، من خلال قدرتها على توفير معلومات بالجودة العالية وامتلاكها الموارد المادية والبشرية المتميزة، الأمر الذي يوفر بيئة إبداعية مشجعة على الإبداع الإداري، ويحسن من قدرة الأفراد والجماعات على توليد الأفكار باستمرار وتقديم الحلول لمشاكل المنظمة.

- فبالنسبة لعنصر الأصالة من الإبداع الإداري، والذي يعنى بالإتيان بأفكار جديدة نادرة ومفيدة، فإن جودة نظم المعلومات الإدارية تعمل على توفير معلومات حديثة ومن مصادر مختلفة، تمكن الفرد أو الجماعة من استعمال معارفهم وقدراتهم بالشكل اللازم، نظرا لتوافر المعلومات في الوقت المناسب وبالنوعية والشكل اللازمين لتوليد أفكار جديدة ونادرة تحسن من عملية صنع القرار في وظائف المنظمة، وتسمح بتأدية الأنشطة الإدارية بفعالية أكبر، مثل إبداع أسلوب جديد في تقييم الأداء أو إطلاق فكرة تسويقية جديدة لزيادة المبيعات.

- أما عنصر الطلاقة من الإبداع الإداري، والذي يختص بالقدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل عند الاستجابة لمثير معين أو مشكلة ما، فإن جودة نظم المعلومات الإدارية يمكنها المساهمة في إثراء الأفكار والحلول الإبداعية المقترحة، وذلك من خلال قدرتها على توفير المعلومات اللازمة حول بدائل الأفكار الممكنة سواء من مصادر داخلية أو خارجية في الوقت المناسب.

- كما يمكن لجودة نظم المعلومات الإدارية أن تعزز مهارة المرونة، والتي تعني القدرة على التكيف مع التغير في التعليمات والتحرر من الجمود الفكري، والتحول التلقائي بما يتناسب مع المعطيات والتغيرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمة باستمرار من خلال توفير المعلومات اللازمة، الأمر الذي يساعد على

[1] Muller. S. D, and Ulrich. F, Creativity and Information System in a Hyper Competitive Environment: A Literature Review, ***Communications of the Association for Information of Systems (CAIS)***, vol.32, No.1, 2013, pp: 181-183.

اتخاذ قرارات مناسبة أو إبداعية، قد تجعل المنظمة هي العنصر المؤثر في بيئتها وليس العكس، كما أنها تسمح للفرد بالتواصل مع الآخرين عن طريق الاجتماعات الافتراضية إذا كانوا في مناطق مختلفة، وهذا يناسب كثيرا الشركات متعددة الجنسيات، الأمر الذي يسمح بتبادل الأفكار باستمرار، وعدم التعصب لفكرة بحد ذاتها وبالتالي التكيف مع المعطيات الجديدة بسهولة.

- الحساسية للمشكلات تعني الوعي بوجود مشكلة ما والقدرة على ملاحظتها بشكل سريع قبل تفاقمها، وجودة نظم المعلومات الإدارية إذا ما امتلك الفرد القدرات اللازمة لاستغلالها فإنها تزوده بتقارير دورية حول مختلف أوجه الأداء في المنظمة، وتمكن من المقارنة بين المخطط والمحقق، وبالتالي تساعد في استشعار المشكلة قبل حدوثها أو في بدايتها، كما أنها توفر معلومات من البيئة الخارجية وبالتالي تمكن من التعرف على التهديدات في مهدها وبدايتها، مثل قدرة نظام المعلومات على الحصول على معلومات حول نية الحكومة اتخاذ إجراءات تحد من تسويق خدمات ومنتجات المنظمة، واتخاذ قرارات استباقية في حالة تم الأمر.

- أما الإفاضة والإقناع فهي مهارة وقدرة تسمح للفرد بتوسيع فكرة ودعمها بالتفاصيل اللازمة التي تقنع الآخرين بها، إن التفاصيل التي تدعم بها فكرتك هي عبارة عن معلومات تفصيلية حولها تزيد من فهم الفكرة، ويمكن دعمها برسوم بيانية مختلفة، الأمر الذي يزيد من جودتها وهو دور نظم المعلومات، فإن كانت لديك فكرة حول التحول من طريقة معينة في إدارة نشاط المبيعات على سبيل المثال تسمح بخفض التكاليف، يمكنك نظام المعلومات من عرض التكاليف التي كانت تتحملها المنظمة من قبل، والتكاليف المتوقعة التي تنتج من فكرتك الجديدة، والوفرات التي ستحققها المنظمة بإتباع الأسلوب الجديد.

- أما بالنسبة لروح المخاطرة والمجازفة، فنظام المعلومات الجيد يمكنك من الاطلاع على جميع الأفكار التي تم تبنيها من طرف الآخرين، وفشلهم أو نجاحهم عند تطبيقها، الأمر الذي يلهمك للقيام بالمخاطرة عن طريق تبني أفكار جديدة غير مألوفة، تختلف عن أفكار الآخرين تماما.

إن العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري هي علاقة تأثير متبادل، فكما تحدثنا سابقا عن دور جودة نظم المعلومات الإدارية في تحسين مستوى الإبداع الإداري، يمكن لهذا الأخير أيضا أن يلعب دورا إيجابيا تجاه كفاءة وجودة نظم المعلومات الإدارية في المنظمة، ولأنه أيضا من بين الأنشطة التي يمكن أن يتم الإبداع فيها هي أنشطة إدارة نظم المعلومات في المنظمة.

فقد تناول (Lobert. Beata. M, et al) الإبداع في نظم المعلومات على المستوى الفردي والجماعي أيضا، حيث أشاروا إلى أن جميع أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة تبدأ بتوليد فكرة (اكتشاف)، متبوعة

بتطوير فكرة؛ فالتفكير الإبداعي هو مهارة مهمة لمحللي النظم والمصممين، كما أنه مهارة مهمة لكبار المديرين التنفيذيين لأنظمة المعلومات، حيث يتم الاعتماد عليهم بشكل متزايد للعمل كمبدعين في تخطيط وإنشاء نظم المعلومات الإدارية؛ فالإبداع الفردي يسمح للمدراء ومطوري النظم والمستخدمين النهائيين بالابتعاد عن الحلول النموذجية الجاهزة والتغلب على الحواجز، كما أن الإبداع على مستوى الجماعة في نظم المعلومات الإدارية مهم، لأنه يسمح لمجال نظم المعلومات بالاستجابة بشكل خلاق ومبدع للقضايا والمواقف التي تواجهها المنظمة، والتي لا تتطلب فقط الجمع بين موارد ومهارات محترفي ومتخصصي النظم، بل تتطلب جهودا إضافية من أفراد المجالات التنظيمية الأخرى، فإبداع المجموعة متطلب ضروري ويحدث عند كل مرحلة من مراحل تطوير وبناء نظم المعلومات الإدارية.[1]

يرى (Vitor. Santos, et al) أن العديد من المنظمات مبدعة ومبتكرة جزئيا بسبب الحاجة إلى أن تظل قادرة على المنافسة، وفي مجال نظم المعلومات والتكنولوجيا لا يزال الاستخدام الفعال للإبداع والابتكار نادرا ويشكل تحديا كبيرا، كما أن استخدام الإبداع يمكن أن يكون من خلال إعادة التفكير وابتكار كيفية استغلال واستخدام العاملين ومتخصصي النظم لنظم المعلومات بما ينعكس إيجابيا على مردوديتهم وإنتاجيتهم، فعلى المدراء محاولة إعادة تحديد قدراتهم التنظيمية الذاتية، ومنح الموظفين فرصة استخدام قدراتهم الإبداعية لاقتراح أنشطة جديدة في المنظمة، والتي تستعمل في تحسين العمليات وتحسين العلاقات بين الأشخاص، على سبيل المثال: البحث عن طرق مبتكرة لاستخدام تقنيات المعلومات مثل البريد الإلكتروني والشبكات الداخلية والشبكات الاجتماعية وغيرها.

فالإبداع أمر مهم لنجاح جميع أنشطة نظم المعلومات الإدارية سواء من ناحية التخطيط أو الإدارة أو التطوير والاستغلال، فهو يمكن من إيجاد حلول مبتكرة، تحسين الأنظمة الحالية، تجاوز العقبات، خفض التكاليف، استخدام وإعادة استخدام الموارد الحالية بشكل أكثر كفاءة، ومواءمة أفضل للأنظمة مع احتياجات العمل، والاستفادة بشكل أفضل مع المساهمات الفردية. [2]

إن الإبداع الإداري الذي يعنى بتقديم أفكار جديدة ومبتكرة في إدارة المنظمة وتأدية أنشطتها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛ وفي وظائفها من إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والموارد البشرية والإدارة المالية والمحاسبية، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، بإمكانه أن يدخل

---

[1] Lobert. Beata. M, et al, Towards a Managerial Model of Creativity in Information Systems, 28th **Hawaii International conference on system sciences**, Hawaii, USA, Jan 4 to Jan 7 1995, p: 559.

[2] Vitor. Santos, et al, Creativity as a Key Ingredient of Information Systems, **4th International Conference on Software Process Improvement**, Sinaloa, México, Oct 28 to Oct 30, 2015, pp: 3-7.

تعديلات على سبيل المثال في عملية صنع واتخاذ قرار معين، الأمر الذي يتطلب تغيرا في المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار لتقييم البدائل المتاحة، وبالتالي لابد من تعديل نظام المعلومات الحالي أو حتى إنشاء نظام فرعي جديد لنظم المعلومات الإدارية، الأمر الذي يتطلب إشراك المستفيد النهائي أو مبدع العملية الجديدة في تحديد الاحتياجات من المعلومات، وحتى في تحليل وبناء النظم من أجل تحسين جودة النظام القائم، ومن أجل تكييفه مع التغيرات الجديدة.

وقد تناولنا سابقا تطوير المستخدم النهائي كأحد مناهج تطوير نظم المعلومات، إذ بإمكانه بناء وتعديل نظام معلومات إداري لوحده أو بمساعدة بسيطة من مختصين لتحسين جودته ولتتناسب جودة مخرجاته مع فكرة إبداعية جديدة في إدارة نشاط معين من أنشطة المنظمة.

وفي الأخير يمكن القول أن العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري علاقة متشابكة ومتكاملة، وهي مجال خصب للدراسة والتحليل.

خلاصة الفصل

تناول الفصل الثالث من الأطروحة في مبحثه الأول أساسيات حول الإبداع بصفة عامة في منظمات الأعمال، حيث تم التطرق إلى مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المتشابهة مثل الذكاء، الموهبة والابتكار، كما تبين وجود العديد من التصنيفات للإبداع أهمها تصنيف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، التي تقسمه إلى: إبداع العملية، إبداع المنتج، الإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي؛ اتضح أيضا أن الإبداع قد يكون على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، حيث تم توضيح صفات المنظمة المبدعة، منها: مرونة هيكلها التنظيمي، وكثافة وتطور تقنيات الاتصال وسهولة تدفق وتشارك المعلومات والمعرفة؛ تم أيضا التطرق إلى أهم نظريات الإبداع سواء حسب مداخلها، كالنظرية الإنسانية، السلوكية، المعرفية، ونظرية التحليل النفسي، أو حسب مجموعة من الباحثين الأعلام في هذا الحقل.

بعد ذلك تم تناول المبحث الثاني الذي اختص بدراسة الإبداع الإداري وعلاقته بجودة نظم المعلومات الإدارية، إذ تم التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري وعناصره، التي تم اختيارها بعد استعراض أهم ما كتب حولها في الأدب النظري وفي مجموعة من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية، وقد تمثلت عناصره المختارة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة والإقناع، وروح المجازفة؛ تبين أيضا أن للإبداع الإداري مراحل مختلفة يمر بها، اختلف في عددها الباحثين، لكن جوهرها متشابه؛ تم التطرق في هذا المبحث أيضا إلى أهم أساليب تطوير الإبداع الإداري، والتي من أهمها وأشهرها: العصف الذهني، وقبعات التفكير الستة، وحلقات الإبداع؛ اتضح أيضا أنه يمكن تنمية الإبداع الإداري من خلال مجموعة من الممارسات الإدارية، مثل دعم المنظمة، وتوفير موارد الإبداع، توفير الحرية للموظفين، واستحداث آليات لحفزهم على التفكير الإبداعي، إضافة إلى توفير بيئة داخلية تمتلك عوامل تشجيع الإبداع، وبيئة خارجية لا تختلف عنها؛ تبين أيضا من خلال هذا المبحث أن الإبداع الإداري في منظمات الأعمال يعاني من مجموعة من المعوقات والمحددات قد تكون معوقات فردية أو تنظيمية وجب تجاوزها وتحييدها؛ وأخيرا تم تناول علاقة الإبداع الإداري بجودة نظم المعلومات الإدارية، إذا تبين كيف يمكن لهذه الأخيرة أن تساهم في تحسينه، وبالأساس من خلال قدرتها على توفير المعلومات وتشاركها بالجودة المطلوبة بما يسمح بتعزيز مختلف عناصر الإبداع الإداري وبشعور الفرد بأن بيئة المنظفة مشجعة ومساعدة، كما تبين أن نظم المعلومات الإدارية هي بحد ذاتها مجال خصب من مجالات الإبداع الإداري.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية

تمهيد

تنشط منظمة الأعمال اليوم في بيئة دولية تتميز بالانفتاح والتنافس الكبير، وتتميز أيضا بالتقدم العلمي الذي بلغ ذروته، خاصة مع تسارع عمليات الإبداع والابتكار في جميع المجالات، وبالأساس في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، كما أن علاقات المنظمة بالفاعلين في بيئتها أصبحت أكثر تعقيدا وأكثر تفاعلا وديناميكية؛ كل العوامل السابقة فرضت على المنظمات اليوم ضغطا تنافسيا كبيرا ومتواصلا، انتقل حتى إلى مستوى صانعي القرار الاقتصادي والسياسي على المستوى الدولي، وما الحرب التجارية المعلنة بين أكبر قوتين اقتصاديتين في العالم الولايات المتحدة الأمريكية والصين خلال سنة 2019، بفرض رسوم حمائية وعقوبات ضد شركات صينية، سوى دليل واضح على أن تأثير قوة المنافسة على منظمات الأعمال هو تأثير يتعدى المستوى الجزئي إلى المستوى الكلي والمجتمعي.

إن بقاء واستمرار المنظمة بالنشاط في مجال عملها مرهون بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية في ظل ظروف بيئية صعبة كما وضحنا سابقا، الأمر الذي يفرض عليها باستمرار تقديم سلع وخدمات بأحسن توليفة من حيث الجودة والسعر، ويفرض عليها أيضا الإلمام بالتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، والعمل باستمرار على بناء سمعة طيبة وعلاقة قوية مع جميع الفاعلين وأصحاب المصلحة في بيئتها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي.

وللإحاطة بأهم المفاهيم حول متغير الميزة التنافسية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول بعنوان: ماهية الميزة التنافسية؛
- المبحث الثاني بعنوان: نموذج بورتر للميزة التنافسية؛
- المبحث الثالث بعنوان: أثر جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

أصبحت اليوم الميزة التنافسية مصطلحا ذو أهمية شائع الاستعمال، سواء على المستوى الجزئي أو الكلي لاقتصاديات الدول، وذلك لاعتبارها وسيلة أساسية تسمح لمنظمات الأعمال وقطاع النشاط بالبقاء والاستمرار في السوق، وتسمح للدول بمواصلة النمو والتقدم؛ في هذا المبحث يتناول الباحث بعض المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية، من خلال التطرق لمفهومها ومستوياتها، عناصر تحقيقها وأبعادها، إضافة إلى طريقة استدامتها في منظمات الأعمال.

1- مفهوم الميزة التنافسية ومستوياتها

1-1- مفهوم الميزة التنافسية:

أصبح مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات استعمالا في الكتابات الإدارية والاقتصادية، وأصبح مفهومه ذو أهمية بالغة سواء بالنسبة للمؤسسة الفردية، أو فرع الصناعة والنشاط، وحتى الدولة في حد ذاتها؛ والحديث عن الميزة التنافسية يقودنا إلى الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين من حيث المصطلحات، فإجراء مسح لتعريف الميزة التنافسية يقودنا إلى أغلب الباحثين يستعملون مصطلحات التنافسية والقدرات الجوهرية والميزة التنافسية بمعنى واحد.

إذا كان من الصعب الفصل بين مصطلحي التنافسية والميزة التنافسية، فإن الباحث يرى أن القدرات الجوهرية تختلف عنها إذ أن تعريفها حسب " Gareth. R. Jones " هو أنها:" مجموعة المهارات والقدرات في أنشطة خلق القيمة التي تسمح لمنظمة ما بتحقيق كفاءة عالية، نوعية، وابتكار، أو الاستجابة لمتطلبات الزبائن"، ولها مصادر تتمثل في مهارات شاغلي الوظائف، والمهارات التنظيمية والقدرات على التنسيق.[1]

وهناك من يفصل بين التنافسية والميزة التنافسية، فيعتبرها مصطلحين مختلفين ويرون أن تعريف التنافسية يكون على ثلاثة مستويات هي: التنافسية على مستوى المنظمة، على مستوى القطاع، والتنافسية على مستوى الدول؛ ويضيف بأن الميزة التنافسية هي ذلك الاختلاف والتميز الذي تمتلكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن بما يزيد من تنافسيتها؛

---

[1] Garith. R, Jones, **Organizational Theory Design, and Change**, 5th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2007, p: 205.

وبالتالي فهي تبنى على الاختلاف وليس على التشابه، يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية[1].

والملاحظ هنا أنه عند تعريف التنافسية على مستوى المنظمة، نجد أن الجميع يعرفها بنفس مفهوم الميزة التنافسية، وحتى كل مستوى قطاع النشاط أو الدولة فإن التعريفات تصب في تميز قطاع النشاط أو الدولة في مجال تعيين يمكنها من المنافسة ومواصلة تحقيق النمو والتقدم.

ومن أهم تعاريف الميزة التنافسية تعريف: (M. Porter) باعتبار أهم المساهمات التي أدت إلى ظهور هذا المفهوم جاءت من الدراسات التي قدمها، حيث يعرفها بأنها: "قدرة الشركة على خلق قيمة معينة لزبائنها، بحيث أن تكلفها لا تتجاوز قيمتها"؛ والقيمة تتمثل في المقابل الذي يدفعه المشترون للحصول على المنتج، والقيمة العالية أو المتميزة تأتي من خلال: عرض المنتج بسعر أقل من المنافسين مع تحقيق نفس درجة الإشباع لرغبات الزبون؛ أو من خلال عرض منتج بقيمة متميزة مقارنة بالمنافسين، وبالتالي هناك نوعان من الميزة التنافسية، قيادة الكلفة والتميز"[2].

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.[3]

تُعرف كذلك بأنها: قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة، وعندها لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات.[4]

حتى تتمكن المنظمة من كسب ميزة تنافسية لابد أن تمتلك كفاءات وقدرات جوهرية وأساسية، والتي تم تعريفها بأنها: المهارات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة في أنشطة خلق القيمة التي تسمح لها بتحقيق كفاءة وفعالية عالية، جودة في الإنتاج، ابتكار، أو الاستجابة للزبائن على أحسن حال؛ ويمكن تقيـيم هذه الكفاءات الأساسية والجوهرية اعتمادا على مصادرها المقسمة إلى نوعين أساسين هما الـموارد الخاصـة

---

[1] شراف براهيمي، ومجاهدي فاتح، "الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية ، الإشارة إلى حالتي مؤسستي Sony و IBM" ، **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، ، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 09-10 نوفمبر 2010 ، ص: 08.

[2] Anderson. B, and Harald. Bredrup,**"Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach"**, 1st edition, clays Ltd,. England, 1995, P: 43.

[3] معالي فهمي حيدر، **"نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2002، ص: 8.

[4] راتب الصويص، وآخرون، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد: 7، العدد: 4، 2011، ص: 514.

والقدرات التنسيقية كما يلي: [1]

- **الموارد الخاصة:** يوجد نوعين من هذه الموارد يمنح المنظمة ميزة تنافسية وهما:

- **الموارد الوظيفية:** وهي المهارات التي يتمتع بها موظفو المنظمة والتي تجعلهم مميزين عن الآخرين.
- **الموارد المنظمية (التنظيمية):** المهارات التي يتمتع بها المدراء في المستوى الاستراتيجي أي الإدارة العليا، الموارد النادرة، إضافة إلى الموارد غير الملموسة مثل سمعة المنظمة.

- **القدرات التنسيقة:** وهي المهارات التي تمتلكها المنظمة للتنسيق بين مواردها الوظيفية والتنظيمية لخلق أعلى قيمة ممكنة.

مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها:

قدرة المنظمة على خلق قيمة مضافة، من خلال تقديم منتجات متميزة عن المنافسين سواء من خلال السعر أو الجودة، بما يكفل لها تحقيق الربح، وذلك باستخدام واستغلال مهارات وكفاءات مواردها البشرية، ومواردها المادية الأخرى، اعتمادا على استراتيجيات تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار وحتى الريادة في مجال أعمالها.

1-2- مستويات الميزة التنافسية

1-2-1- الميزة التنافسية للدولة

1-2-1-1- تعريف الميزة التنافسية للدولة:

يعرف المعهد العربي للتخطيط تنافسية الدولة بأنها الأداء النسبي الحالي والأداء النسبي الكامن للاقتصاد، في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية.[2]

أما المعهد الدولي للتنمية الإدارية فيعرفها بأنها: "مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية (المقدامية)، وبالعولمة والاقتراب وبربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"، ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدر البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية[3].

---

[1] Garith, R. James, **Op.cit**, pp: 205-206.

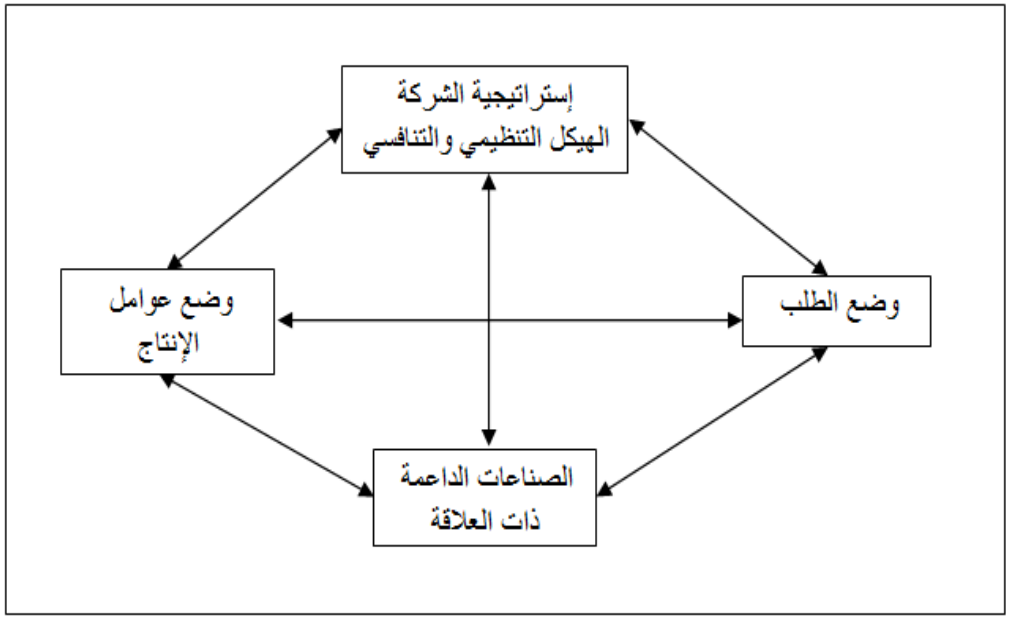
[2] تقرير التنافسية العربية، **المعهد العربي للتخطيط**، التقرير (4)، 2012 ، ص: 21.

[3] نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، العدد (4) ، 2006، ص: 23.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود فرق بين مفهومي المنافسة والتنافسية، فإذا كانت التنافسية تعرف على أنها الأداء الاقتصادي الحالي والكامن للبلد في المجالات التي ينافس فيها مع الأمم الأخرى، فإن المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني.

1-2-1-2- محددات الميزة التنافسية للدولة:

وضع (Porter) ما يسمى "ماسة ميزة الدولة"، حدد من خلالها أربع محددات تعمل من خلالها الدولة على تحسين تنافسيتها كما يوضحه الشكل التالي:



شكل(3-1): محددات الميزة التنافسية للدولة

Source: Porter. Michel. E, (1990), ''Competitive Advantage of Nations'', ***Harvard Business Review***, vol.(March + April) 1990, P: 78.

تتمثل العناصر المكونة للماسة في:[1]

أ- وضعية الطلب: تتمثل في طبيعة الطلب الكلي ووضعيته على منتجات صناعة معينة.

ب- الصناعات الداعمة ذات العلاقة: وجود أو غياب صناعات الموردين داخل الدولة والصناعات ذات العلاقة التي تتميز بالتنافس الدولي.

ت- وضعية عوامل الإنتاج: وضعية الدولة من حيث عوامل الإنتاج، مثل توافر مهارات العمل والبنية التحتية الضرورية للتنافس في صناعة معينة.

[1] Porter. Michel. E, "Competitive Advantage of Nations", ***Harvard Business Review***, Vol. (March-April) 1990, p: 70.

ث- إستراتيجية الشركة، الهيكل، والتنافس: أوضاع الدولة التي تتحكم في كيفية إنشاء الشركات، تنظيمها وإدارتها، إضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية.

هذه المحددات تؤدي إلى خلق بيئة وطنية حاضنة حيث تنشأ الشركات وتتعلم كيف تنافس.

كل سمة من سمات الماسة – والماسة كنظام- تؤثر في المكونات الأساسية لتحقيق النجاح في المنافسة الدولية. إن الموارد والمهارات الضرورية للميزة التنافسية للصناعة، والمعلومات التي تشكل الفرص أمام الشركات، والاتجاهات التي تستخدم فيها الموارد والمهارات، وأهداف أصحاب الشركات والمدراء والأفراد، والأهم من ذلك، الضغوط على الشركات من أجل الاستثمار والإبداع، كلها تساهم في تشكيل المنافسة الدولية.[1]

1-2-1-3- العوامل التي تتحكم في تنافسية الدولة:

توضح نتائج الدراسات المتخصصة والتقارير الدولية والإقليمية حول التنافسية أن أهم العوامل التي تؤثر في بيئة الأعمال هي: الحاكمية وفاعلية المؤسسات، والبنية التحتية لتوزيع السلع والخدمات وجاذبية الاستثمار، وأخيرا تدخل الدولة في الاقتصاد.

وهذا الآن شرح مختصر لهذه العوامل:[2]

أ- الحاكمية: وهي القدرة على الاستخدام السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية وتوظيفها لأحداث التنمية، والحاكمية الجيدة لا تساعد فقط على الاستقرار بل أصبحت عاملا حاسما في التنافسية الدولية.

ب- البنية التحتية الأساسية: إذ لابد من توافر بنية تحتية متطورة تسهل ممارسة الأعمال.

ت- تدخل الحكومة في الاقتصاد: هناك شواهد تطبيقية تؤيد أن تدخل الحكومة المفرط في مجال الملكية وكذلك قطاع بالأعمال وهيمنتها على القطاع الإنتاجي يحد من تطور الإنتاجية، كذلك فإن استفحال ظاهرة البحث عن الربح يزيد من تكلفة الأعمال، لذلك لابد من تقليص التدخل المفرط والمباشر في الاقتصاد.

ث- جاذبية الاستثمار الأجنبي: يتوجب التركيز على استقطاب أكثر للاستثمار الأجنبي المباشر، وذلك لدوره في تعزيز النمو وخلق الوظائف وزيادة النتاج ونقل التكنولوجيا، وقلة تأثره بالتقلبات الظرفية.

---

[1] بن جليلي رياض، "سياسيات تطوير القدرة التنافسية "، **مجلة جسر التنمية**، إصدار المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد (83)، 2009، ص: 13.

[2] العصفور رياض، " سياسيات تطوير القدرة التنافسية"، **مجلة جسر التنمية**، إصدار المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد (115)، 2012، ص ص: 3-8.

ج- **الإنتاجية والتكلفة:** تعتبر الإنتاجية والتكلفة إضافة إلى النوعية من أهم محددات القدرة التنافسية المحلية والدولية، لذلك لابد من تحسينها عن طريق الإصلاحات المالية والجمركية والضريبة لتقليل التكلفة، وتحسين الأنشطة التعليمية والتدريبية لصقل المهارات والقدرات.

ح- **السوق والمنافسة:** لابد من زيادة المنافسة الداخلية لتحفيز الشركات على زيادة الابتكار ورفع الإنتاجية، وكذلك محاربة الاحتكار.

خ- **رأس المال البشري:** إن الاستثمار في رأس المال البشري هو عنصر مهم في رفع القدرة التنافسية؛ إذ لابد من إصلاح المنظومة التعليمية وتطويرها باستمرار.

د- **تقنية قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات:** يشكل هذا القطاع أحد أهم الركائز الأساسية لاقتصاد المعرفة، ويعتبر قطاعا مساعدا في تكوين وتطوير القدرات التنافسية، كما يلعب هذا القطاع دورا محوريا في تقليص الفجوة الرقمية بين الدول.

1-2-1-4- المؤشرات الموسعة: عوامل القدرة التنافسية وجاذبية البلد:

تقوم العديد من الجهات محليا أو دوليا بإعداد تقارير دورية حول التنافسية في العالم أو بعض المناطق، وتعتمد هذه التقارير على العديد من المؤشرات مثل البنية التحتية وجاذبية الدول للاستثمار ...، ومن أهم التقارير الدورية والجهات التي تعمل على إصدارها:

أ- المعهد الدولي لتنمية الإدارة:[1]

يقوم المعهد الدولي للتنمية (IMD) بإعداد تقرير سنوي عن تنافسية الدول وذلك منذ عام 1989، حيث تتم مقارنة الأداء الاقتصادي ل (61) دولة حسب آخر تقرير للتنافسية عام 2015، والذي ضم ثلاثة دول عربية فقط هي (قطر، الإمارات والأردن).

إن ترتيب الدول من حيث امتلاكها لميزة تنافسية يتم اعتمادا على أكثر من 300 مؤشر، تعبر عن أربعة عوامل أساسية:

- الأداء الاقتصادي؛
- كفاءة الحكومة؛
- كفاءة قطاع الأعمال؛
- البنية التحتية.

---

[1] **التقرير السنوي للتنافسية الدولية الصادر عن المعهد الدولي لتنمية الإدارة**، الموقع: www.imd.org، شوهد بتاريخ: 2015\05\10.

في تقرير (2015) احتلت الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى بين 61 دولة مصنفة، بينما احتلت الإمارات العربية المتحدة المرتبة (12)، وقطر المرتبة (13)، والأردن المرتبة (52).

ب- مؤشرات التنافسية من البنك الدولي:[1]

يعد البنك الدولي بيانات عن مؤشرات التنافسية للعديد من الدول، لكنه لا يصدر تقريرا لهذا الغرض، تتضمن هذه المؤشرات عددا من البلدان العربية كالجزائر، مصر، الأردن، الكويت، موريتانيا... وإن كانت بيانات هذه الدول غير كاملة لكافة المؤشرات المنتقاة.

كما أن البنك الدولي لا يقدم ترتيبا دوليا لمؤشر تنافسية مركب، ولكنه يقدم تحت اسم" مؤشرات التنافسية" حيث يعتمد البنك على 5 (خمسة) عوامل أساسية يندرج تحتها حوالي 64 مؤشرا. تتمثل العوامل الأساسية في:

- الإنجاز الإجمالي؛
- الديناميكية الكلية وديناميكية السوق؛
- الديناميكية المالية؛
- البنية التحتية ومناخ الاستثمار؛
- رأس المال البشري والفكري.

ت- المنتدى الاقتصادي العالمي:

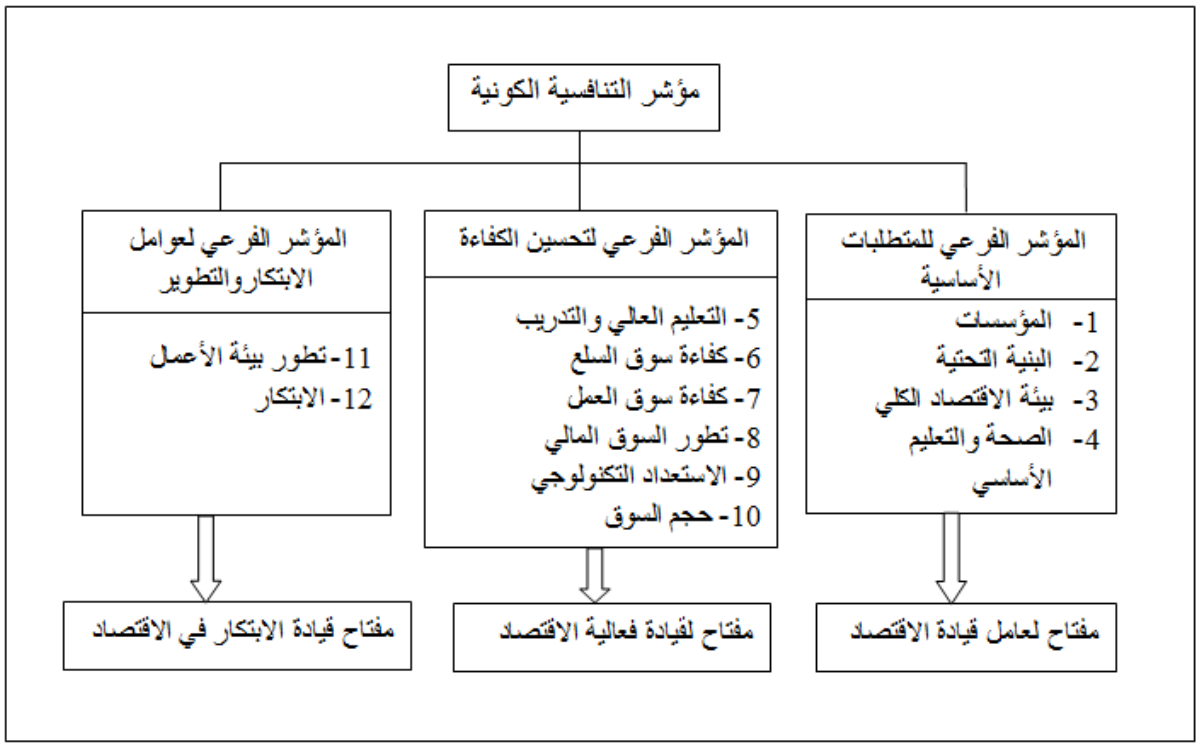
تم إنشاء المنتدى سنة 1971، والذي يتخذ من جينيف السويسرية مقرا له كمنظمة غير ربحية، وهو حاليا يمتلك مائة(100) مؤسسة عالمية كبرى كشريك استراتيجي له. يقوم المنتدى الاقتصادي بإصدار تقرير التنافسية الكونية Global Competition Report (RCR)، يشمل التقرير لسنة (2014-2015) اقتصاديات 144 دولة حول العالم.[2] يتم إعداد ترتيب لتنافسية الدولة اعتمادا على 12 محورا أو بعدا أساسيا كل بعد يضم العديد من المؤشرات والشكل التالي يوضح المحاور الأساسية لقياس التنافسية:[3]

---

[1] وديع محمد عدنان، " القدرة التنافسية وقياسها "، **مجلة جسر التنمية**، ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد (24)، 2003، ص: 23.

[2] الموقع الرسمي للمنتدى الاقتصادي العالمي: www.weforum.org ، شوهد بتاريخ: 2015/05/10.

[3] Xavier .Sala. I. Martn et al, **"The Global Competitiveness Report"**, Editor World Economic Forum, Switzerland, 2014, p: 04.



شكل(3-2): مؤشر التنافسية الكونية

Source: Xavier Sala. I. Martin et al, **"The Global Competition Report",** Edition: Work Economic Forum, Switzerland, 2014, P: 09.

ذ- معهد التخطيط العربي:

مؤسسة عربية إقليمية غير ربحية مقرها دولة الكويت تأسست عام 1980، معنية بدعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية من خلال تنمية قدرات الكوادر الوطنية، وإنجاز الاستشارات والبحوث العلمية والتطبيقية والدعم المؤسسي ودعم اتخاذ القرارات وكذلك عقد اللقاءات العملية والنشر.[1]

قام المعهد العربي للتخطيط بإصدار أربعة تقارير للتنافسية العربية وذلك سنوات 2003، 2006، 2009، 2012.

ينطلق تقرير التنافسية العربية من أن التنافسية تعني: "الأداء النسبي الحالي والأداء النسبي الكامن للاقتصاديات العربية في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية" وبناءا على ذلك فقد قام ببناء مؤشر مركب للتنافسية يتكون من:

- مؤشر التنافسية الجارية: يركز على الأداء الجاري والعوامل المؤشرة عليه مثل الأداء الاقتصادي الكلي، بيئة الأعمال والجاذبية، ديناميكية الأسواق والمنتجات الإنتاجية والتكلفة.

[1] الموقع الرسمي لمعهد التخطيط العربي : arab-api.org/ about us.as px ، شوهد بتاريخ : 2015/05/11.

- مؤشر التنافسية الكامنة: القدرات عميقة الأثر التي تضمن استدامة التنافسية، ومن ثم استدامة النمو وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يتكون المؤشر من: الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة، رأس المالي البشري، نوعية البنى التحتية التكنولوجية.[1]

قام التقرير بترتيب الدول العربية اعتمادا على البيانات المتوفرة التي شملت 17 دولة عربية.

1-2-2- الميزة التنافسية على مستوى القطاع (النشاط الاقتصادي):

من الصعب أن تتوافر الدولة على ميزة تنافسية في جميع القطاعات أو النشاطات الاقتصادية ذلك نظرا لعدم قدرة الدولة أو توافرها على جميع متطلبات النجاح والتمييز في جميع المجالات، لذلك لجأت الدول إلى محاولة التركيز على نشاطات اقتصادية معينة يمكن لها التفوق فيها والتنافس في السوق الدولية.

ولا يأتي الحديث عن التنافسية إلا كان مصطلح العنقود موجودا، إذ من شأن النظر إلى الصناعة كعنقود أن يسهل تحديد مدى تنافسيتها، وتحديد أماكن الضعف والقوة والفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها، ووضعية أصحاب المصلحة المرتبطين بها، لذلك وقبل الخوض في الميزة التنافسية على مستوى القطاع، لابد من تحديد مفهوم العنقود.

I-2-2-1- مفهوم العنقود:

لقد لفت " ألفرد مارشال" في سنة 1920 الانتباه لأهمية التجمعات الصناعية، والفوائد التي يمكن أن تجنيها منها الشركات، ومن هذه الفوائد ذكر انتشار المعرفة والمعلومات بين الشركات وموردي المواد الخام، وسهولة الحصول على المدخلات الوسيطة والعمالة المدربة واستقطاب العملاء.

وتزايد الاهتمام العالمي بالتجمعات والمناطق الصناعية بعد بروز تجربة ناجحة عرفت باسم: "إيطاليا الثالثة" في فترة السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، ففي الوقت الذي كان فيه القسم الشمالي الغربي (إيطاليا الأولى) الغني تاريخيا يعاني من أزمات اقتصادية حادة، والقسم الجنوبي الفقير (إيطاليا الثانية) يشهد نموا ضعيفا، استطاع الجزء الشمالي الشرقي (إيطاليا الثالثة) تحقيق نمو سريع، وذلك بفضل ازدهار عدد من القطاعات الصناعية التي تسودها الشركات الصغيرة التي تجمعت لتعمل في نفس المجال وفي مواقع محددة، الأمر الذي مكنها من اقتحام الأسواق العالمية.[2]

وقد ظهر أول تعريف لمفهوم العناقيد الصناعية في سنة 1990 طرحه البروفيسور مايكل بورتر في

---

[1] تقرير التنافسية العربية، **المعهد العربي للتخطيط**، الكويت، 2012، ص ص: 21-22.

[2] طرشي محمد، " العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، العدد: (13)، 2015، ص: 08.

كتابة المزايا التنافسية للأمم؛ حيث عرف "بورتر" العناقيد الصناعية بأنها: تجمع جغرافي لمجموعة من الشركات والمؤسسات المترابطة في مجال نشاط أو حقل معين، والعنقود يشمل مجموعة من الصناعات والكيانات المترابطة المهمة للمنافسة، فهو يضم على سبيل المثال: موردي المدخلات المتخصصة كالمواد نصف المصنعة والآلات والخدمات، وموفري البنية التحتية الخاصة، وقد يتوسع أماميا إلى الزبائن وقنوات التوزيع، وحتى على منتجي المنتجات المكملة وبقية المؤسسات في الصناعة التي تتطلب نفس المهارات والتكنولوجيا أو المدخلات المشتركة، والكثير من العناقيد الصناعية تتضمن المؤسسات والهيئات الحكومية وحتى غير الحكومية كالجامعات، ومؤسسات مطابقة المعايير، المنظمات التجارية، ومؤسسات التدريب، التي تزودها بالتدريب والتعليم والمعلومات المتخصصة.[1]

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: تجمع يضم مجموعة من المؤسسات، التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها، أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك، أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية في ما بينها، ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع.[2]

ويمكن القول أن العنقود عبارة عن سلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة سواء، من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو المستهلكين أو قنوات التوزيع، أو حتى المهارات المطلوبة، ويرتبط هذا المفهوم بالتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة؛ في مقابل النظرة التقليدية للصناعة، والمتمثلة بالقطاع الذي يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائي المتشابه، والمرتبط غالبا بالتردد في التنسيق والتعامل بين المتنافسين، والمطالبة الدائمة بالدعم والحماية الحكومية.[3]

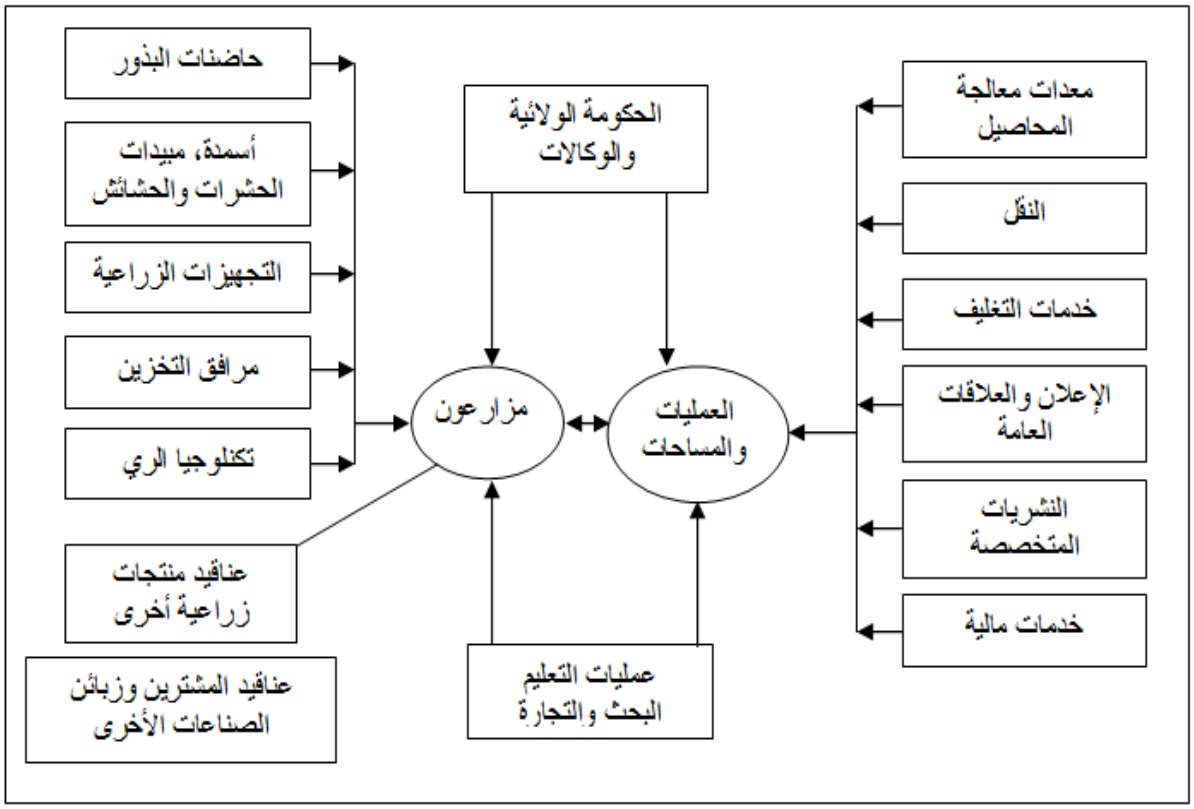
ولتوضيح بنية العنقود الصناعي نأخذ الشكل التالي:

---

[1] Porter Michel. E,"Clusters the New Economics of Competition", ***Harvard Business Review,*** Vol. (November-December) 1998, p: 78.

[2] زرقين عبود، والطاهر تواتية، " العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (41)، 2014، ص: 164.

[3] مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، " **الاستفادة من فكرة العناقيد الصناعية في دعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية**"، تقرير جامعة الدول العربية، ص: 2.



شكل(3-3): عنقود للصناعة الزراعية

Source: International Trade department (the World Bank), **"Clusters for Competitiveness: A Partial Guide and Policy Implications for Developing Cluster Initiative",** (February 2009), p: 02.

من خلال الشكل نلاحظ المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات حيث هناك ترابط كبير بين مجموعة من المؤسسات والشركات الداعمة، حيث أن مخرجات شركة معينة تكون مدخلات للأخرى وهكذا، كما أن وجود الدعم من القطاع الحكومي، ومؤسسات البحث والتطوير والتعليم والهيئات الخاصة مهم جدا، لذلك لابد أن تكون هناك علاقة تشاركية من أجل الزيادة من تنافسية عنقود الصناعة.

1-2-2- تعريف الميزة التنافسية للقطاع :

تعرف الميزة التنافسية للقطاع على أنها قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.[1]

ويعرف تنافسية القطاع بأنه: فرع النشاط يكون تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل إنتاجية مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، ويكون فرع النشاط تنافسيا أيضا إذا كان مستوى تكاليف الوحدة

---

[1] مصنوعة أحمد،" تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني "، **الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول-**، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 03-04 ديسمبر 2012، ص: 03.

منه (المتوسطة) يساوي أو يقل عن مستواه لدى المنافسين الأجانب، بالاستناد إلى ما ورد في التعريفين فإنه من الممكن تطبيق غالبية مقاييس الميزة التنافسية للمؤسسة على تنافسية القطاع، ومن بين المؤشرات المستخدمة مؤشرات التكاليف والإنتاجية والربحية.[1]

1-2-2-3- بيئة قطاع الأعمال التنافسية:

يؤكد "بورتر" في نظريته حول التنافسية أو تنافسية الدول هي نتيجة تنافسية الشركات العاملة فيها، وأن أكثر الشركات تنافسية هي تلك التي تعمل وتتكامل في صناعة محددة ضمن تجمع صناعي واحد، وخلص إلى أن هذه العناقيد والشركات لكي تصل إلى الهدف المنشود، وهو التنافسية وتحقيق النمو فإنها بحاجة إلى وجود مناخ استثمار مناسب.

ويتشكل المناخ الاستثماري المناسب حسب تقسيمه من ثلاث مستويات هي:[2]

أ- **المناخ العام للاستثمار:** ويقوم على أربعة أسس هي: الموقع الجغرافي، المؤسسات العامة والإطار القانوني والتنظيمي لها، مستوى الحضارة والتقدم في الدولة، ومناخ الاقتصاد الكلي ومن خلاله يمكن النظر إلى إمكانية بناء تنافسية دولية، فإذا تمتعت الدولة بموقع جغرافي مميز قريب من الموارد والأسواق والطرق التجارية، وأنظمتها التشريعية مشجعة ومطبقة بشفافية، في مجتمع متحضر، ويتمتع اقتصادها الكلي بالاستقرار، عندها يمكن القول أن المناخ العام للاستثمار في هذه الدولة يساعد على تطوير وبناء التنافسية.

ب- **بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي:** كلما تطور المناخ العام للاستثمار للدولة كلما كانت الفرصة مواتية لإيجاد بيئة تنافسية للاستثمار الجزئي، وتتمثل العوامل الأربعة التي تؤثر فيه في: وفرة عوامل الإنتاج، وجود طلب محلي عام وقوي، وجود بيئة تنافسية محلية صحية ونشطة، ووجود صناعات مرتبطة أو داعمة.

ت- **حيوية العنقود الصناعي:** كلما كانت بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي حيوية وفعالة، كلما زاد نشاط قطاع الأعمال وتوسع في إنشاء الشركات وكون التجمعات والعناقيد الصناعية؛ كما أن وجود عنقود صناعي نشط وقوي يشكل عامل جذب واستقطاب لمزيد من الشركات والاستثمارات، وكلما

---

[1] كبابي كلثوم، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي: دراسة حالة الجزائر المغرب وتونس، **رسالة ماجستير اقتصاد دولي**، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص: 7.

[2] صندوق التنمية الصناعية السعودي، تقرير اقتصادي بعنوان:: **"العناقيد الصناعية (الجزء الثاني) تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها"**، 2008، ص ص: 3-4.

ارتفع مستوى حيوية العنقود ارتفع مستوى المنافسة بين شركاته وبالتالي تنافسيتها.

1-2-2-4- مؤشرات قياس تنافسية القطاع (فرع النشاط):

إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع نشاط مماثل لإقليم آخر أو بلد آخر يتم معه التبادل.

توجد أربع مؤشرات أساسية لقياس تنافسية فرع النشاط وهي:

أ- مؤشرات التكاليف والإنتاجية:[1]

يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه، مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات المزاحمة، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف المزاحمين الأجانب.

مثلا يتم إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحدوية لليد العاملة CUMO، حيث:

$CUMO_{ijt}$: تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد j في الفترة t.

W_{ijt}: معدل أجر الساعة في فرع النشاط i في البلد j في خلال الفترة t.

R_{jt}: تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد j في خلال الفترة t.

$(Q/L)_{ijt}$: تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i في البلد j في خلال الفترة t.

ويمكن أن ترتفع CUMO للبلد j بالنسبة إلى مثيلاتها للبلدان الأجنبية لعدة أسباب منها:

- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج؛
- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس بعملات البلدان الأخرى؛
- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

ب- مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية:

يستعمل الميزان التجاري وكذلك الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط، وهكذا ففي نطاق التبادل الحر فإن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من المستوردات الوطنية الكلية تتزايد لسلعة معينة أخذا بالاعتبار

---

[1] وديع محمد عدنان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص : 14-15.

حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطنيين الكليين؛ كما أن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لسلعة معينة أو أن تتصاعد حصته من الواردات الدولية أخذا بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية.[1]

ث- الميزة النسبية الظاهرة:

قامت (Béla Balassa) في 1965 بإنشاء مؤشر الميزة النسبية الظاهرة.

ويمكن تعريف الميزة النسبية بأنها: مؤشر يستعمل في الاقتصاد الدولي بهدف قياس وجود ميزة نسبية أو عدم وجودها في بلد معين في مجموعة معينة من السلع أو الخدمات تخص فرع نشاط معين، وذلك اعتمادا على بيانات تدفقها تجاريا من وإلى الدولة حيث: [2]

عندما تكون [RCA] أكبر من الواحد فهذا يعني أن البلد يملك ميزة تنافسية في فرع النشاط، وإذا كانت أصغر من الواحد (1)، فهذا يعني أن البلد لا يملك ميزة في فرع النشاط.

ج- دليل االتجارة ضمن الصناعة: (IIT)

يبين هذا الدليل الصلات ضمن الصناعة، وكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم المؤشرات المستعملة في البلد المعني.

ومن بين المؤشرات المستعملة لقياسه نذكر:[3]

حيث: X_i: تمثل صادرات الدولة من منتجات فرع النشاط؛

M_i: تمثل واردات الدولة من منتوجات مماثلة أو بديلة.

إن قيمة هذا المؤشر تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما ارتفعت دل ذلك على امتلاك الدولة قوة أو ميزة تنافسية في فرع النشاط.

---

[1] وديع محمد عدنان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 17.

[2] Balassa. B, (1965), "Trade liberalization and Revealed Comparative Advantage**,** ***The Manchester School***, Vol.33, Issue.2, 1965, pp: 106-107.

[3] Ali, Kocyigit, and Ali Sen , "The Extent of Intra-industry Trade Between Turkey and the European Union: the Impact of Customs Union***", Journal of Economics and Social Research***. Vol.09, Issue.2, 2007, p: 67.

1-2-2-5- أهمية امتلاك القطاع الاقتصادي لميزة تنافسية بالنسبة لاقتصاديات الدول:

إن امتلاك فرع النشاط أو قطاع أعمال معين لميزة تنافسية يساهم بشكل كبير في زيادة القدرة التنافسية للدولة ككل، ويؤثر بشكل إيجابي على نواح عدة أهمها: [1]

- رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي؛
- تحيق التنمية الصناعية؛
- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية؛
- تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛
- خفض معدلات الفقر؛
- خفض معدلات البطالة؛
- التطوير التكنولوجي؛
- زيادة الصادرات؛
- ربط مناهج التعليم باحتياجات سوق العمل.

I-2-3- الميزة التنافسية للشركة (المؤسسة، المنظمة):

تعيش منظمة الأعمال حاليا في ظل العولمة، في بيئة اقتصادية مفتوحة تتميز بالتغير المستمر وعدم التأكد، وبشراسة المنافسة سواء على المستوى المحلي، الوطني أو الدولي. وبالتالي لابد وأن تسعى لتحقيق ميزة تنافسية في مجال أعمالها من أجل ضمان بقائها، واستمرارها في السوق.

وبما أن هذه الدراسة تتناول الميزة التنافسية في مستوى التحليل الجزئي، نكتفي في هذا العنصر بتقديم تعريف للميزة التنافسية للشركة، ونتناول كذلك أهم التحديات التنافسية التي تواجهها.

1-2-3-1- تعريف الميزة التنافسية للشركة:

هي قدرة المنظمة على خلق قيمة مضاعفة من خلال تقديم منتجات متميزة عن المنافسين سواء من حيث السعر أو الجودة، بما يكفل لها تحقيق الربح، وذلك باستغلال مهارات وكفاءات مواردها البشرية، ومواردها المادية الأخرى اعتمادا على استراتيجيات تنافسية تضمن لها البقاء، والاستمرار وحتى الريادة في مجال أعمالها.

---

[1] غرفة الشرقية، تقرير بعنوان: **آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية**، المملكة العربية السعودية، ص: 24.

1-2-3-2- التحديات التنافسية للمؤسسة (المنظمة أو الشركة):

إن التحديات التي تواجهها المنظمة اليوم يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أصناف هي: [1]

أ- تحدي الاستمرارية: تعني الاستمرارية قدرة المؤسسة أو المنظمة على العيش والمواصلة في بيئة تنافسية ديناميكية. ترتبط الاستمرارية بمدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات من يهتمون برؤيتها تحقق النجاح. تحدي الاستمرارية يتضمن القدرة على التعامل مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، الالتزام بالمسؤولية والجانب الأخلاقي في مجال الأعمال، توفير منتجات (سلع أو خدمات) بجودة عالية، تطوير طرق وقياسات لتحديد إذا كانت المنظمة تلبي احتياجات أصحاب المصلحة.

ب- تحدي العالمية: على المؤسسات أن تكون مستعدة للمنافسة مع شركات ومؤسسات من دول العالم أجمع، وليست من الدولة التي تنشط فيها فحسب، فعلى المنظمة أن تدافع عن حصتها في السوق المحلي أمام منتجات الشركات الأجنبية، وأن تعمل أيضا على تحقيق حصة سوقية لها في الدول الأخرى.

ت- التحدي التكنولوجي: إن استعمال التكنولوجيات الحديثة كالتصنيع بمساعدة الحاسب، الأنظمة الخبيرة، أنظمة المحاكاة، وشبكة الانترنت يمكن أن تعطي المؤسسات تقدما وقدرة على المنافسة؛ فيمكن للتكنولوجيا أن تعطي نتائج على عدة مستويات كجعل عمل الموظفين أكثر ذكاء، وتوفير منتجات ذات جودة عالية وخدمات أكثر كفاءة للمستهلكين.

2- مصادر الميزة التنافسية وعناصر تحقيقها

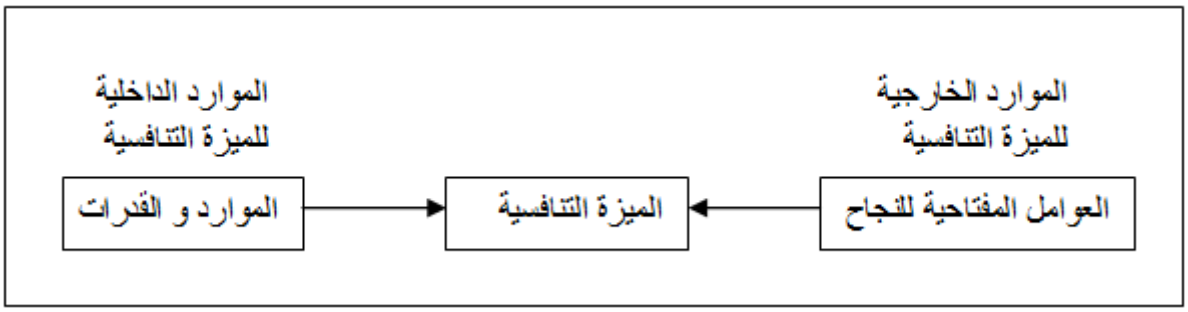
2-1- مصادر (محددات) الميزة التنافسية:

إن امتلاك الميزة التنافسية يأتي بالأساس من داخل المنظمة عن طريق استغلال مواردها وكفاءاتها بأفضل طريقة ممكنة، لكن ذلك لابد أن يتكيف ويتوافق مع بيئتها الخارجية التي تنشط فيها؛ وعليه يمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وتتمثل في الموارد والقدرات، ومصادر خارجية وتتمثل في بيئتها الخارجية.

والشكل الموالي يوضح هاذين النوعين من المحددات أو المصادر:

---

[1] Raymond , A, Noe, et al, "**Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**", 6 th edition, Mc Graw-Hill Irwin, China, 2008, P: 08.



شكل(3-4): محددات الميزة التنافسية

Source: Sadler Philip, **'' strategic management'',** 2nd edition, Kogan page limited, U. K, 2003, p: 180.

2-1-1- المصادر الخارجية (External sources):

ويدخل ضمن المصادر الخارجية كلا من البيئة العامة والبيئة الخاصة، حيث تضمان مجموعة من العوامل التي تؤثر على المنظمة بصورة سلبية أو ايجابية، ومن المصادر الخارجية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ما يأتي:[1]

2-1-1-1- التشريعات الحكومية: تؤمن التشريعات الحكومية لبعض المنظمات القدرة على زيادة تنافسيتها، كالإعفاءات الضريبية التي يتم منحها لقطاع معين، أو ربما يحصل العكس، فقد يؤدي التشريع الحكومي دورا في إضعاف الموقف التنافسي لبعض المنظمات، من خلال مطالبتها بدفع رسوم معينة أو فرض غرامات على بعض الصناعات الملوثة للبيئة.

2-1-1-2- حجم المنافسة في الصناعة: إن زيادة حجم المنافسة يدفع المنظمة إلى الاهتمام أكثر بالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها، بهدف الوقوف بوجه المنافسين والتميز عليهم، وبذل مجهود أكبر لتقديم منتجات ذات قيمة أعلى تميزها عن الآخرين.

2-1-1-3- التقدم التكنولوجي: انعكست سرعة التطورات التكنولوجية وزيادة عدد الاختراعات وبشكل مباشر على ظهور سلع وخدمات جديدة، فظهور بدائل للموارد الأولية المستخدمة، واعتماد أسلوب الإنتاج الواسع (mass production) الذي يساهم بشكل كبير في تخفيض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة ...، كل ذلك أدى إلى ترجيح كفة بعض المنظمات على حساب الأخرى.

---

[1] حسن حميد عبد الله، " دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، **أطروحة دكتوراه**، إدارة أعمال، جامعة "سانتس كليمنتس" العالمية، العراق، 2012، ص ص: 143-145.

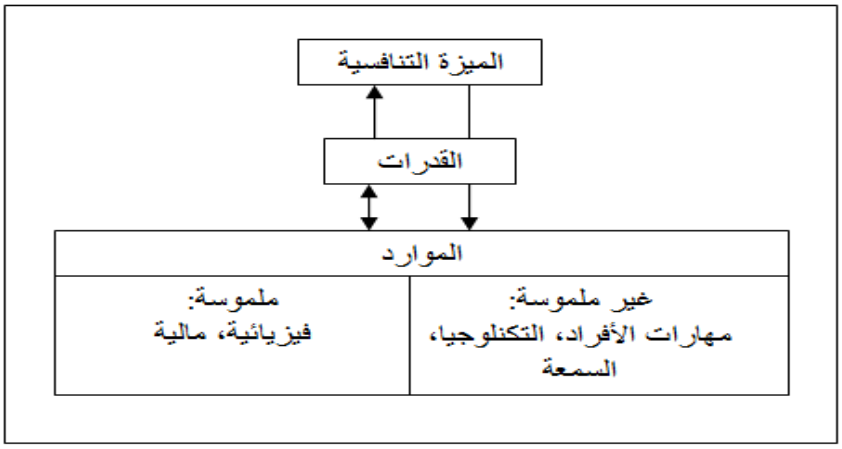
2-1-1-4- إستراتيجية المنظمة في دخول السوق: تلعب الإستراتيجية التي تتبعها المنظمات في دخول السوق دورا كبيرا في بناء الميزة التنافسية فبعض المنظمات تتبع مايلي:

- إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المبكر من السوق لأجل تحقيق أكبر ما يمكن من الإيرادات، مستغلة انفرادها في تقديم منتج معين، وتنسحب مبكرا حال قيام المنظمات المنافسة بتقليد ذلك المنتج.
- منظمات أخرى تتبع استراتيجيات الدخول المتأخر والخروج المتأخر من السوق بهدف التخلص من نفقات الترويج، ومن تم تدخل السوق لتجني الثمار، من خلال قيامهما بإجراء تحوير وتطوير للمنتج.
- تطبق بعض المنظمات إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر، إذا كانت تتمتع بقدرات مالية كبيرة، وتحصل من خلال ذلك مزايا الحجم الكبير للإنتاج لخفض تكلفة الوحدة الواحدة.

ويحصر (Sadler Philip) مصادر الميزة التنافسية الخارجية في كيفية تعامل المنظمة مع القوى التنافسية الخمسة ضمن الصناعة (البيئة الخاصة) وذلك من خلال التعامل مع المنتجات البديلة، المنافسين الحالين، الداخلين الجدد للصناعة، القوة التفاوضية للزبائن والموردين.[1]

2-1-2- المصادر الداخلية للميزة التنافسية:

وهي المصادر التي تقع ضمن المنظمة وسيطرتها وإمكانية التحكم فيها ويمكن تلخيصها كالآتي:



شكل(3-5): الموارد والقدرات والميزة التنافسية

Source : Sadler, Philip, **Op.cit**, p : 166.

[1] Sader, Philip, **Op.cit**, P: 179.

2-1-2-1- الموارد: تتمثل الموارد في كل ما تملكه المنظمة من موارد ملموسة، كرأس المال، الأراضي والتجهيزات، ومختلف الأصول قصيرة وطويلة الأجل، إضافة إلى الموارد غير الملموسة: كالمهارات التي يتمتع بها العاملون وقدرتم على العمل والإبداع، إضافة إلى السمعة التي تتمتع بها المنظمة ومنتجاتها لدى الزبائن ومختلف أصحاب المصلحة، والعلاقة التي تربطها بالحكومة والممونين والموزعين، دون أن ننسى التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة ومدى تطورها.[1]

إن تميز المنظمة في هذه الموارد مما لا شك فيه، سيؤدي إلى امتلاكها ميزة تنافسية، خاصة عند الاهتمام بالموارد غير الملموسة، لكن ذلك لا يأتي إلا من خلال امتلاكها القدرة والكفاءة لممارسة الأنشطة الإنتاجية التي تنسق ما بين الموارد السابقة الذكر لخلق قيمة مضاعفة وتقديم سلع وخدمات متميزة.

2-1-2-2- القدرات والإمكانات: إن توافر الموارد لوحدها لا يمكن أن يحقق الكثير، ولكن إذا عملت مجتمعة فإن ذلك يؤدي إلى خلق قيمة مضافة من خلال تأدية الأنشطة الإنتاجية؛ لذلك فدور القدرات التنظيمية هو تحقيق الأنشطة التي تتضمن: تحديد الأنشطة الإنتاجية بدقة والتنسيق فيما بينها من خلال التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، هذه الأنشطة تصنف إلى نوعين هما الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة:

ونعني بالأنشطة الأساسية: تلك الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات مثل: الإنتاج، التوزيع، البيع والتسويق، الشراء وإدارة المخزون، خدمات ما بعد البيع؛

أما الأنشطة المساعدة (الداعمة): فهي التي تساعد وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية ومن أمثلتها: أنشطة البنية التحتية، نظام المعلومات الإداري، الخدمات القانونية، البحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية.[2]

إن هذه الأنشطة تسمح باستغلال موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة بأحسن طريقة ممكنة، لخلق قيمة مضافة وهامش أفضل من المنافسين بما يسمح للمنظمة بالتميز.

2-2- عناصر تحقيق الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية كأحد متغيرات هذه الدراسة، لابد من تحديد العناصر التي تحققها، حتى نتمكن من تحديد واقعها وعلاقتها بقية المتغيرات الدراسية وقد كان هناك عدد كبير من لكتاب والباحثين الذين أسهموا في تحديد هذه العناصر كما يوضحه الجدول التالي:

---

[1] Sadler, Philip, **Op.cit**, pp: 166-171.
[2] **Ibid**, pp: 166-171.

جدول(3-1): عناصر تحقيق الميزة التنافسية

الباحث	السنة	الكلفة	الجودة	الإبداع	النمو	التحالفات	المعولمة	سعة المنظمة	التركيز	تعاون المجهزين	المرونة	القدرات الجوهرية	المعرفة	وقت	تكنولوجيا
Porter	1979	X	x						x						
Hayes WleelWrght	1984	X	x	x		x									
Schuler et al	1987	X	x	x											
Wise man's	1989	X	x	x	x	x									
Hicks	1993	X	x	x					x						
MintZberg	1998	X	x	x				x	x	x		x			
Certo	1995	X	x			x				x					
Krajweske	1996	X	x							x		x			
Best	1997	X		x	x	x									
Stack	1998		x	x						x	x				
Macmillan and tanpo	2000	X	x								x			x	x
Chase	2001	X								x	x				
Lyach	2000		x	x	x			x	x						
اليوزيكي	2001	X	x												
بني حمدان	2002	X	x	x		x									
الزعبي	2005	X	x	x	x							x	x		
Rlynclne and P-Baines	2004			x		x		x							
صلاح الدين	2013	•	•												
المجموع: 18		15	15	11	04	06	01	03	04	05	03	03	01	01	01
النسبة المئوية	/	% 83.33	% 83.22	% 61.11	% 22.22	% 33.33	% 05.55	% 16.66	% 22.22	% 27.73	% 16.66	% 16.66		% 05.55	% 05.55

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

(1) الحيالي، أحمد عطية، الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى)، رسالة ماجيستر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص:80.

(2)القريوتي، موسى قاسم آخر، (2014)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية"، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية**، المجلد(41)، العدد (1)، ص: 39.

(3) صلاح الدين، بن أحسن أحسن، (2013). الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(09)، العدد(04)، ص ص:[705، 722]، ص: 706.

من خلال الجدول السابق تبين إن هناك اتفاقا بين أغلب الباحثين حول عناصر تحقيق الميزة التنافسية الأكثر أهمية: والتي حظيت على أعلى النسب وهي:

1- الكلفة: بنسبة (83.33 %)؛

2- الجودة (النوعية، التميز): بنسبة (83.33%)؛

3- الإبداع: بنسبة (61.11 %).

ووفقا لذلك سيتم أخذ أول عنصرين وهما الكلفة والجودة، باعتبارها حصلا على أعلى نسبية في دراسات الباحثين، واستبعاد الإبداع لأن الدراسة ستقوم بدراسة أثر تفاعله مع جودة نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية، كما يضيف الباحث عنصرين آخرين يراهما مهمين في الوقت الحالي، رغم أنها لم يحظيا بنسبة عالية، وهما:

- القدرات الجوهرية؛
- سمعة المنظمة.

وعليه فإن عناصر تحقيق الميزة التنافسية المعتمدة في هذه الدراسة هي: (الكلفة، الجودة والتميز، القدرات الجوهرية، سمعة المنظمة).

2-2-1- الكلفة:

تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع المنتجات (سلع/ خدمات) نفسها بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.[1] فالكلفة لا تعني أن تقدم الخدمات أو السلع بأقل مستويات الكلفة، وإنما لابد من ربط ذلك بمستوى معين من الجودة، بتقديم أحسن توليفة (سعر، جودة) ولابد أن يعطي ذلك عائدا مقبولا على الاستثمار، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تقليل

[1] صلاح الدين بن أحسن أحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص: 707.

كلفة معالجة البيانات، تخفيض نفقات التسويق، التحكم في النفقات التشغيلية والإدارية، أو تخفيض كلفة الوقت والجهد في إنجاز الأنشطة الخاصة بالأداء.[1]

2-2-2- النوعية (الجودة):

هي قدرة المنظمة على تقديم نوعية منتجات ذات أداء عالي، والتي تخلق قيمة مضافة للعملاء.[2] فلابد على المنظمة أن تعمل جاهدة على تقديم خدمات أو سلع متميزة عن المنافسين من حيث الجودة بإضافة خصائص فريدة للخدمات المقدمة مما يعطيها جاذبية في السوق.

وحتى تتميز المنظمة من خلال جودة الخدمات المقدمة، لابد وأن تسعى لتوفر أبعاد جودة الخدمات فيما تقدمه لعملائها بشكل كبير ومتفرد عن الآخرين.

ولجودة الخدمات خمسة أبعاد أساسية أجمعت عليها أغلب الدراسات وهي: (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، والتعاطف).[3]

- **الملموسية:** تشير إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية في موقع تقديم الخدمة، وإلى الجوانب المتعلقة بملموسية الخدمات من حيث توافر الأجهزة والموارد والمظهر الخارجي للعاملين.
- **الاعتمادية:** تعني القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبالدقة المطلوبة، ومدى الوفاء بالالتزامات، وأداء الخدمة التي وعد بها العميل، والمحافظة على ملفاتهم ووثائقهم من الضياع، وحفظ أسرارهم.
- **الاستجابة:** وتعبر عن قدرة ورغبة المنظمة وموظفيها في تقديم الخدمات في وقتها المحدد، وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمات، والاستعداد والرغبة الدائمة في تقديم الخدمة للعملاء عند حاجتهم إليها.
- **التوكيد:** ويقصد به نوعية معلومات القائمين على تقديم الخدمات وكياستهم، وقدرتهم على استلهام الثقة والرد على استفسارات العملاء، ويشير أيضا إلى ثقة العميل في موظفي لمنظمة وقدرتهم (الموظفين) على توفير الشعور بالاطمئنان للعميل.

---

[1] الزعبي حسن علي، **نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 162.

[2] الحواجرة كامل محمد، ممارسات سلسلة التزويد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (9)، العدد (4)، 2013، ص: 774 .

[3] سيف ناصر إبراهيم، " أثر تطبيق أبعاد جودة الخدمات في نتائج المرضى: دراسة ميدانية على مركز الرعاية الصحية الأولية بالأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (9)، العدد (4)، 2013، ص: 747 .

- **التعاطف:** يشمل متغيرات عديدة تتضمن: اهتمام وعناية الموظفين بالمستفيد من الخدمة اهتماما شخصيا، وتفهم وإدراك حاجاته، وتقديم الخدمات بما يتناسب مع رغباته.

I-4-3- القدرات الجوهرية:

إن القدرات الجوهرية للمنظمة هي نتاج الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم، والذي ينتج عنه المعارف والمهارات المطلوبة لانجاز الأعمال، والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء أنشطتها الداخلية؛ ويمكن تعريف القدرات الجوهرية بأنها: "التنفيذ المبدع والأداء الفائق للنشاطات الداخلية، والتي تتصف بأنها قدرة راسخة وثابتة في الشركة وليست عرضية أو طارئة، وأن هذا التنفيذ يضمن للشركة تحقيق الربحية والتنافسية".[1]

كما تعرف أيضا بأنها ما تستخدمه المنظمة من موارد لأداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها، أو أداء لكل الأنشطة بالشكل الذي لا يستطيع المنافسون استنساخه، وهنالك من يقول أنها مزيج فريد من الموارد والخبرات في منظمة معينة.[2]

وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها القدرات الجوهرية هي:[3]

- علاقتها بالهدف: تهتم المنظمات بالموارد أو المهارات التي لها علاقة بالهدف الذي تريد الوصول إليه؛
- الندرة في الموارد والقابليات والتي لا تمتلكها المنظمات الأخرى؛
- صعوبة التقليد: أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها، أو أنها تستطيع تقليدها ولكن بصعوبة و/أو بكلفة عالية؛
- غير قابلة للتحويل: إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزاتها التنافسية دون تحويل للمنافسين عليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل؛
- ليس لها بديل: عندما ييأس المنافسون من عدم قدرتهم تحويل القدرات، يقومون بالبحث عن بديل لها.

---

[1] الشمري سمرقند حمزة، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، **مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم**، العدد (29)، 2012، ص: 61.

[2] الحيالي. أحمد مؤيد عطية، **مرجع سبق ذكره**، ص: 82.

[3] محمد صفاء تايه، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة "، **مجلة آداب الكوفة**، المجلد (1)، العدد (15)، 2013، ص: 439.

أبعاد القدرات الجوهرية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد أو مصادر القدرات الجوهرية، فيرى (الياسري وآخرون) أن أبعاد القدرات الجوهرية هي:[1]

أ- **المشاركة في الرؤية:** تعكس الرؤية صورة ما تريد أن يكون عليه المنظمة في المستقبل، والرؤية الفاعلة هي محصلة قيام الإدارة العليا بإشراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية، ومن خلال هذه المشاركة تستطيع المنظمة تنسيق وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ب- **التعلم التنظيمي:** يركز على طبيعة التغيير المستمر للمنظمة، فكلما زادت قدرة المنظمة على التعلم، زادت قدرة العاملين على إدارة وخزن واسترجاع واستخدام المعرفة الناجمة عن نشاطات وفعاليات التعلم المختلفة، وعليه فإن التعلم التنظيمي هو بمثابة التعلم التراكمي الذي يحدث من خلال التعامل مع وبين العاملين، وأن قدرات التعلم التنظيمي هي بمثابة آليات وفعاليات تستخدم من قبل المنظمة لتسهيل عملية الحصول على المعرفة ونشرها داخل المنظمة.

ت- **صناعة وتطوير الخدمات الجديدة:** تشير إلى العمليات والتطبيقات المبتكرة، التي تمكن من تقديم خدمات جديدة، بهدف التغلب على المشاكل الناجمة عن التغير في ظروف السوق من جانب، وضمان الربحية والموقع التنافسي من جانب آخر. مثال ذلك الخدمات المالية المبتكرة كالدفع الإلكتروني باستخدام تطبيقات الهواتف الذكية.

ث- **البعد التكاملي:** يركز على تكامل وتوحيد الأنشطة الوظيفية والمعرفة الفنية والتنظيمية والخبرات والروتين التنظيمي.

اعتبرت "صفاء محمد تايه" أن أبعاد (مصادر) القدرات الجوهرية هي: (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، والإدارة والتكنولوجيا)؛ حيث تشترك مع (الياسري وآخرون) في بعد التعلم التنظيمي فقط، أما بقية الأبعاد فعرفتها كما يلي: [2]

أ- **رأس المال البشري:** يمثل الخبرات والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

---

[1] الياسري أحمد، وآخرون، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، **مجلة أهل البيت**، المجلد (1)، العدد (16)، 2014، ص ص: 263-264.

[2] تايه صفاء محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 440-441.

ب- المرونة الإستراتيجية: هي قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسية أو الكبرى في البيئة الخارجية، وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات، وتتجلى أهمية المرونة الإستراتيجية من خلال الآتي:

- تمنح المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات البيئية بشكل مناسب؛
- تسمح للمنظمات بالرد على البيئات غير المستقرة، واستخدام الموارد والقابليات للتكيف مع الظروف المطلوبة؛
- زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة، وزيادة ميزتها التنافسية.

ت- الإدارة والتكنولوجيا: إن المقدرات التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تضمن الخبرة العلمية والعملية، وطرق محددة وإجراءات وتجربة ومعدات، وقدرتها على تصميم أو تطوير منتج جديد؛ وكذلك تعني تقديم المنتجات الجديدة حسب رغبات الزبائن المختلفة، والاستجابة لتغييرات السوق والتكنولوجيا، وهذا يتطلب إطلاق الطاقات البشرية التي سيكون بمقدورها الإبداع والابتكار والتجديد المستمر.

I-4-4- سمعة المنظمة:

مما لا شك فيه أن أغلب المشترين أو العملاء قد وضعوا يوما في موقف الاختيار بين منتجات متعددة ومتشابهة، وأن من بين أهم المعايير التي يأخذونها بعين الاعتبار عند الاختيار هو البحث عن قوة السمعة التي تتمتع بها المنظمة المنتجة، فالسمعة القوية والطيبة لاشك وأنها مصدر يميز الشركة عن منافسيها، فهي مهمة لبناء علاقات على المدى الطويل مع أصحاب المصلحة.

وقد تعددت تعاريف سمعة المنظمة باختلاف وجهات النظر إليها من النظرة الاقتصادية إلى الإستراتيجية، التسويقية، التنظيمية، الاجتماعية والمحاسبية.

فنجد أن (Fombrun and Rinddova's(1996)) قد أعطيا تعريفا لسمعة المنظمة بكونها: "الصورة المشتركة لأنشطة ونتائج المنظمة السابقة، والتي تصف أو تعكس قدرة المنظمة على تحقيق نتائج مرضية وذات قيمة لأصحاب المصلحة (Stakeholders) المتعددين.[1]

فهي تقيس المكانة النسبية للمنظمة داخليا عند موظفيها وخارجيا مع أصحاب المصلحة، سواء في

---

[1] Sungun Yang, « The Effects of Organization – Public Relationships on Organizational Reputation from The Perspective of Publics, **Doctoral Thesis**, Faculty of Graduate school, University of Maryland – USA, 2005, p: 87.

البيئة المؤسسية أو التنافسية.

التعريف السابق يتكلم عن أصحاب المصلحة، وبالتالي من الأفضل إعطاء توضيح للمصطلح لاكتمال الفهم؛ أصحاب المصلحة (Stakeholders): هم الأشخاص (طبيعون أو معنويون) الذين لهم مصلحة أو حصة في المنظمة ويهتمون بما تقوم به وبمستوى أدائها؛ ويمكن تقسيمهم إلى: أصحاب المصلحة الداخليون (حاملو الأسهم، المدراء، قوة العمل)، وأصحاب المصلحة الخارجيون (العملاء، الموردون، الحكومة، الاتحادات، المجتمع المحلي، الجمهور العام)؛ وكل واحد فيهم له إسهامات في المنظمة ومطالب فيها، (مثلا المدراء يساهمون بالمهارات والخبرات التي يمتلكونها مقابل حصولهم على أجور وعلاوات، ومكانة وسلطة).[1]

إن امتلاك المنظمة لسمعة جيدة يعود عليها بفوائد متعددة أهمها:[2]

- تحسين إدراك المستهلك لجودة السلع والخدمات (الأمر الذي يسمح بفرض أسعار مميزة) والنتيجة زيادة المبيعات؛
- تحسن قدرات التوظيف لدى المنظمة نظرا لسمعتها، وزيادة قدرة احتفاظها بالكفاءات؛
- رفع الروح المعنوية للموظفين مما ينعكس إيجابا على إنتاجياتهم؛
- حماية المنظمة وقيمتها في السوق، بإعطائها قوة لمواجهة الأزمات وتهديدات المنافسين؛
- تساعد المنظمة على توسيع نشاطها دوليا، ليس فقط من خلال اختراق الأسواق، وإنما من خلال ترك صورة طيبة عنها في مختلف المجتمعات، وتسهيل عمليات الشراكة والتحالفات؛
- جذب أكبر عدد ممكن من المستثمرين، وهذا يعني مصداقية جيدة وارتفاع في قيمة المنظمة السوقية، وتناقص المخاطر التي تواجهها؛
- تميز المنظمة عن بقية المنافسين مما يمنحها تمركزا أفضل في السوق.
- تمتع المنظمة بسمعة جيدة يتيح لها الحصول على رأس المال بأقل التكاليف.

ولقد ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت قياس سمعة المنظمة اعتمادا على مجموعة من الأبعاد مثل: (Fombrun:1996)، (Davis et al: 2003)، (Mac Milan et al: 2004)، وسيتم التفصيل في أبعاد سمعة المنظمة اعتمادا على دراسة (Mac Milan et al,2004)، لأنها تتناسب

---

[1] Jones, Gareth, R, **Op.cit**, pp: 28-31.

[2] Percy Marquina. F, et al,"A New Approach For Measuring Corporate Reputation", ***Journal of Management*** , Vol.54 , No.1, (Jan-Feb 2014), p: 56.

مع التعريف الذي أوردناه، والذي يأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصلحة، حيث اعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد هي (الخبرات، المشاعر، والنوايا): [1]

- **خبرات أصحاب المصلحة:** يتناول هذا البعد كيفية تواصل المنظمة مع أصحاب المصلحة، وطريقة إعلامهم بالمستجدات وكيفية الاستمتاع إليهم، إضافة إلى:
  - المنافع المادية وغير المادية التي يتحصلون عليها من المنظمة؛
  - الصورة التي شكلت لديهم من خلال ما يقال في وسائل الإعلام حول المنظمة.
- **الأحاسيس:** يتناول هذا البعد:
  - مقدار الثقة التي يشعر بها أصحاب المصلحة أو يضعوها في منظمتهم؛
  - العواطف الايجابية التي تشكلت لديهم من تعاملهم معها.
- **نوايا أصحاب المصلحة:** يقيس هذا البعد احتمال أن الجهات المعنية بما فيها أصحاب المصلحة، لهم النية والرغبة في دعم المنظمة مستقبلا في أعمالها، ومواصلة التعاون من أجل مواصلة النجاح أو الخروج من الأزمات.

3- أهمية الميزة التنافسية واستدامتها في منظمات الأعمال

تدرك منظمات الأعمال اليوم الأهمية البالغة لامتلاكها ميزة تنافسية في مجال أعمالها، خاصة مع ازدياد المنافسة وطنيا ودوليا، لذلك على المنظمة بدل الجهد الكافي لتعزيز وتطوير ميزتها التنافسية وجعلها مستدامة بما يضمن تفوقها على مثيلاتها ومنافسيها أطول مدة ممكنة.

3-1- أهمية الميزة التنافسية: [2]

لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية وإدارتها حاليا من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يلي:

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها؛ وهذا يعني سيطرة المنظمة على زبائن أكثر ولاء

---

[1] Carola. Hillenbrand, and Kevin. Money, « Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or two sides of the same coin? ***Corporate Reputation Review***, Vol.10, No.4, 2007, p: 263.

[2] الحيالي، أحمد مؤيد عطية، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 72-73.

مقارنة بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تأثرا لعروض المنافسين من جهة، ويؤدي لزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

- تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية، وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.
- تعتبر الميزة التنافسية من خلال عدها سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة؛ وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية، وهو ما دعا إلى دفع البعض من المفكرين والكتاب إلى قول: "أنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها ميزة تنافسية".
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم كامل بها.

3-2- استدامة الميزة التنافسية

مما لا شك فيه أن منظمات الأعمال تعمل جاهدة على تحقيق ميزة تنافسية والأهم من ذلك أن تسعى لجعلها مستدامة، أو جعلها تميزها عن منافسيها لأطول مدة ممكنة؛ لذلك لابد على المنظمة أن تدرك مفهوم الميزة التنافسية المستدامة والخصائص التي لابد أن تتميز بها مواردها لتحقيقها.

3-2-1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاث مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، المستدامة)؛ وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة: إذ عرف الميزة بأنها: "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة"؛ وعرف التنافسية بأنها: "الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها"؛ وعرف المستدامة بأنها:" التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة".

وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بمنافسيها".[1]

كما تعرف أيضا بأنها: "المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى".[2]

3-2-2- خصائص الموارد التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة:

لابد أن تتميز موارد المنظمة بأربعة خصائص حتى تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتتمثل هذه الخصائص في (موارد قيمة، نادرة، صعبة التقليد، صعبة الإحلال)، وفيما يلي شرح مختصر لهذه الخصائص:[3]

3-2-2-1 موارد قّيمة (ذات قيمة): موارد المنظمة يمكن أن تصبح موردا للميزة التنافسية أو الميزة التنافسية المستدامة إذا كانت ذات قيمة، أي إذا مكنت المنظمة من تكوين وتطبيق استراتيجيات تسمح لها بتحسين فعاليتها وكفاءتها.

3-2-2-2- موارد نادرة: إذا امتلك المنافسون الحاليون أو المحتملون نفس الموارد القيمة، فإنها قد لا تصبح مصدرا لميزة تنافسية مستدامة، كون ذلك يمكنهم من استغلالها بالطريقة نفسها، وإذا لم تكن هذه الموارد قيمة ونادرة في نفس الوقت فإن المنافسين بإمكانهم استعمالها لتكوين وتطبيق نفس الاستراتيجيات، لذلك فإن كون الموارد ذات قيمة ليس شرطا كافيا، بل لا بد أن تتميز بندرتها أيضا.

3-2-2-3- موارد غير قابلة للتقليد: إن تميز الموارد بكونها قيمة ونادرة يسمح بتكوين ميزة تنافسية، أما إذا رغبت المنظمة في جعلها مستدامة فإنه من الضروري أن تكون مواردها صعبة التقليد أيضا؛ وحتى تكون صعبة التقليد لابد أن تتميز بخصائص: (الموقع الفريد، المسار المترابط، الغموض السببي، التعقيد الاجتماعي):

أ- الموقع الفريد: إن المنظمة التي تعتمد على موقعها الفريد سيكون بإمكانها إضافة قيمة إلى منتجاتها

---

[1] سعيد. سناء عبد الرحيم، والباوي. عبد الرضا ناصر، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (83)، 2010، ص: 215.

[2] الدوري زكريا مطلك، وبوسالم أبو بكر، "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر"، **ملتقى دولي بعنوان: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، ، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 13-14 ديسمبر 2011، ص: 10.

[3] Henry, Anthony, "**Understanding Strategic Management**", 1st edition, Oxford University Press Inc, New York, USA, 2008, pp: 138-140.

تسمح لها بتحقيق عوائد متميزة، فالموقع الجغرافي المتميز يعتبر مورد من الصعب تقليده.

ب- المسار المترابط: إن المنافسون سيجدون صعوبة كبيرة في تقليد ومحاكاة الموارد التي تمتلكها المنظمة كنتيجة للمسار الذي قطعته واتبعته للوصول إلى موقعها التنافسي الحالي، ويمكن تجسيد أثر المسار المترابط في تلك الخبرات الفريدة التي امتلكتها المنظمة نتيجة لممارستها ونشاطها في مجال معين من الأعمال.

فالمنافسون بكل بساطة غير قادرين على الوصول إلى تلك الموارد في السوق المفتوح، وبالتالي لن يتمكنوا من تقليد إستراتيجية المنظمة في خلق القيمة.

ج- الغموض السببي: يحدث الغموض السببي عندما يكون الربط بين الموارد التي تتحكم فيها المنظمة وميزتها التنافسية المستدامة غير مفهوم أو مفهوم بشكل جزئ من طرف المنافسين، فالمنافسون غير قادرين على تحديد أي الموارد يجب أن تتوافر، إذا نجحوا في ذلك فهم مطالبون أيضا بمعرفة كيف يتم التحكم فيها واستخدامها.

د- التعقيد الاجتماعي: يعتبر السبب الأخير الذي يجعل الموارد صعبة التقليد، كون ذلك من الممكن أن يعتمد على تفاعلات اجتماعية معقدة، وهذا قد يكون بين المدراء في المنظمة أو من خلال ثقافة المنظمة، أو سمعتها مع مورديها وعملائها، عندما نتمكن من معرفة كيف تساهم الموارد ذات التعقيد الاجتماعي في إضافة القيمة للمنظمة نكون قد أزلنا التعقيد الاجتماعي بين الموارد والميزة التنافسية.

3-2-2-4- صعوبة الإحلال: وتشير إلى عدم توفر بدائل إستراتيجية تعوض تلك الموارد التي تتميز بكونها غير نادرة وليس من الممكن تقليدها.

إن محاولة الإحلال يمكن أن تأخذ شكلين أساسيين:

- الأول أنه لا يمكن للمنظمة محاكاة أو تقليد موارد منظمة أخرى بشكل كامل، فتحاول الحصول على موارد متشابهة تساعد على تنفيذ إستراتيجية متشابهة.
- الثاني أن تحاول المنظمة استخدام نفس الاستراتيجيات باستخدام موارد مختلفة.

المبحث الثاني: نموذج بورتر للميزة التنافسية

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، وقد طورت وحسنت مع نهاية الخمسينات من القرن الماضي، ومع ذلك فإن هذا الموضوع بدأ تحليله بانتظام مع بداية الستينات بظهور أعمال مدرسة هارفارد « Harvard »، والتي اقترحت أن نجاح المنظمة يرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المنظمة، بحيث أن علاقة المنظمة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد إمكانية تحقيق المنظمة لموقع تنافسي جيد في السوق.

بدأت الميزة التنافسية تلقى الاهتمام الكافي بالدراسة والتحليل مع بداية الثمانينات من القرن الماضي بظهور تيارين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة، والمدخل المرتكز على الموارد، حيث قام كل مدخل بتطوير العديد من النماذج وأدوات التحليل التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية، وكانت لها مساهمة هامة في فهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية.[1]

وقد ساهم بورتر (Porter) من خلال أبحاثه وأعماله في تقديم نموذج متميز حول الميزة التنافسية من خلال تحليل هيكل الصناعة أو ما يعرف بالقوى الخمس وتأثيرها على تنافسية المنظمة، إضافة إلى تطرقه لضرورة فهم الأنشطة التي تؤدي إلى خلق قيمة مضافة في المنظمة، وتناوله للاستراتيجيات التنافسية التي تسمح للمنظمة بقيادة صناعتها والتميز فيها، وفيما يلي شرح لأهم إسهامات بورتر:

1- القوى التنافسية الخمسة لبورتر

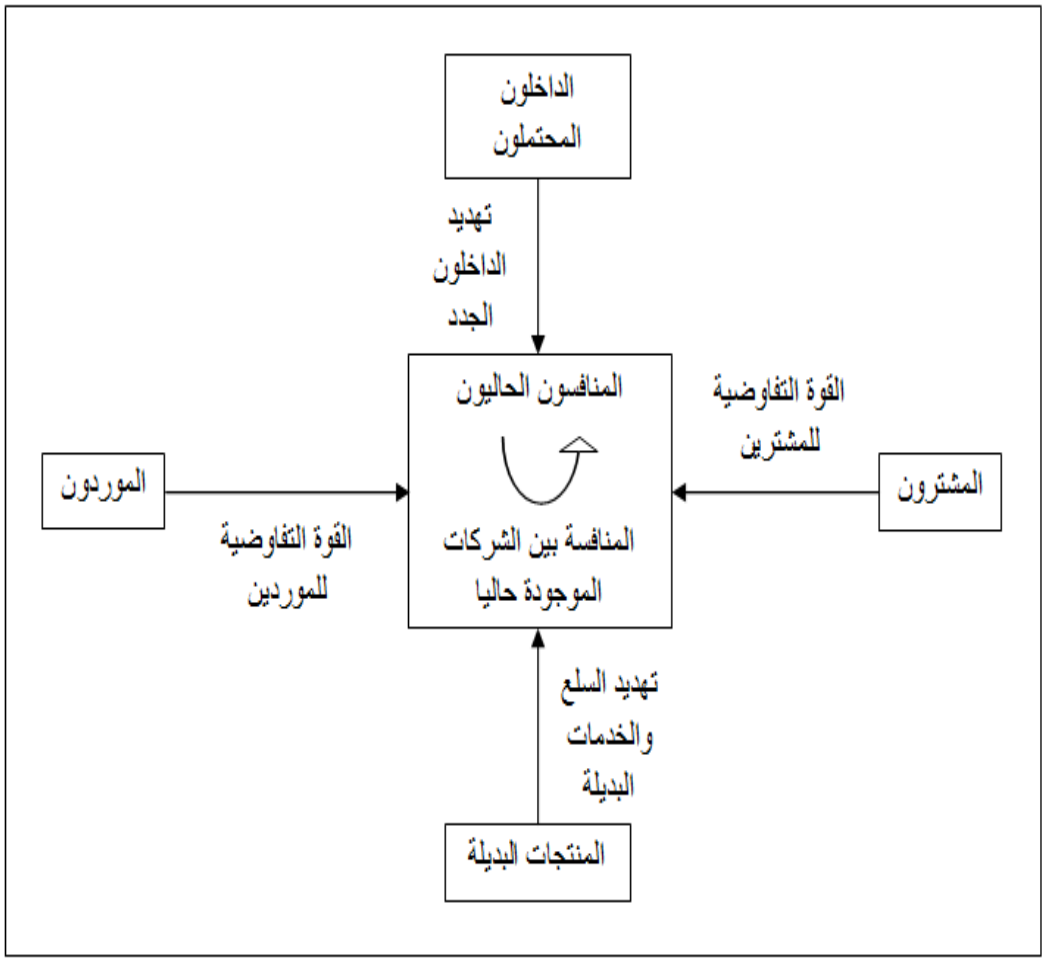
إن جوهر صياغة الإستراتيجية التنافسية متعلق بشكل كبير بالبيئة التي تنشط فيها المنظمة، وقد تكون البيئة العامة التي تؤثر على جميع المنظمات في الدولة والمتكونة كما هو معروف من مجموعة متغيرات كالحكومة، والبيئة الاجتماعية، البيئة الاقتصادية، التكنولوجيا ...، أو البيئة الصناعية التي ركز بورتر على دراستها، حيث تمثل بيئة الصناعة مجموعة المتغيرات التي تملك تأثيرا مباشرا على جميع المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة و قابلة للإحلال فيما بينها.[2]

---

[1] بوازيد سهيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية: ولاية سطيف، **رسالة ماجيستر**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص: 24.

[2] Porter, M.E, **competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, the Free Press, USA, 1980, p: 05.

وقد حدد مايكل بورتر خمس قوى تنافسية تؤثر على المنظمة في بيئتها الصناعية حيث أن قوة هذه العناصر تمثل تهديدا لها، وضعفها يمثل فرصة لتميز المنظمة، وتتمثل هذه العناصر في: المنافسون الحاليون، الداخلون الجدد المحتملون، الموردون، المشترون والمنتجات البديلة، كما يوضحه الشكل التالي:



شكل(3-6): نموذج بورتر للقوى الخمس المؤثرة في الصناعة

Source: Porter, M. E, "**Competitive Strategy: The Technique for Analyzing Industries and Competitors'',** The Free Press, USA, 1980, p: 04.

1-1- الداخلون المحتملون

إن الداخلون الجدد إلى الصناعة يحملون معهم قدرات جديدة ورغبة في كسب حصة معتبرة من السوق باستعمال موارد مختلفة وبديلة، وذلك قد يؤدي إلى انخفاض في الأسعار أو ارتفاع في التكاليف التشغيلية، نظرا لزيادة المعروض من السلع والخدمات واشتداد المنافسة، وبالتالي تراجع وانخفاض الربحية.

إن مستوى تهديد الداخلين الجدد للصناعة مرتبط بالحواجز الموجودة التي تصعب ذلك، إضافة إلى ردة فعل المنظمات النشطة في الصناعة حاليا.

فالداخلون الجدد عادة ما يصطدمون بحواجز دخول مرتفعة / أو رد حاد وانتقامي من المنافسين الموجودين.[1]

- **حواجز الدخول:** تمتلك أي صناعة عادة مجموعة من الخصائص التي توفر الحماية للمنظمات التي تحقق مستويات عالية من الأرباح، وتمنع المنظمات المنافسة المحتملة من دخول تلك الصناعة وهي ما يطق عليها حواجز الدخول، والتي تتمثل في:[2]

- **اقتصاديات الحجم:** يقصد بها التحسينات الحدية في كفاءة عمليات المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة، ما يمنح المنظمة ميزة تنافسية قائمة على أساس قيادة الكلفة، وبالتالي وضع حواجز أمام المنظمات الصغير الراغبة في دخول الصناعة.
- **التمايز في السلع أو الخدمات:** إن المنظمة التي تستطيع خلق الانطباع لدى الزبائن أن سلعها أو خدماتها منفردة في خصائصها مقارنة بالمنظمات الأخرى، أو إنها تقدم خدمات إضافية لا توفرها تلك المنظمات، تستطيع كسب ولاء زبائنها وبالتالي وضع حواجز أمام المنافسين الجدد.
- **المتطلبات الرأسمالية:** تتطلب بعض المشاريع موارد كبيرة لإقامتها، إن الحجم الكبير لهذه الموارد، إضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض إليها المنظمة الراغبة في الدخول إلى الصناعة في حالة فشل المشروع، قد يشكلان عائقا أمام دخولها إلى الصناعة واقتصار المنافسة على المنظمات الموجودة.
- **تكاليف التحول:** إن تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون، تشكل حاجزا أمام المنظمات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة، فالمنظمة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم خدمات أو سلع متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها مقارنة بما هو متوفر حاليا.
- **الكلف المترتبة على عدم الاستفادة من استقلالية الحجم:** تمتلك بعض المنظمات العاملة في الصناعة مزايا قد لا تتوفر لدى المنظمات الجديدة التي ترغب في الدخول إلى تلك الصناعة، كالموقع المتميز مثلا، ولكي تتمكن المنظمة الجديدة من دخول الصناعة والمنافسة لا بد لها من البحث عن طريقة للتعويض عن تلك الميزة، كالعمل على إيصال منتجها إلى الزبائن مباشرة.

---

[1] Porter, M. E, "Competitive Strategy: The Technique for Analyzing industries and Competitors", **Op.cit**, p: 07.

[2] رشيد صالح عبد الرضا، وجلاب إحسان دهش، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**، دون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 119-121.

- **السياسات الحكومية:** يمكن أن تقيد السياسات الحكومية عملية دخول المنظمات الجديدة إلى الصناعة من خلال إجراءات الحماية التي توفرها للمنظمات القائمة.
- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** إن المنظمات العاملة في الصناعة لفترة طويلة تستطيع تطوير وسائل كفوءة لتوزيع منتجاتها أو خدماتها، ومن خلال علاقتها مع الموزعين تستطيع خلق عوائق أمام المنظمات الراغبة في دخول الصناعة ما ينعكس سلبا على أرباحها.

- **الثأر أو الانتقام المتوقع:** قد يشكل رد الفعل القوي والسريع، الذي يمكن أن يصدر عن المنظمات في الصناعة اتجاه المنظمات الجديدة عائقا كبيرا أمام دخولها، وقد يصل رد الفعل إلى حد الانتقام، خاصة عندما تمتلك المنظمات العاملة في الصناعة موجودات ثابتة كبيرة وليست لديها بدائل لاستغلالها.

1-2- حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين:[1]

في أغلب الصناعات، تكون الشركات معتمدة على بعضها البعض من حيث حدة المنافسة، فأي حركة تنافسية من منظمة أو شركة واحدة سيكون لها تأثير ملحوظ لدى منافسيها، وهذا قد يتسبب حتى في الانتقام، واعتمادا على "بورتر" فإن حدة المنافسة بين المنظمات النشطة في الصناعة يعتمد على عدة عوامل هي:

- **عدد المتنافسين:** عندما يكون في الصناعة عدد قليل من المنظمات وبحجم وقدرات متساوية أو متقاربة، فإن كل منظمة تراقب الأخرى بحذر للتأكد من قدرتها على مواجهة أي حركة تنافسية من بقية الشركات بحركة مضادة ومناسبة.
- **معدل نمو الصناعة:** إن أي تراجع في معدل نمو صناعة معينة قد يؤدي إلى اشتعال حدة المنافسة بين المنظمات القائمة، كحرب أسعار التذاكر بين شركات الطيران عند تراجع الحجوزات.
- **خصائص السلعة أو الخدمة:** من الممكن أن تملك المنظمة منتجا فريدا من نوعه من حيث خصائص الجودة التي تميزه عن بقية المنتجات المنافسة، وبالتالي تكون تنافسية المنظمة التي تملكه عالية، أو قد تكون المنتجات متشابهة بشكل كبير بغض النظر عمن يبيعها، فتكون تنافسيتها مرتبطة بشكل كبير بسعرها وسهولة الحصول عليها.

---

[1] Wheelen, Thomas. L, and Hunger. J. David, **Strategic Management and Business Policy: Achieving sustainability**, 12th edition, Pearson Prentice Hall, New jersey, USA, 2010, pp: 159-160.

- **حجم التكاليف الثابتة:** كلما زاد حجم التكاليف الثابتة في صناعة معينة كلما زادت حدة المنافسة، وهذا نظرا لحاجة هذه المنظمات لبيع أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة من أجل تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، كما هو الحال في شركات الطيران.
- **القدرة أو الطاقة الإنتاجية:** إذا كانت الطريقة الوحيدة لزيادة وتوسيع القدرة الإنتاجية مرتبطة بدرجة كبيرة ببناء مصنع جديد (مثل صناعة الورق)، فإنه سيتم تشغيل المصنع الجديد بأقصى طاقته الإنتاجية للمحافظة على تكلفة الوحدة الواحدة في أدنى مستوياتها الممكنة هذا يؤدي إلى زيادة المعروض في السوق وحدة المنافسة وانخفاض أسعار المنتج في السوق.
- **حواجز المغادرة المرتفعة:** حواجز الخروج تمنع المنظمة من ترك صناعة معينة، مما يزيد من حدة التنافس بين المنظمات النشطة، وكمثال ذلك أن تتطلب الصناعة أصول خاصة يصعب تحويلها لنشاط آخر أو بيعها.
- **تنوع المنافسين:** إذا كان المنافسون يمتلكون أفكارا مختلفة ومتنوعة حول كيفية المنافسة، فإن ذلك يصعب معرفة المكانة التنافسية للآخرين، مما يؤدي إلى تحركهم المستمر في سبيل تحسين موقعهم التنافسي وكسب العملاء والزبائن.

1-3- تهديد المنتجات البديلة:[1]

إن تحديد المنتجات البديلة هو عملية يتم من خلالها البحث عن منتجات أخرى والتي من الممكن أن تؤدي نفس وظيفة منتجات صناعة ما.

إن وضعية المواجهة بين المنتجات البديلة والوضعية التنافسية لها، قد تعتمد بشكل كبير على التحركات المشتركة والجماعية للمنظمات التي تنشط في نفس الصناعة، فعلى سبيل المثال قيام منظمة واحدة بجهد إعلاني قد لا يكون كاف تماما لمواجهة صناعة بديلة بأكملها، في حين أن الإعلان المستمر بمشاركة جميع المنظمات الفاعلة في الصناعة من شأنه أن يحسن من الوضعية التنافسية لها مجتمعة، وهذا ينطبق على ردة الفعل والتحرك الجماعي والمشترك من خلال تحسين جودة المنتجات، الجهود التسويقية، توفير المنتجات بشكل مستمر، وما إلى ذلك من الجهود التي تدعم موقع الصناعة.

---

[1] Porter, M, E, Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competition, **Op.cit**, pp: 23-24.

إن المنتجات البديلة التي تستحق انتباها كبيرا من الصناعة، هي التي تتجه إلى تحسين أدائها من حيث السعر مقارنة بمنتجات الصناعة، أو التي تنتج من صناعة تحقق أرباحا كبيرة مما يؤدي إلى جاذبيتها وزيادة حدة المنافسة.

1-4- قوة الموردين على المساومة: [1]

يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها.

ويكتسب الموردون قوة تفاوضية مهددة للمكانة التنافسية للمنظمة في حالة توافر بعض الشروط أهمها:

- الصناعة يسيطر عليها عدد محدود من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها؛
- السلعة أو الخدمة الموردة مميزة و/أو تكلفة التغيير عالية (كبرامج الحاسوب المستخدمة في البنوك)؛
- البدائل غير متاحة؛
- الموردون بإمكانهم القيام بالتكامل الأمامي، والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.

1-5- القوة التفاوضية للمشترين:[2]

في صناعة ما قد يكون المشتري هم الأفراد الذين يمثلون المستهلك النهائي، أو قد يكون عبارة عن منظمات أخرى تقوم بتوزيع منتجات الصناعة وتوصيلها للمستخدم النهائي؛ إن القوة التفاوضية للمشترين تشير إلى قدرتهم على التفاوض لتخفيض أسعار منتجات صناعة ما، أو قدرتهم على رفع التكاليف من خلال مطالبتهم بمستوى أعلى من حيث جودة السلع أو الخدمات. إن قوة المشتري التفاوضية لابد أن ينظر إليها كتهديد، وعلى العكس من ذلك عدما يكون المشتري في وضعية تفاوضية من منطلق ضعف فإن المنظمات النشطة في الصناعة بإمكانها رفع الأسعار، وربما حتى تخفيض تكاليفها عن طريق تخفيض مستوى جودة سلعها وخدماتها، مما يرفع مستوى ربحية الصناعة.

إن المشترين يتمتعون بقوة أكبر في الحالات التالية:

- إذا كانت الصناعة تقدم منتج معين أو خدمة، وتتكون من عدد كبير من الشركات الصغيرة، في حين عدد المشترين قليل مع كبر حجمهم، مما يسمح لهم بالهيمنة على الشركات الموردة؛

---

[1] العارف نادية، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 162.

[2] Hill, Charles. W, and Jones. Gareth. R, **Strategic Management: an Integrated Approach**, 9th edition, South-Western Engage Learning, USA, 2010, pp: 50-51.

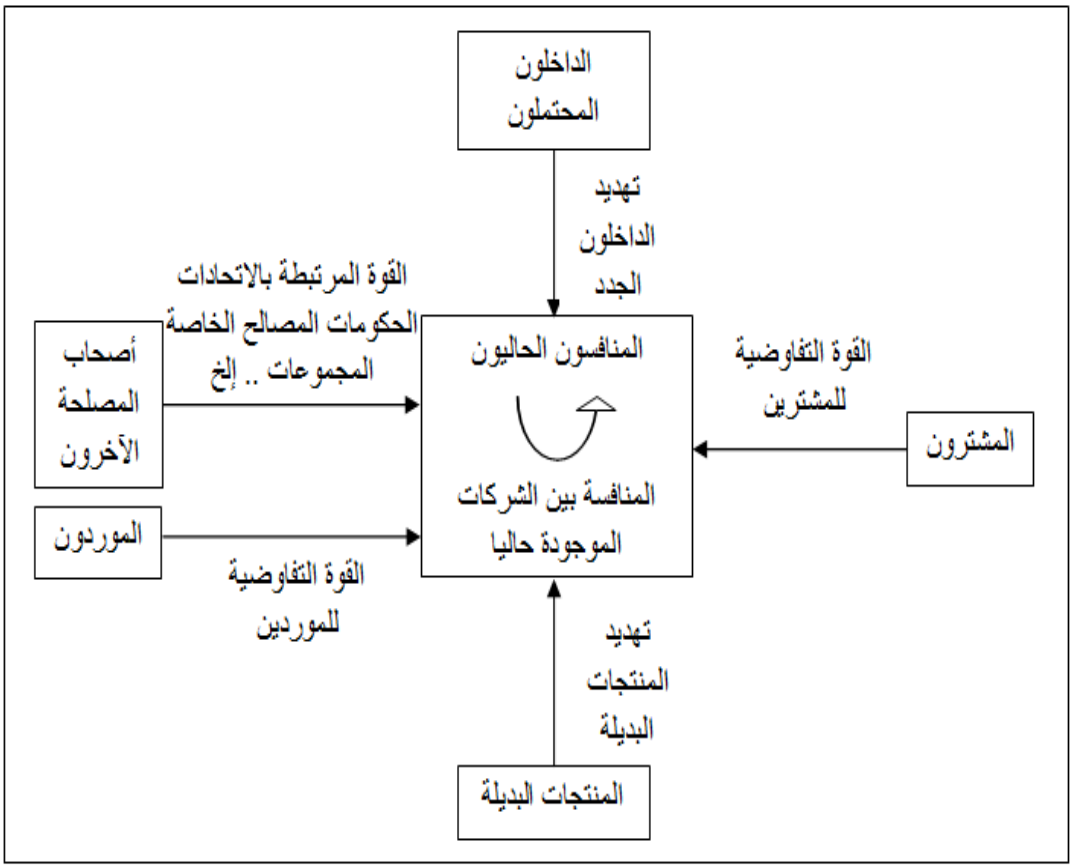
- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة في بعض الحالات، فإنهم يستعملون قوتهم الشرائية كوسيلة للتفاوض باتجاه تخفيض الأسعار؛
- عندما يكون الموردون مرتبطون بنسبة كبيرة بالطلبيات التي يقدمها المشترون؛
- عندما تكون تكلفة التحول من مورد إلى آخر منخفضة، فإن المشترين يقومون بالتغيير من مورد إلى آخر بالضغط اتجاه تخفيض الأسعار؛
- عندما يكون من المجدي اقتصاديا بالنسبة للمشتري شراء مدخلاته من العديد من الموردين مرة واحدة، فإنه بإمكانه الاستغناء عن أحد الموردين.
- عندما يكون بمقدور المشترين دخول الصناعة وإنتاج المنتج بأنفسهم (تكامل خلفي)، وتلبية متطلباتهم منه بأنفسهم، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الأسعار في الصناعة.

- **الإضافات على النموذج:**

إن النموذج الذي قدمه بورتر للعوامل أو القوى الخمسة المنافسة يصلح أساسا للأسواق والصناعات في الدولة المتقدمة، حيث الاقتصاديات الحرة والتدخل الحكومي محدود؛ انطلاقا من هذا الفهم فقد أضاف (Austin,1990) تعديلا على النموذج يتماشى وبيئة الأعمال الموجودة في الدول النامية من خلال إضافة عامل السياسات الحكومية، كما أضاف (Grove,1996) عاملا آخر للعوامل الخمسة هو قوة المتممين، وهم المنظمات التي تقدم خدمات أو منتجات متممة لمنتجات أو خدمات المنظمة، وأخيرا أضاف كل من (Mac milan &Tampol, 2000) عاملين آخرين هما جماعات الضغط والموضة أو التقلب أو التغير في الولاء للعلامة التجارية أو أنماط الحياة.[1]

وعموما فإن الإضافات السابقة أصبحت تجمع في الكتب الحديثة مثل (Wheelen & Hunger: 2010) في عامل واحد تحت مسمى أصحاب المصلحة (Stakeholders) ليصبح النموذج مكون من ستة قوى كما يوضحه الشكل التالي:

[1] رشيد صالح عبد الرضا، جلاب إحسان دهش، **مرجع سبق ذكره**، ص: 125.



شكل(3-7): القوى القائدة للتنافس في الصناعة

Source: Wheelen, Thomas. L, and Hunger. J. David, **''Strategic Management and Business policy: Achieving sustainability''**, 12th edition, Pearson prentice hall, New Jersey, USA, 2010, p: 158.

إذن هناك قوة سادسة لابد من إضافتها إلى قائمة بورتر، والتي تتمثل في مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في بيئة نشاط المنظمة، من بين هذه المجموعات: الحكومات، المجتمعات المحلية، الدائنون (إذا لم يتم وضعهم ضمن الموردين)، منظمات التجارة، مجموعات المصالح الخاصة، الاتحادات، حاملو الأسهم، والمتممون. إن قوة وأهمية أصحاب المصلحة تختلف من صناعة إلى أخرى، كقوة مجموعات المحافظة على البيئة الذين يؤثرون بشكل كبير على شركات النفط ومنصاتها في المحيطات والقطب الشمالي.[1]

إن الدراسة المعمقة للعوامل المذكورة هي التي تحدد ما إذا كانت الصناعة التي ترغب المنظمة في الدخول إليها جذابة أم لا فالصناعة الجذابة تتميز بالصفات والخصائص التالية:

[1] Wheelen, Thomas. L, & Hunger. J .David, **Op.cit**, p: 161.

- عوائق دخول قوية؛
- قوة مساومة ضعيفة للمشترين؛
- قوة مساومة ضعيفة للموردين؛
- ضعف في مستوى التهديدات الخاصة بالمنتجات البديلة؛
- حالة منافسة ضعيفة أو متوسطة؛[1]
- وتأثير داعم لمركز المنظمة التنافسي من أصحاب المصلحة.

2- سلسلة القيمة والميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها بالنظر إلى المنظمة كلية كوحدة واحدة، كونها تتبع من العديد من الأنشطة المتميزة التي تقوم بها المنظمة من تصميم للمنتجات، عمليات الإنتاج، التسويق، التوزيع ودعم منتجاتها، كل نشاط من الأنشطة سابقة الذكر بإمكانه أن يساهم في تفوق المنظمة على منافسيها من حيث وضعية التكاليف أو يكون أساسا للتميز في منتجاتها. (ميزة التكلفة يمكن أن تتبع مثلا من نظام توزيع فيزيائي للمنتجات منخفض التكاليف، أو نظام تجميع ذو كفاءة عالية، أو استعمال قوى بيع متميزة... أما التميز فيمكن أن يأتي مثلا من استعمال مواد أولية ذات جودة عالية، أو بتصميم متميز للمنتج...).

إن وجود طريقة نظامية لفحص واختبار وتحليل الأنشطة التي تؤديها المنظمة وكيف تتفاعل مع بعضها البعض أمر ضروري لتحليل مصادر الميزة التنافسية،[2] لذلك جاءت سلسلة القيمة كأداة تحليلية تساعد المنظمات على فهم كيف يمكن استخدام أنشطتها الأولية (الأساسية) والمدعمة لخلق القيمة، فهي نقطة البداية لمساعدة المنظمات على معرفة وتحديد حالات قوتها وحالات ضعفها.[3]

2-1- مفهوم سلسلة القيمة:

يمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها: عبارة عن إطار لتحديد والتمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة في المنظمة، والتي تقسم إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة.[4]

---

[1] رشيد صالح عبد الرضا، وجلاب إحسان دهش، **مرجع سبق ذكره**، ص: 125.

[2] Porter, M .E,**Competitive Advantage- Gating and Sustaining Superior performance**, 1st edition, The Free Press, New York, USA, 1985, p: 33.

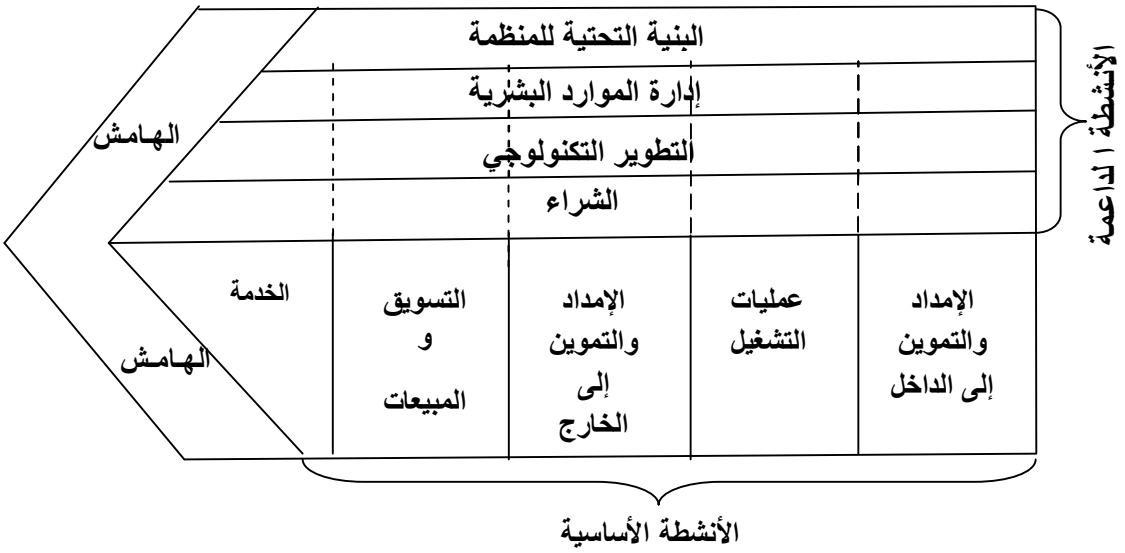
[3] روبرت.أ. بتس، و ديفيد. لي، **الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية**، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 203.

[4] Ritson. Neil, **Strategic Management**, 2nd edition, The Digital library, USA, 2013, p: 41.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية اتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تهدف سلسلة القيمة إلى تحقيقها وذلك على النحو التالي: [1]

- تمثل سلسلة القيمة المنظمة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من وراءها خلق قيمة لمنتجاتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الترابط والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المنظمة.

يوضح الشكل التالي سلسة القيمة:



شكل(3-8): سلسلة القيمة

Source: Porter. E. Michael, (1985), **"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance",** the free press, New York.USA, p: 37.

من خلال الشكل نلاحظ أن سلسلة القيمة توضح وتعرض القيمة الكلية، وتتكون من أنشطة القيمة والهامش. [2]

---

[1] بوازيد وسيلة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 30.

[2] Porter. M. E, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, **Op.cit**, P: 38.

ويمكن تعريف الهامش بأنه: " الفرق بين تكلفة جميع العمليات والأنشطة التي تؤديها المنظمة ورقم الأعمال الذي تتحصل عليه من المبيعات ".[1]

أما أنشطة القيمة فتقسم إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة.

2-2- أنشطة سلسلة القيمة

2-2-1- الأنشطة الأساسية: [2]

هي الأنشطة التي تعني بالخلق المادي أو الإنتاج المادي لمنتجات المنظمة، التسويق وتوصيل المنتجات للمشترين وخدمات ما بعد البيع، وتتكون من الأنشطة التالية:

2-2-1-1- الإمداد والتموين إلى الداخل: وهي الأنشطة، التكاليف، والأصول المرتبطة بالحصول على الوقود والطاقة، المواد الأولية، الأجزاء المكونة، السلع، والعناصر المستهلكة من البائعين، عمليات الإستقبال والتخزين، عمليات فحص ما يقدمه الموردون وإدارة المخزون.

2-2-1-2- عمليات التشغيل: الأنشطة، التكاليف والأصول المتعلقة بعملية تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية من (إنتاج، تجميع، تعليب وتغليف، صيانة المعدات، التسهيلات، العمليات، ضمان الجودة، حماية البيئة).

2-2-1-3- الإمداد والتموين إلى الخارج: وهي الأنشطة، التكاليف، والأصول التي تتعلق بالتوزيع المادي للمنتجات لزبائن المنظمة (تخزين السلع كاملة الصنع، معالجة الطلبيات، نظام التعبئة والتغليف للشحن، الشحن، عمليات التوصيل بالعربات).

2-2-1-4- التسويق والمبيعات: هي الأنشطة، التكاليف والأصول المرتبطة بجهود رجال البيع، الإعلان والترويج، بحوث السوق والتخطيط، ودعم التجار والموزعين.

2-2-1-5- الخدمة: الأنشطة، التكاليف والأصول المرتبطة بتوفير المساعدة للمشترين مثل: التركيب، توصيل قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، المساعدة التقنية، الإجابة على استفسارات الزبائن، والتكميلات.

* كل نشاط من الأنشطة السابقة قد يكون حيويا وأساسيا لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك مرتبط بنوعية الصناعة التي تنشط فيها المنظمة، فبالنسبة لشركات التوزيع مثلا فإن نشاط الإمداد والتموين إلى الداخل

---

[1] Ritson, Neil, **Op.cit** , p : 43.

[2] Pearce, John. A, and Robinson, Richard, B, Jr, **Formulation , Implementation and Control of Competitive Strategies**. 11th edition, Mc Grew-hill Irwin, USA, 2009, p: 165.

والى الخارج هما النشاطان الأكثر أهمية، أما بالنسبة للمنظمات الخدمية فإن توفير الخدمة في منشآتها والإمداد الخارجي والعمليات هي الأصناف الحاسمة من الأنشطة.[1]

2-2-2- الأنشطة الداعمة: [2]

تقوم هذه الأنشطة بدعم الأنشطة الأساسية في خلق القيمة المضافة في المنظمة، حيث أن كل نشاط داعم يمكن أن يقسم إلى أنشطة مختلفة تخلق القيمة، فمثلا نشاط التطوير التكنولوجي يمكن تقسيمه في صناعة ما إلى مجموعة من الأنشطة المتميزة كتصميم مكونات المنتج، تصميم الخصائص، هندسة العمليات، واختيار التكنولوجيا؛ وانطلاقا من الشكل السابق تتمثل الأنشطة الداعمة في:

2-2-2-1- الشراء: وتعنى هذه الوظيفة بشراء كل ما من شأنه المساعدة في تحقيق الأنشطة الأساسية، وهي مختلفة عن وظيفة التموين والإمداد والتي تهدف كما أشرنا سابقا إلى توفير المواد الأولية، الأجزاء والمكونات... الخ، فوظيفة الشراء هنا تسمح بتقديم الدعم اللازم كتوفير الوجبات لرجال البيع، والاستشارات الإستراتيجية للمديرين التنفيذيين وقيام مدراء التخطيط بشراء الآلات .. الخ، إن وظيفة الشراء لابد أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

2-2-2-2- التطوير التكنولوجي: إن أي نشاط ذو قيمة لابد أن يتضمن التكنولوجيا، والتطوير التكنولوجي هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يمكن تصنيفها عموما في الجهود المبذولة لتحسين المنتج وعمليات الإنتاج؛ فنشاط البحث والتطوير مهم جدا للمنظمات كونه يدعم الأنشطة الأساسية وحتى الداعمة الأخرى، وهو ضروري لتحقيق الميزة التنافسية.

2-2-2-3- إدارة الموارد البشرية: تتكون إدارة الموارد البشرية من مجموعة من الأنشطة كالاستقطاب الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير والتعويضات الخاصة بالموارد البشرية للمنظمة.

إدارة الموارد البشرية تؤثر على الميزة التنافسية لأي منظمة من خلال الدور الذي تلعبه في تحديد المهارات والكفاءات ونظام الحوافز للعاملين، وتحديد تكاليف التوظيف والتدريب.

2-2-2-4- البنية التحتية للمنظمة: تتمثل البنية التحتية للمنظمة في هيكلها وعديد الأنشطة كالإدارة العامة، التخطيط، المالية والمحاسبة، الاستشارات القانونية، إدارة الجودة ..؛ مثلها مثل بقية الأنشطة الداعمة فإنها تدعم السلسلة ككل وليس الأنشطة الفردية، ويمكن لهذه الأنشطة أن تكون مصدرا قويا لتحقيق الميزة التنافسية.

---

[1] Porter, M, E, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, **Op.cit**, p: 40.
[2] **Ibid**, pp: 41-43.

- ضمن كل صنف من الأنشطة الأساسية والداعمة، هنالك ثلاثة أنواع من النشاط تلعب أدوارا مختلفة في تحقيق الميزة التنافسية وهي: [1]

الأنشطة المباشرة: وهي الأنشطة المتعلقة مباشرة بخلق القيمة للمشتري، كالتجميع، أنشطة قوى البيع، الإعلان، تصميم المنتج، التوظيف...الخ

الأنشطة غير المباشرة: هي الأنشطة التي تمكن من تأدية الأنشطة المباشرة بشكل مستمر كالصيانة، جدولة الإنتاج، عمليات التسهيلات، إدارة قوى البيع، بحوث الإدارة، الاحتفاظ بتسجيلات البيع ... الخ.

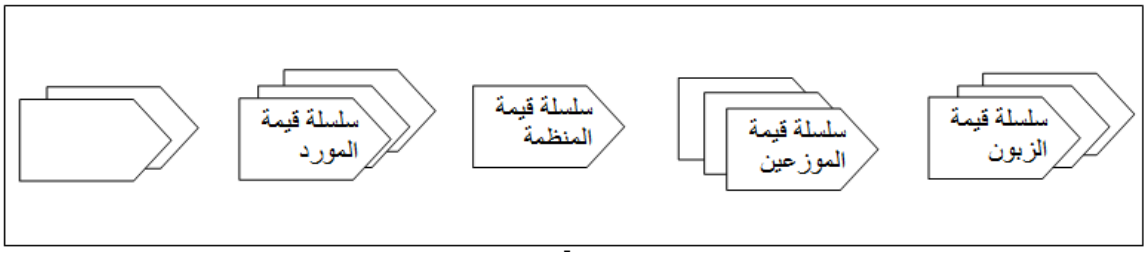
أنشطة ضمان الجودة: هي الأنشطة التي تضمن جودة الأنشطة الأخرى مثل الرقابة، الفحص، الاختبار، إعادة العمل... الخ

فكل منظمة تملك أنشطة قيمة مباشرة، غير مباشرة وضامنة للجودة، هذه الأنواع الثلاثة لا تخص فقط الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة، بل توجد كذلك في الأنشطة الداعمة كنشاط التطوير التكنولوجي حيث يعتبر نشاط فريق العمل في المخبر كنشاط مباشر بينما إدارة البحث في المنظمة نشاط غير مباشر.

لابد للمنظمة أن تفرق بين الأنشطة الثلاثة لأن ذلك يساهم في تحقيقها لميزة تنافسية، فالأنشطة غير المباشرة يمكن أن تزداد كلفتها بشكل كبير، كما يمكن أن يكون لها دور محوري في تحقيق التميز نظرا لتأثيرها الكبير على الأنشطة المباشرة.

2-3- نظام القيمة (The value system)

بالإضافة إلى تحليل سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة، يرى بورتر أنه لابد أن يتم القيام بتحليل آخر، وذلك كون المنظمة هي جزء من نظام أوسع للقيمة المضافة يضم سلسلة القيمة للموردين والموزعين، إضافة إلى سلسلة قيمة الزبون أو العميل، حيث تشكل مجتمعة ما يسمى بنظام القيمة كما يوضحه الشكل التالي: [2]



شكل(3-9): نظام القيمة

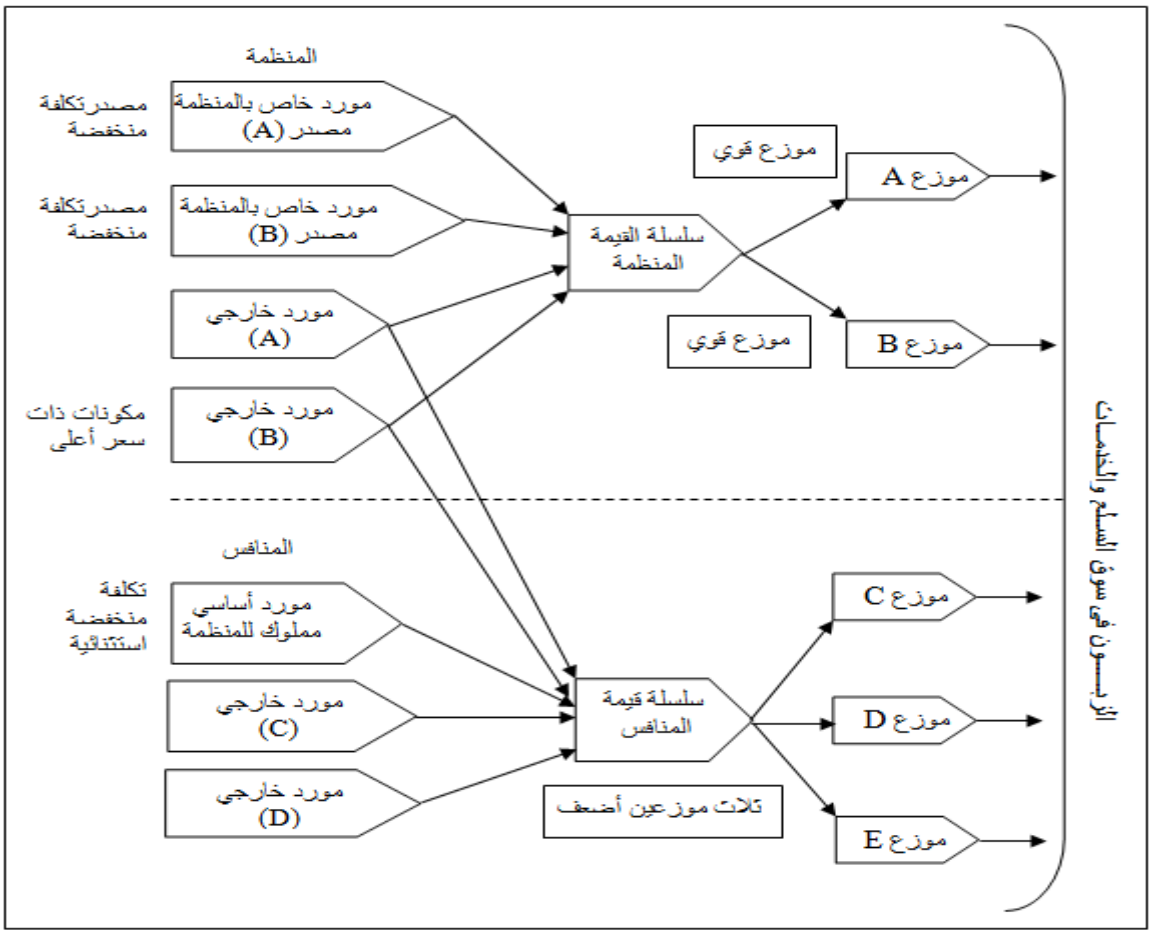
Source: Porter, M. E. (1985), **Op.cit**, p: 35.

---

[1] Porter, M,E, 1985, **Op.cit**, pp: 43-44.
[2] Lynch Richard, **Corporate Strategy**, 4th edition , Pearson Edition limited, England, 2006, p: 205.

وكما هو معروف فالعديد من المنظمات تشتري بعض الأنشطة مثل الإعلان، تصميم تعبئة المنتج، الاستشارات الإدارية، الكهرباء....إلخ، كلها أنشطة تسيطر عليها منظمات كبيرة أخرى، في الوقت نفسه العديد من المنظمات لا تقوم بإيصال منتجاتها وخدماتها مباشرة حتى المستهلك النهائي، إن المنافسين قد يستعملون وقد لا يستعملون نفس نظام القيمة: بعض الموردين والموزعين لابد وأن يكونوا أفضل من الآخرين بقدرتهم على توفير أسعار أقل، خدمات أسرع ومنتجات موثوق بها .. الخ.[1]

فالميزة التنافسية الحقيقية قد تأتي من التعامل مع أحسن الموردين والموزعين، نظرا لتأثيرهم على كلفة ونوعية المنتج المقدم للعميل، والشكل الموالي يوضح الربط بين سلسلة القيمة ونظام القيمة كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة.



شكل(3-10): الميزة التنافسية من خلال الربط بين سلسلة القيمة ونظام القيمة

Source: Lynch, Richard, **''Corporate strategy''**, 4th edition, Pearson Education Limited, England, 2006, P: 207.

[1] **Ibid**, p: 205.

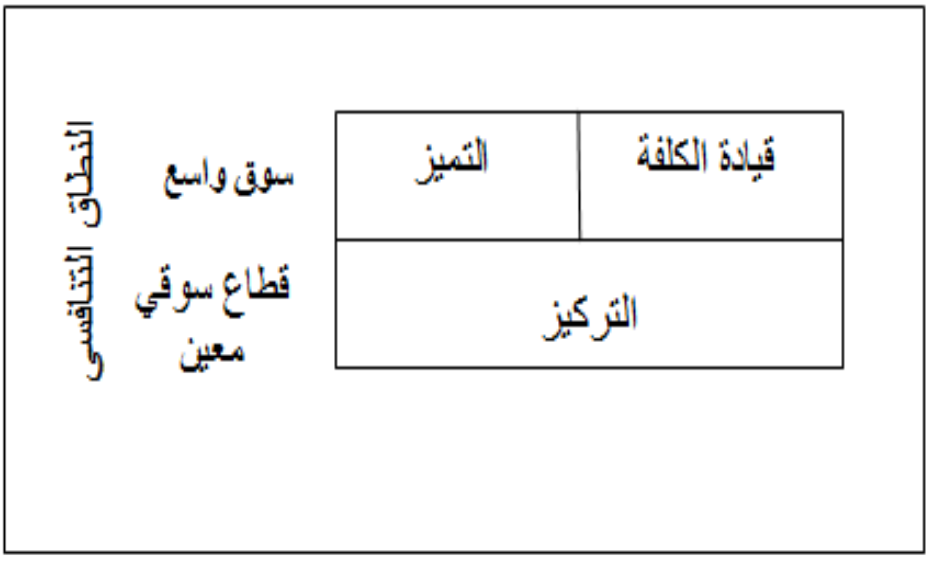
3- الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

إن مردودية أي قطاع اقتصادي تتحدد من خلال القوى المختلفة للمنافسة داخله، وتفوق أي منظمة داخل هذا القطاع يعتمد على تبنيها لإستراتيجية تنافسية فعالة، تسمح لها باكتساب ميزة ما والمحافظة على تميزها، وتضمن تفوقها على باقي المنافسين في المدى الطويل، لهذا يجب على كل منظمة قبل وضع استراتيجياتها أن تدرس وتقيم استراتيجيات منافسيها لتتمكن من معرفة أنشطتهم قبل القيام بتجزئة السوق، فتحاول أن تعرف ماذا سيفعل منافسوها؟ وما هي أهدافهم وغاياتهم؟ وما هي نقاط الضعف لديهم؟ وأخيرا تحاول معرفة ردود أفعالهم اتجاه تحركاتها مثل تخفيض الأسعار، إدخال منتجات جديدة، القيام بحملات ترويجية ...الخ.

ويرى "بوتر" أنه لمواجهة القوى التنافسية الخمسة في صناعة ما، يمكن للمنظمة أن تستعمل إحدى الاستراتيجيات التنافسية العامة الناجحة للتفوق على المؤسسات العاملة في تلك الصناعية وهي:

- إستراتيجية قيادة الكلفة؛
- إستراتيجية التميز؛
- إستراتيجية التركيز.

والشكل التالي يوضح تلك الاستراتيجيات:



شكل(3-11): الاستراتيجيات التنافسية الأساسية ل "Porter" للتميز الاستراتيجي

Source: Porter, M.E. (1980), **Op.cit**, p: 39.

وفيما يلي شرح لهذه الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة:

3-1- إستراتيجية قيادة الكلفة

يمكن اعتبار إستراتيجية قيادة الكلفة أكثر الاستراتيجيات وضوحا وفهما، حيث تقوم المنظمة من خلالها باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصبح المُنْتِج الذي يتحمل أقل التكاليف في صناعته؛ إن مصادر ميزة التكلفة متعددة ومتعلقة بهيكل الصناعة الذي تنشط فيه المنظمة، فقد يكون مصدرها استعمال الاقتصاد السلمي، أو تكنولوجيا خاصة، أو وصول متميز للموارد الأولية ... الخ[1]

وعموما يمكن تعريف إستراتيجية قيادة الكلفة أنها: مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة لإنتاج سلع وخدمات بمميزات وخصائص مقبولة لدى المستهلك بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين.[2]

3-1-1- محددات التفوق في التكلفة:[3]

حسب "بورتر" يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات، والتي تعتمد كلها بشكل أساسي على بنية القطاع الاقتصادي الذي تشتغل فيه المنظمة، وعلى هيكلة السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة، وتتمثل هذه المحددات في:

3-1-1-1- عوامل منحنى التعلم والخبرة: يعد مفهوم الخبرة تطويرا لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد « Wright Paterson » قائد القاعدة الجوية التابعة للجيش الأمريكي في صناعة الطائرات الحربية بولاية "أوهايو" (Ohio) بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1926، وقد اكتشف أن تكلفة الوحدة كانت تنخفض بحوالي (20%) في كل مرة كانت تتضاعف فيه الكمية المنتجة، وقد قاد هذا الاكتشاف فيما بعد مجموعة بوسطن الاستشارية إلى تشكيل ما أصبح يعرف لاحقا باسم أثر الخبرة؛ وتنص نظرية أثر الخبرة على أنه: كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحدوية بحالي (10%) إلى (25%)، وهذا بسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج، ونجاح المنظمة بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج.

3-1-1-2- التوقيت: إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المنظمة إلى ميزة التكلفة الأقل، لأن المنظمة التي تدخل المنتج لأول مرة للسوق ستستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه وبأقل تكلفة

---

[1] Porter, M, E (1985), **Op.cit**, pp: 12.

[2] Hitt, M, A, et al, (2009), **Strategic Management: Concepts and Cases**, 8th edition, South-Western Engage Learning, USA, p: 106.

[3] مزوغ عادل، (جوان: 2013)، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، العدد: (10)، ص ص: [46-52]، ص ص: 47-48.

ممكنة، إن الوقت يعتبر العنصر الرئيسي لأي إستراتيجية تنافسية، حيث تكون النوافذ الإستراتيجية مفتوحة في أوقات ومغلقة في أوقات أخرى؛ ونقصد بالنوافذ الإستراتيجية تلك الفرص التسويقية التي توجد في السوق والتي يمكن للمنظمة استغلالها.

3-1-1-3- استغلال الطاقة الإنتاجية: لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، لذلك نجد أن التوقف أو التغيير في استعمال الطاقة له تأثير على التكلفة، وهذا يظهر بشكل كبير بالنسبة للمنظمة التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، لذلك نجد أن العديد منها تتماشى مع الأسواق التي تتميز بالموسمية أي أن الطلب فيها متذبذب، يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في باقي الفصول.

3-1-1-4- اقتصاديات الحجم: ويطلق عليها أيضا اسم "غلة الحجم" أو "اقتصاديات السلم"، ويتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث تتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة، مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة، وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية.

3-1-1-5- العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية: يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل التسويق، والبحث والتطوير، حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي خفض التكاليف.

3-1-2- مخاطر إستراتيجية قيادة الكلفة

إن قيادة التكلفة تفرض على المنظمة أعباء كبيرة للمحافظة على موقعها التنافسي كقائد للكلفة، وهو ما يعني إعادة استثمار في المعدات الحديثة والتخلص من الأصول القديمة، وأن تكون مستعدة للتحسين التكنولوجي، ويمكن إيجاز هذه المخاطر فيما يلي: [1]

- التغير التكنولوجي الذي قد يجعل الاستثمارات السابقة والخبرات بدون فائدة؛
- قدرة الوافدين الجدد للصناعة على تقديم منتجات بكلف منخفضة، وذلك من خلال التقليد أو الاستثمار في أصول تكنولوجية متميزة؛
- اهتمام المنظمة وتركيزها الكبير على خفض التكاليف قد يؤدي إلى عدم إدراكها للتغير الذي يطرأ على رغبات الزبائن من حيث المنتجات والتغيرات في مجال التسويق ... الخ

---

[1] Porter, M, E (1985)**, Op.cit**, pp: 45.

- تضخم التكاليف بشكل مستمر يضيق على المنظمة في قدرتها على توفير سلع أو خدمات بفارق سعر كافي لجذب الزبائن، وتعويض الصورة الذهنية لعلامات المنافسين في السوق وتميز منتجاتهم عنها.

3-2- إستراتيجية التميز

يمكن تعريف إستراتيجية التميز أو التمايز بأنها مجموعة متكاملة من الإجراءات والأفعال التي تتخذها المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات (بتكلفة مقبولة)، حيث أن الزبون أو العميل يحس ويشعر باختلافها عن الآخرين، وأن ذلك الاختلاف مهم بالنسبة له.[1] التميز إذا تحقق فهو يعتبر إستراتيجية ناجحة لتحقيق أرباح تفوق متوسط أو معدل أرباح الصناعة، ذلك كونه يسمح بخلق موقف دفاعي ضد التقليد الذي يأتي من القوى التنافسية الخمسة، وبطريقة مختلفة مقارنة بإستراتيجية قيادة الكلفة؛ فالتميز يوفر للمنظمة مناعة من المنافسين لأن ولاء الزبون ينتج عنه حساسية أقل اتجاه السعر، إضافة إلى كونه يزيد من الهامش، الذي يسمح للمنظمة بتجنب الحاجة لوضعية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة.

إن ولاء العميل أو الزبون وحاجة المنافسين للتغلب على تفرد وتميز المنظمة، يعتبر حاجزا لدخول المنافسين في الصناعة؛ كما أن التميز الذي يحقق هوامش مرتفعة يسمح للمنظمة بالتقليل من قوة الموردين، والحد من القوة التفاوضية للزبائن والمشترين، ماداموا لا يستطيعون مقارنة المنتج مع البدائل لتفرده، وكونه أقل حساسية للسعر بسبب ذلك؛ وأخيرا فإن المنظمة التي تسعى لتمييز نفسها لابد وأن تكون في موقف أحسن من جميع البدائل المتاحة لضمان ولاء الزبون.[2]

إن التميز يمكن أن يأخذ عدة أشكال مثل: التصميم أو صورة العلامة، التكنولوجيا، خصائص المنتج، خدمة العملاء، شبكة التوزيع، أو باعتماد أبعاد أخرى.[3]

3-2-1- محددات التفوق من خلال التميز:

يمكن أن تحقق المنظمة التميز من خلال ما يلي:[4]

3-2-1-1- التركيز مباشرة على سمات سلعها أو خدماتها: ويكون ذلك من خلال:

أ- خصائص ومميزات المنتج: حيث تعتبر الطريقة الأكثر وضوحا، وفيها تقوم المنظمات بمحاولة

---

[1] Hitt, M, A, et al, **Op.cit**, p: 110.
[2] Porter, M, E (1980), **Op.cit**, pp: 37.
[3] **Ibid**, pp: 37-38.
[4] Barney, J, B. and Hesterly, W. S, **Strategic Management and Competitive Advantage** 4th edition, PHI learning private Limited, New Delhi, India, 2012, pp: 133-138.

جعل منتجاتها مختلفة عن منتجات المنافسين بالتغيير في صفاتها ومميزاتها وإعطائها خصائص متفردة.

ب- تعقيد المنتج: يمكن اعتبار اللجوء إلى تعقيد المنتج المقدم كحالة خاصة في تغيير خصائص وسمات السلعة أو الخدمة للتميز في صناعة معينة، وذلك كون زيادة درجة تعقيد المنتج واختلافه عن الآخرين قد يقنع المستهلكين بأنه أكثر قيمة من منتجات المنافسين.

ج- توقيت تقديم المنتج: إن تقديم المنتج في الوقت المناسب يمكن أن يميز منتجات المنظمة عن منافسيها، ففي الصناعات الناشئة خصوصا فإن تقديم المنتج قبل جميع المنافسين وكونك المتحرك الأول مسألة حاسمة، لأن ذلك يسمح للمنظمة بوضع المعايير التكنولوجية للصناعة، وتطوير أو تحقيق ما يسمى بتكلفة التغيير بالنسبة للزبون.

د- الموقع: إن الموقع الفيزيائي لمنظمة ما قد يكون مصدرا لتمييز منتجاتها، خاصة بالنسبة للمنظمات الخدمية التي لابد وأن تكون قريبة من عملائها.

3-2-1-2- التركيز على العلاقة بين المنظمة وزبائنها: يمكن أن تحقق المنظمة التميز من خلال:

أ- تخصيص المنتج: (Product Customization): يمكن أن تتميز المنتجات من خلال مدى أو درجة تخصيصها، أي أن كل زبون تعمل الشركة على توفير منتج فريد له اعتمادا على متطلباته ورغباته.

ب- جهود التسويق: التميز من خلال الجهود التسويقية أصبح قاعدة للتميز في الكثير من الصناعات، وذلك من خلال الإعلان والجهود التسويقية الأخرى التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تغيير صورة أو تصورات الزبائن الحاليين والمحتملين حول منتجاتها، حتى ولو لم تكن تملك خصائص متفردة.

ج- السمعة: لعل أهم علاقة تربط بين المنظمة وزبائنها تعتمد على السمعة التي تتميز بها في السوق، والحقيقة أن السمعة تعتبر علاقة اجتماعية معقدة بين المنظمة وعملائها أو زبائنها، وعند تحققها فإن سمعة المنظمة قد تستمر لوقت طويل حتى لزوال سبب وجود تلك السمعة.

3-2-1-3- التركيز على الربط داخل المنظمات أو بين المنظمات: ويأتي تميز الشركة في ذلك من خلال:

أ- الربط بين وظائف المنظمة: تعتبر القدرة على التنسيق بين وظائف المنظمة مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمة يمكن لها تمييز منتجاتها من خلال الربط بين مختلف وظائفها واستخدام هيكل

تنظيمي مناسب، فمثلا في الصناعة الدوائية تتميز بعض الشركات بمنتجاتها نتيجة لقدراتها على دمج والتنسيق بين وظائف مختلفة مثل الوراثة وعلم البيولوجيا والكيمياء.

ب- الارتباط مع منظمات أخرى: تعتبر إقامة روابط مع منظمات أخرى أساسا آخر للتميز، هنا عوض أن يكون التمايز من خلال الربط بين وظائف منظمة واحد أو منتجاتها، فإن التميز يكون من خلال روابط واضحة بين منتجات الشركة وسلع وخدمات الشركات الأخرى؛ مثل تمويل شركات مشروبات الطاقة لسباقات السيارات، ومن خلال إتباع استراتيجيات التشارك.

ج- مزج المنتجات: إن أحد نتائج الربط بين وظائف المنظمة أو الربط بينها وبين منظمات أخرى هو التغيير في مزيج المنتجات الذي تقدمه للسوق، هذا المزيج من السلع أو الخدمات قد يكون مصدرا للتميز في المنتج، خاصة إذا كانت تلك السلع أو الخدمات مترابطة تكنولوجيا؛ كتقديم شركات بيع السيارات لخدمات تأمين مجانية من شركات أخرى خلال فترة معينة.

د- قنوات التوزيع: الربط ضمن أو بين المنظمات يمكن أن يكون له تأثير على كيفية اختيار المنظمة لشبكة توزيع منتجاتها، وقنوات التوزيع يمكن أن تكون أساسا لتميز المنتجات.

هـ- الخدمات والدعم المقدم للزبون: يمكن أن تتميز المنتجات من خلال مستوى الخدمة أو الدعم المرتبط بها؛ فبعض الشركات تعتمد على التعاقد مع شركات أخرى للخدمات والدعم، في حين هناك شركات أخرى تؤسس شبكة خدمات ودعم تابعة وخاصة بها.

3-2-2- متطلبات نجاح تطبيق إستراتيجية التميز:

يرى "بورتر" أنه حتى تنجح المنظمة في تطبيق إستراتيجية التميز فهي بحاجة إلى مجموعة من المتطلبات يلخصها الجدول التالي:

جدول(3-2): متطلبات نجاح إستراتيجية التميز

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة عادة	المتطلبات التنظيمية
إستراتيجية التميز	- قدرات تسويقية قوية. - الذوق الإبداعي في هندسة المنتجات. - **سمعة المنظمة من حيث الجودة أو قيادة التكنولوجيا.** - خبرة طويلة في الصناعة أو مزيج فريد من المهارات المستمدة من مختلف الشركات. - تعاون قوي من قنوات التوزيع.	- تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير والتحسين والتسويق. - الاعتماد على التقييم الموضوعي والحوافز بدل القياسات الكمية. - **توفير الظروف المناسبة لجذب عمالة ذات مهارات عالية، علماء أو موظفين مبدعين.**

Source: Porter, M. E. (1980), **Op.cit**, p: 41.

3-2-3- مخاطر اعتماد إستراتيجية التمايز:

يرى "بورتر" أن التميز أو التمايز ينطوي على مجموعة من المخاطر أهمها: [1]

- سعي المنظمات من أجل تحقيق التمايز قد يؤدي إلى تكبدها تكلفة عالية، مما يجعل الفرق بين أسعارها وأسعار المنافسين الذين يعتمدون إستراتيجية قيادة الكلفة عاليا، هذا قد يدفع المشترين إلى التضحية والتخلي عن بعض الصفات والخصائص في المنتج لتحقيق وفرات عالية في التكلفة التي تقدمها الشركات التي تعتمد إستراتيجية قيادة الكلفة.
- ظاهرة التمايز تصبح أقل جاذبية للمشترين، خاصة عند فشلهم في تحديد العوامل التي تميز المنتجات.
- مجال تقليد ومحاكاة التميز المدرك يقل وهذا يميز الصناعة في مرحلة نضجها.

3-3- إستراتيجية التركيز (Focus Strategy)

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، وتحقيق موقع تنافسي أفضل في قطاعات سوقية معينة، وليس كل السوق؛[2] فإستراتيجية التركيز تعني تقديم المنتج (سلعة أو خدمة) لمجموعة محددة من الزبائن، أو منطقة محددة، أو سوق ضيق؛ وإستراتيجية التركيز من حيث طبيعتها تكون إما بالتركيز على السعر أو التركيز على تميز المنتج، التركيز على السعر يكون بأن تقدم المنظمة المنتج لسوق ضيق بسعر أقل من المنافسين، بينما في حالة التركيز على المنتج فإن المنظمة تقدم منتجها (سلعة أو خدمة) لسوق محدد بنوعية متميزة ومختلفة عن المنافسين؛ وتعتبر هذه الإستراتيجية ناجحة للشركات الصغيرة، حيث تتمتع بالمقدرة على متابعة منتجاتها في الأسواق الضيقة.[3]

على المنظمة عند تبني هذه الإستراتيجية مراعاة ما يلي:[4]

- توفر المهارات والخدمات اللازمة لخدمة القطاع الضيق المستهدف؛
- تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون؛

---

[1] Porter, M, E (1980), **Op.cit**, pp: 46.

[2] مرسي. نبيل، وسليم، أحمد عبد السلام، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 102.

[3] الجابري. نايف، **الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية: (التخطيط – التنفيذ – التقييم)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 44.

[4] بن حبتور. عبد العزيز، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 44.

- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير، قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها المنظمة؛

- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالنمو السريع أو المنخفض يؤثر في شهية المنافسين.

إضافة إلى ذلك فإن نجاح تطبيق إستراتيجية التركيز يكون أفضل بتوفر الشروط التالية:[1]

(أولا) أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا، بالدرجة التي يمكن أن تحقق من خلاله الربح؛

(ثانيا) أن تكون هناك احتمالية غير مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛

(ثالثا) أن لا يكون القطاع السوقي المستهدف مجالا حاسما وهاما لنجاح المنافسين؛

(رابعا) أن يكون لدى المنظمة القابليات والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع؛

(خامسا) أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع عن نفسها أمام المنافسين، من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنها.

أما المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية، فإنها تتمثل بصورة أساسية في احتمالية إيجاد المنافسين لطرق فعالة تستخدم في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف؛ كما قد يتوجه مستهلكي ذلك القطاع نحو السوق الأوسع، خاصة وأن التوجهات والأذواق تتغير بمرور الزمن.

---

[1] القطب. محي الدين، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 107.

المبحث الثالث: أثر جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

1- أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية

تطرق العديد من الباحثين والدارسين إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، ورغم أنهم لم يتناولوا نظم المعلومات الإدارية من ناحية جودتها، إلا أنه من الواضح أن الدور والأثر الإيجابي لها في تحقيق الميزة التنافسية يتدعم كلما تميزت بجودة عالية.

1- 1 نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي:

يرى (Alcami & caranana : 212) أن أنظمة المعلومات في مؤسسات اليوم، يجب عليها أن تتعامل مع كمية هائلة من البيانات وأن توفر معلومات مهيكلة بطرق وأساليب مختلفة لكثير من متخذي القرار في المنظمة، لذلك فإن دور أنظمة الكمبيوتر (الأنظمة المحوسبة) حيوي لنظام المعلومات الإداري، وبالنظر لدور هذا الأخير الرئيسي والمهم، فإنه لا يمكن إدارة المنظمات اليوم بكفاءة وفعالية دون أنظمة معلومات تتضمن سلسلة من تكنولوجيا المعلومات؛ ولذلك أصبحت تكنولوجيا المعلومات جانبا أساسيا في إدارة الشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وتمكنها من الحصول على مزايا تنافسية.[1]

فنظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات حسب (Turban et al : 2006) تساهم في إنجاح المنظمة استراتيجيا من خلال مساعدتها على اكتساب ميزة تنافسية من خلال: [2]

1-1-1 التطبيقات المبتكرة: فتكنولوجيا المعلومات تساهم في إنتاج تطبيقات مبتكرة توفر مباشرة ميزة إستراتيجية للمنظمات؛ على سبيل المثال كانت شركة (federal Express) أول شركة في صناعتها تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتتبع موقع كل طرد أو حزمة في نظامها، بعدها جعلت قاعدة البيانات هذه متاحة لعملائها عبر الإنترنت ليتمكنوا من تتبع بريدهم بشكل إلكتروني.

1-1-2 نظم المعلومات أسلحة تنافسية: فأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات تم اعتبارها دائما سلاحا تنافسيا، فقد أشار مؤسس شركة (Dell) إلى ذلك قائلا: " إن الانترنت يشبه السلاح الذي يتم وضعه فوق الطاولة، وهو جاهز ليتم انتقاؤه واستخدامه سواء من طرفك أو من طرف المنافسين".

---

(1) Alcami. Rafael. L, and Caranana, Carlos. D, **Introduction to Management Information Systems**, 1st edition, Publication of " jaume I" University, Spain, 2012, pp: 13-14.

(2) Hemmatfar. Mohamoud, and salehi mahdi, Competitive advantage and strategic information systems***, International Journal of Business and Management***, vol.5, No.7, 2010, pp: 160- 161.

1-1-3 التغيير في عمليات المنظمة: فتكنولوجيا المعلومات تدعم وتساعد على تغيير العمليات في منظمات الأعمال بما يكسبها ميزة تنافسية؛ على سبيل المثال من خلال التحكم أفضل في إدارة المتاجر أو المكاتب عن بعد بتوفير وسائل اتصال حديثة، تبسيط عملية تصميم المنتجات واختصار الوقت باستخدام نظم التصنيع والتصميم بمساعدة الكمبيوتر، وتحسين عملية صنع القرار من خلال تزويد المدراء بالتقارير اللازمة والمعلومات في الوقت المناسب.

1-1-4 ربط المنظمة مع شركائها: فنظم المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات تسمح بربط المنظمات وشركائها التجاريين بفعالية وكفاءة.

1-1-5 تخفيض التكاليف: تمكن تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات المحسوبة الشركات من تخفيض التكاليف، فقد كشفت دراسة أن المعاملات المصرفية التقليدية تكلف (1.07) دولارا، في حين أن نفس المعاملة عبر الويب تكلف حوالي سنتا واحدا، وأن تكلفة تذكرة الطيران التقليدية كلفتها (8) دولارات وتكلفة التذكرة الإلكترونية دولارا واحد.

1-1-6 العلاقة مع الموردين والعملاء: يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنشاء أنظمة معلومات محسوبة تربط المنظمة مع الموردين والعملاء، وتجعل عملية التحول من التعامل معها مكلفة وتتطلب جهدا كبيرا.

1-1-7 منتجات جديدة: يمكن للمنظمة الاستفادة من استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات، لإنتاج وتقديم منتجات جديدة مطلوبة في السوق، مما قد يساعدها على حماية مكانتها في السوق.

1-1-8 الذكاء التنافسي: توفر تكنولوجيا المعلومات ذكاء تنافسيا (تجاريا) من خلال جمع وتحليل معلومات عن المنتجات والأسواق والمنافسين، والتغيرات البيئية.

إذن نظم المعلومات تساعد المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية، من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن خلال قدرتها على رفع الأداء وتحسين الإنتاجية.

ويرى (Bobb and Harris) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في نظم المعلومات الإدارية أدى إلى تحسين جودتها وساهم في تغيير البيئة التنافسية من خلال:[1]

- القدرة على التحكم في التكاليف وتخفيفها؛

---

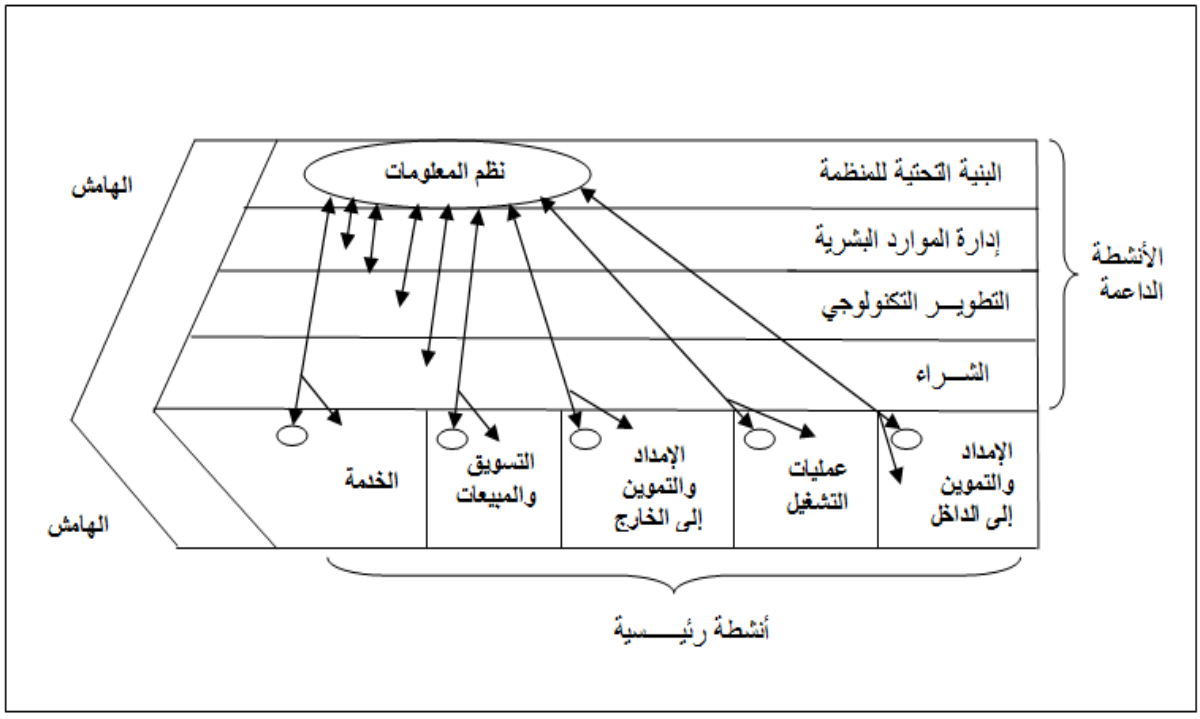
[1] Bobb, Leslie M. and Harris. Peter, information technology and information systems: its use as a competitive and strategic weapon***, journal of global business management***, vol (7), No (2), 2011, pp: 4-5.

- تعزيز وتحسين الدعم في صناعة القرارات؛
- مراجعة مهمة وأهداف المنظمات؛
- تعزيز الربط والعلاقات في المعاملات التجارية والأعمال؛
- تقديم سلع وخدمات جديدة.

كما أن استغلال تكنولوجيا المعلومات لخلق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب مواجهة ثلاثة تحديات تتمثل في امتلاك القدرة على الأخذ بعين الاعتبار التأثير طويل المدى لاستغلالها والاستثمار فيها، على المنظمة أيضا أن تكون ديناميكية وتستجيب بسرعة للتغيرات في أعمالها وفي البيئة العالمية التي تنشط فيها؛ وأخيرا إذا تطلب الأمر إعادة تعديل إستراتيجية الأعمال المختارة للشركة، فيجب أن تكون الشركة واثقة من قدرة قسم تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية والمدراء على مواجهة العاصفة (عاصفة التهديدات أو إعادة التكيف مع الوضع الجديد).

1-2 نظم المعلومات الإدارية وسلسلة القيمة:

يتم أيضا ربط نظم المعلومات الإدارية بالميزة التنافسية من خلال مساهمتها في زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الموجودة في سلسلة القيمة التي تم التطرق إليها سابقا؛ والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل(3-12): نموذج سلسلة القيمة ونظم المعلومات

Source: Alcami. Rafael. l, and caramana, carlos. p, **Op.cit** , p: 21.

جميع أنشطة سلسلة القيمة، سواء كانت أنشطة أساسية أو داعمة تحتاج إلى المعلومات وتقوم هي أيضا بتوليد معلومات، يقوم نظام المعلومات بجمع المعلومات الناتجة عن النظم الفرعية المختلفة لتقديمها فيما بعد إلى أنشطة أخرى قد تحتاجها، من هذا المنظور يلعب نظام المعلومات دورا هاما في تنسيق أنشطة سلسلة القيمة المختلفة والربط فيما بينها.[1]

فنظم المعلومات بتكنولوجيتها الحديثة تقدم الدعم المباشر لمساعدة المنظمة في استخدام مواردها، واستثمار قدراتها وتنفيذ عملياتها بكفاءة وفعالية، فعلى إدارة المنظمة أن تعمل على تحقيق التكامل بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات من جهة وأنشطة المنظمة من جهة أخرى بما يحقق الأهداف المتوقعة.[2]

3-1 دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية لبورتر:

تتمثل الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لبورتر في: استراتيجيات قيادة الكلفة، التميز والتركيز؛ وقد تم تناولها بالشرح سابقا؛ يمكن أن تساهم نظم المعلومات وتساعد المنظمة على تحقيقها من خلال ما يلي:

1-3-1 دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة:

يمكن لمنظمات الأعمال استخدام نظم المعلومات الإدارية لتغيير تكلفة ممارسة الأعمال وتخفيفها وذلك بتقليل تكاليف العملاء، والموردين. وعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة استخدام نماذج لممارسة أعمالها عبر الأنترنت للتعامل مع المستهلكين والموردين كأنظمة الشراء الإلكترونية.[3]

2-3-1 دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق إستراتيجية التميز:

يمكن للمنظمات استخدام نظم معلوماتها الإدارية لتطوير ميزات تميزها عن غيرها، و(أو) لتقليل الفجوة بينها وبين منافسيها الذين يمتلكون خصائص تميزهم عنها ولهم سبق في السوق؛ ويمكن أن نعطي مثالا بتوجه المنظمات الحديثة إلى استخدام أنظمة الدردشة المباشرة، وشبكات التواصل الاجتماعي لفهم العملاء بشكل أفضل، وتقديم الخدمات لهم.[4] فالمصنعون والتجار يستخدمون نظم المعلومات الإدارية لتقديم سلع وخدمات تناسب الأشخاص وما يرغبون فيه بشكل منفرد، أي منتجات تلبي الخصائص

---

(1) Alcami. Rafael. l, and caranana, carlos. P, **Op.cit**, p: 21.

(2) حسن، حميد عبد الله، دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، **أطروحة دكتوراه إدارة أعمال**، جامعة "سانت كليمينتس"، العراق، 2012، ص: 55.

(3) Jun-xu, and Quaddus Mohammed, **Managing Information Systems: Ten Essential Topics**, Atlantis press, paris, France, 2013, p: 28.

(4) Ibid, p: 28.

المطلوبة لدى كل فرد عميل لديها؛ فعلى سبيل المثال شركة نايكي (Nike) الأمريكية أصبحت تقدم أحذية رياضية حسب الطلب، فمن خلال برنامج على موقعها الإلكتروني يمكن لزبائنها اختيار نوع الحذاء، اللون، الخامة المستعملة، النعل، وحتى الشعار، بعدها تقوم الشركة بتحويل الطلبيات إلى مصانعها الخاصة في الصين وكوريا، فالحذاء يكلف عشرة دولارات إضافية فقط ويستغرق ثلاثة أسابيع ليصل عند الزبون، هذه القدرة على تفصيل المنتجات أو الخدمات حسب رغبة كل فرد باستخدام نفس الموارد والإنتاج بكميات كبيرة يطلق عليها اسم "التخصيص الشامل" (Mass customization).[1]

الجدول التالي يوضح بعض الشركات التي استخدمت التكنولوجيا في نظم معلوماتها الإدارية وما يجعلها تمتلك ميزات في خدماتها ومنتجاتها يصعب تقليدها:

جدول(3-3): منتجات جديدة اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات وفرت مزايا تنافسية

أمازون (Amazon) التسوق بنقرة واحدة	امتلكت أمازون براءة اختراع "التسوق بنقرة واحدة"، ثم رخصت لبقية تجار التجزئة عبر الانترنت استخدامها
الموسيقى على الانترنت لأجهزة آبل: آيبود وآيتونز	جهاز آيبود (iPod) هو مشغل مدمج للموسيقى محمول مدعوم بمكتبة على الانترنت بها حوالي 13 مليون أغنية
دفع الفواتير عبر الانترنت Checkfree.com	في سنة 2010 أكثر من اثنين وخمسين مليون فاتورة منزلية تم دفعها عن طريق الانترنت
الدفع عبر الانترنت بين الأشخاص: **paypal.com**	" باي بال" (PayPal) سمح بتحويل الأموال بين حسابات الأفراد البنكية، وبين الحسابات البنكية وبطاقات الائتمان بشكل آمن

Source: Laudon. Kenneth. C, and Laudon. Jane P, (2012), Op.cit, p: 128.

[1] Laudon. Keneth. C and Laudon. Jane P, (2012), **Op.cit**; p: 128.

1-3-3 دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق إستراتيجية التركيز:

يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية للتمكن من التركيز على سوق معين، وخدمة هذا السوق المستهدف الضيق بشكل أفضل من المنافسين؛ تدعم نظم المعلومات الإدارية هذه الإستراتيجية من خلال جمع وتحليل البيانات وإنتاج المعلومات التي يتم استخدامها لتحديد تقنيات البيع والتسويق المناسبة، وتمكن نظم المعلومات الشركات من تحليل أنماط شراء العملاء وأذواقهم وتفضيلاتهم عن كثب، حتى تتمكن من توجيه الحملات الإعلانية والتسويقية بكفاءة إلى الأسواق المستهدفة الأصغر فالأصغر.[1]

1-4 دور جودة نظم المعلومات الإدارية في أبعاد الميزة التنافسية:

يمكن لجودة نظم المعلومات الإدارية أن تلعب دورا محوريا، وأن يكون لها تأثيرا إيجابيا على قدرة المنظمات عل امتلاك ميزة تنافسية (ميزة الكلفة، الجودة والتميز، القدرات الجوهرية، والسمعة)، وفيما يلي شرح لدور جودة نظم المعلومات الإدارية في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المعتمدة في هذه الدراسة.

1-4-1 جودة نظم المعلومات الإدارية وبعد التكلفة:

يمكن لنظام المعلومات الإداري في المنظمة دعم تنافسيتها من خلال مستوى الكفاءة التشغيلية، وهي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل تكاليف ممكنة، ولكن أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة في إطار الموارد المتاحة، وصولا إلى مستوى الأداء المطلوب للمنظمة، وهذا الدور يؤهل المنظمة بأن تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة، وأن ترفع مستوى منتجاتها، والكفاءة تكون في اتجاهين:

- **كفاءة داخلية:** وهي التي تحقق من خلال العمليات والأنشطة داخل المنظمة.
- **كفاءة خارجية:** وهي التي تتحقق ما بين المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين من خلال الارتباط معهم بنظم معلومات إدارية ذات جودة، حيث يتمتع الجميع بفوائد الكفاءة نتيجة توافر المعلومات بالجودة المطلوبة.[2]

ويرى الباحث أن جودة نظم المعلومات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل فعال في تفوق المنظمة على منافسيها في السوق، وذلك نظرا لقدرتها على تقليل التكاليف في كل أنشطة سلسلة القيمة، فيمكن لجودة

---

[1] Laudon. Keneth. C, and Laudon. Jane P, (2012), **Op.cit**; p: 128.

[2] نعمون وهاب، وسريدي سمية، دور نظم المعلومات في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية، ورقة عمل مقدمة ل: **ندوة تطوير قطاع المعلومات الصناعية في الدول العربية**، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، الجزائر، أيام: 4- 6 ديسمبر 2012، ص: 12.

نظام معلومات إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تقليل تكاليف التوظيف من خلال استعمالها للتكنولوجيا الحديثة وتقليل العمل الورقي، وتوفير بنك للمعلومات حول كفاءات ومهارات الموظفين، مما يسمح بالحصول على المعلومات بالجودة المطلوبة وفي وقت قياسي في حالة الترقية والتوظيف الداخلي، وتخطيط المسار الوظيفي بأقل التكاليف.

كما يمكن لجودة نظم المعلومات الإدارية من خلال نظم إدارة المخزون التي تربط المنظمة بالموردين الخارجيين، أن تسهم في تخفيض تكلفة التخزين بإتباع أسلوب التوريد الآني، والذي يتطلب دقة المعلومات وجودة معلومات نظم جدولة التصنيع، وهو ما تتبعه العديد من شركات تصنيع السيارات في العالم.

كما تساهم نظم المعلومات الإدارية في توفير معلومات بالجودة المطلوبة حول الموردين النشطين في السوق للمفاضلة بينهم، واختيار أحسنهم من حيث الكلفة والجودة.

أيضا يمكن للمنظمة الإطلاع على المعلومات اللازمة حول منتجات المنافسين في السوق من سلع وخدمات والأسعار التي يوفرونها بها، وبالتالي اختيار إستراتيجية التسعير المناسبة.

1-4-2 جودة نظم المعلومات الإدارية وجودة المنتجات وتميزها:

تلعب جودة نظم المعلومات الإدارية دورا إيجابيا في تميز منتجات المنظمات وجودتها، خاصة بعد التطور الكبير في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتوظيف نظم المعلومات لمعدات وبرمجيات متطورة، مثل نظم التصنيع بمساعدة الحاسب، والتي تساعد المنظمة على تصميم ذو جودة عالية لمنتجاتها، واختبارها افتراضيا وواقعيا، والتعديل عليها بما يحسن من جودتها وتناسبها مع أذواق وحاجات ورغبات المستهلكين.

كما أن اعتماد منظمات اليوم على مواقع التواصل الاجتماعي، خاصة المنظمات الخدمية سمح لها بالتفاعل المستمر مع عملائها، وسرعة الاستجابة والتعامل مع شكاويهم واستفساراتهم؛ من جهة أخرى سمح التطور الكبير في نظم معالجة المعاملات في تقديم الخدمات للعملاء بالسرعة المطلوبة، فعلى سبيل المثال سمح ظهور الصراف الآلي وبطاقات الائتمان والدفع عن طريق الهاتف بتسريع الخدمات وتبسيطها، فالصراف الآلي سمح بتقليل الضغط على الشبابيك وتقليل الطوابير، وفي هذا المجال حاولت بعض البنوك في العالم التميز من خلال الاعتماد على بصمة قزحية العين في تحديد هوية العميل بدل الرقم السري، الأمر الذي سمح بتسريع خدمات السحب والدفع وتحويل الأموال بدرجة خيالية.

1-4-3- جودة نظم المعلومات الإدارية والقدرات الجوهرية

إن القدرات الجوهرية هي نتاج الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم، هي مهارات ومعارف تميز المنظمة عن غيرها من حيث قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتأدية أنشطتها بطريقة إبداعية، والاستجابة الفعالة للظروف المحيطة بها والتغيرات البيئية المستمرة.

فنظم المعلومات الإدارية من خلال استخدام أجود المعدات والبرمجيات بها، قد تكون جزءا من التكنولوجيا المتطورة التي تتميز بها المنظمة، وقدرة جوهرية قد يصعب على الآخرين تقليدها.

كما أن التعلم التنظيمي المرتبط بالمعرفة مرهون بتوافر المعلومات بالجودة المطلوبة، والتي تمكن العاملين في المنظمة من استخدام المعلومات اعتمادا على معارفهم لاتخاذ القارات المطلوبة.

ونظم المعلومات المعرفة التي تصنف أحيانا كنوع من أنواع نظم المعلومات تعرف بأنها نوع متخصص من أنظمة المعلومات أو الأنظمة التقنية المستخدمة لإدارة معرفة المنظمة: وهي تعنى أساسا بتوليد المعرفة والحصول عليها، الخزن والإدامة، تشارك المعرفة وتوفير الدعم المستمر الأمر الذي من شأنه تحسين التعلم التنظيمي.[1]

من جهة أخرى توفر نظم المعلومات الإدارية في المستوى الاستراتيجي كنظم دعم المديرين التنفيذيين المعلومات المطلوبة للمدراء فيما يخص التغيرات البيئية من فرص وتهديدات وتدعمهم في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. فقد تتوفر على سبيل المثال معلومات حول شركة عالمية تعاني من صعوبات مالية، الأمر الذي يمكن النظر إلية كفرصة استثمارية قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية بإتباع إستراتيجية التوسع بالاستحواذ على الشركة المتعثرة، وتخصيص الموارد اللازمة في الوقت المناسب قبل الآخرين.

وقد يشير نظام المعلومات إلى وجود تهديدات مثل فرض رسوم إضافية على منتجات المنظمة في بلد ما أو النية في منعها، الأمر الذي يحتم على متخذ القرار العمل سريعا لإيجاد أسواق بديلة لتصريف المنتجات؛ وبالتالي تساعد نظم المعلومات الإدارية على تحسين المرونة الإستراتيجية.

من مؤشرات القدرات الجوهرية أيضا امتلاك المنظمة لكادر بشري بكفاءات ومهارات متميزة، حيث يمكن لجودة نظم المعلومات الإدارية المساهمة في ذلك من خلال نظم معلومات التوظيف التي تسمح

---

[1] فريد حسين أحمد، رأس المال الاجتماعي وأثره في نظم إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة النهرين، **مجلة الدنانير**، الجامعة العراقية، العدد (09)، 2016، ص: 357.

باستقطاب أكفئ الموارد البشرية المتاحة، والمفاضلة بينها وتعيين أجدرها بما يتناسب مع الوصف الوظيفي وثقافة المنظمة.

1-4-4 جودة نظم المعلومات الإدارية وسمعة المنظمة:

السؤال المطروح هنا كيف يمكن لجودة نظم المعلومات الإدارية أن تساهم في تحسين صورة المنظمة عند أصحاب المصلحة؟ يرى الباحث أن ثقة أصحاب المصلحة مرتبطة بدرجة معينة بقدرتها على توفير معلومات صحيحة ودقيقة حول أنشطتها وأرباحها في الوقت المناسب، وهذا الأمر لا يكون إلا نتيجة لنظم معلومات ذات جودة مقبولة، فتأخر المنظمة في الإفصاح المالي أو وجود أخطاء في معلوماتها يضرب سمعتها لدى أصحاب المصلحة.

كما أن مساهمة نظم المعلومات في جودة منتجاتها وتميزها يعزز كذلك من سمعتها لدى العملاء والزبائن.

من جهة أخرى أصبحت اليوم الهوية الإلكترونية للمنظمات الحديثة جزءا من سمعتها كونها تعطي صورة وانطباعا معينا عند عملائها الحاليين والمحتملين، فجودة موقعها الالكتروني الرسمي والخدمات التي يقدمها، وجودة الخوادم التي يستخدمها تؤثر في الصورة المدركة والمتشكلة عنها؛ كما أنه لابد من الاهتمام اليوم بمواقع التواصل الاجتماعي من أجل التفاعل مع العملاء والزبائن بشكل مستمر وإيجابي، وتوفير المعلومات التي يطلبونها بالجودة اللازمة من حيث المحتوى والتوقيت والشكل.

2- أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

يرى الحسنية (2009) أن الإبداع الإداري هو العنصر الوحيد الخلاق في المنظمة من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الواقعية على المبدعين وأنشطتهم الإبداعية وتوفير الموقف الإبداعي، مثل إيجاد الآليات المساعدة على الإبداع، واستثمار النواتج الإبداعية، فالإدارة بالإبداع تنصب على إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد الجديدة، ويمكن أن تجري هذه العملية من خلال اكتشاف المبدعين ودراسة إبداعاتهم وتوظيفها في العمل.[1]

وهنا نشير إلى أن استثمار نواتج الإبداع الإداري، من خلال استغلال الأفكار الجديدة والمتميزة الناتجة

---

[1] النشمي، مراد محمد، والدعيس هدى أحمد، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد (10)، العدد (9)، 2017، ص: 186.

عن القدرات الإبداعية للمورد البشري في المنظمة، يساعدها على التميز عن المنافسين والبقاء في السوق.

كما يعتبر الإبداع والذي من ضمنه الإبداع الإداري من أهم الركائز لتحقيق ميزة تنافسية؛ فإذا أرادت المنظمات أن لا تتخلف عن السباق التنافسي، فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم خدمات أو منتجات أو تطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات والخدمات بكل ثقة وبكلفة منخفضة، فالإبداع هو القدرة على تحديد وتخصيص بعض الوسائل التي تساعدنا على تحقيق مكانة ريادية تفوق المنافسين.[1]

يرى (Ionescu & Dumitru :2015) أن الإبداع والإبتكار هو القوة القائدة للتنافسية والنمو والربحية، وخلق قيم دائمة، وهو عملية مستمرة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار الفرص التي توفرها السوق واحتياجات العملاء والتحديات الإستراتيجية.[2]

وقد تناول (Qureshi et al : 2008) نفس الطرح من خلال القول بأن الإبداع هو مصدر الميزة التنافسية، والذي يستخدم كأداة لتجاوز المنافسين والتغلب عليهم؛ إذ يعتبر الأفراد المبدعين أصلا هاما من أصول المنظمة، فالميزة التنافسية تعتمد على توليد الأفكار وإدارة المعرفة في المنظمات بالتعاون مع المختصين المسؤولين عن الإبداع فيها؛ إذ أن أساس ونواة الكفاءات في منظمات الأعمال الحديثة هي كفاءتها في إدارة الإبداع والابتكار في مختلف عملياتها.[3]

وتوافقا مع اعتبار الأفراد المبدعين أصلا هانا من أصول المنظمة، ترى (بوسعدة) أن تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في السلع والخدمات يكون من خلال مصادر التميز والمتمثلة في:

- **الموارد البشرية:** فالعديد من المنظمات تحقق الميزة التنافسية بفعل ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، وأفراد مبدعين.
- **الموارد المادية:** تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.
- **الموارد التنظيمية:** والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة عملياتها وأفرادها من أجل تلبية حاجات عملائها.[1]

---

[1] **المرجع السابق**، ص: 187.

[2] Ionescu. Alexandru, and Dumitru. Necoleta, The Role of Innovation in Creating the Company's Competitive Advantage, ***journal of ecoforum***, vol (4), Issue (1), 2015, p: 99.

[3] Qureshi tahir masood, et al, Innovation Management: Types, Management Practices and Innovation Performance in Service Industry of Developing Economies, ***Communication of the IBIMA Journal***, vol (1), No (19), 2008, p: 162.

إن امتلاك المنظمة لأفراد قادرين على توليد الأفكار قد يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين على الأقل خلال مدة زمنية معينة. فالنشاط الإبداعي والابتكاري للمنظمات يؤثر بشكل كبير على ميزتها التنافسية التي تعتمد على مهارات وقدرات لا تضاهى، وتحقيقها ذلك يكون من خلال تقديم منتجات بتكلفة أقل وذات جودة أفضل مقارنة بالمنافسين.

فالإبداع ومن ضمنه الإبداع الإداري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:[2]

- العلاقة القوية بين المنتجات الجديدة المبدعة وأداء المنظمة في السوق.
- مساعدة المنتجات الجديدة التي يتم إبداعها في الحفاظ على الحصة السوقية وتحسين الربحية.
- تحقيق النمو عن طريق العوامل غير السعرية (الجودة والتصميم والتمييز ..).
- القدرة على استبدال المنتجات التي عفا عنها الزمن (تقصير دورة حياة المنتج).
- إذا مس الإبداع عمليات المنظمة فذلك يؤدي إلى تقصير وقت الإنتاج، وتسريع عملية تطوير المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين.

سنتناول الآن دور الإبداع الإداري في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المعتمدة في هذه الدراسة:

2-1 دور الإبداع الإداري في جودة المنتجات وتميزها:

إن اهتمام المنظمة بالإبداع الإداري وإدارته بالشكل اللازم، يسمح بتوليد الأفكار باستمرار ويسمح بتوفير بيئة إبداعية للمخترعين والمبدعين مما من شأنه المساهمة في:

- الإبداع في تقديم منتجات جديدة ومتميزة من حيث خصائصها؛
- التحسين المستمر في جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين؛
- إمكانية السيطرة على قطاع سوقي معين عن طريق إبداع منتجات تتوافق مع حاجات ورغبات مستهلكيه.

2-2 دور الإبداع الإداري في قيادة الكلفة:

تلعب التكلفة الأقل دور سلاح تنافسي لمجابهة ومقاومة المنافسين، ويظهر أثر الإبداع على التكلفة

---

(1) بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، ***مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا***، المجلد (14)، العدد (19)، 2018، ص: 291.

(2) Urbancova. Hana, (Competitive Advantage Achievement Through Innovation and Knowledge, ***Journal of Competitiveness***, vol (5), issue (1), 2013, p p: 83-84.

النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، هذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى تخفيض التكاليف عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية، وبالتالي فإن للإبداع دور حقيقي في تحسين تنافسية المنظمة يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.[1]

فالإبداع الإداري يساهم في ذلك بتقديم أفكار مبتكرة في إدارة وظائف المنظمة، أو من خلال الإبداع في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يسمح بتخفيض التكاليف والتفوق على المتنافسين.

2-3 دور الإبداع الإداري في القدرات الجوهرية:

إن امتلاك المنظمة لأفراد لهم قدرات إبداعية وقدرات في حل المشكلات، يوفر عليها عناء البحث المستمر على الكفاءات، إذ يكفيها توفير البيئة المشجعة على الإبداع لاستخراج أفضل ما في مواردها البشرية، طبعا هذا لا يعني إهمال استقطاب المبدعين المتميزين نهائيا من خارج المنظمة، فالإبداع الإداري يسمح أيضا للمنظمة باستغلال المعلومات والمعارف التي تمتلكها من أجل التكيف مع التغيرات البيئية، ومع التهديدات التي تواجها، كما يسمح لها باتخاذ القرارات الإبداعية لاقتناص الفرص واستغلال واستخدام آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها ونشاطها.

2-4 دور الإبداع الإداري في تحسين سمعة المنظمة:

إن المنظمات المبدعة إداريا، والتي تتبنى الإبداع بصفة عامة تتميز بكونها تمتلك سمعة جيدة عند أصحاب المصلحة سواء الداخليين أو الخارجيين، خاصة ونحن نعيش في زمن يبدع فيه العقل البشري بشكل مذهل ومتواصل.

فيمكن للإبداع الإداري على سبيل المثال أن يبتكر أساليب اتصال جديدة للسماح بتدفق المعلومات بين المنظمة وأصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين مما يعزز الثقة بينهم، ومن أوجه الإبداع في هذا المجال توظيف نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في الإفصاح الإلكتروني للقوائم المالية للمنظمة؛ فالإفصاح الإلكتروني يعني نشر مخرجات المحاسبة اليدوية أو الإلكترونية على شبكة الانترنت، وقد عرفت

---

[1] حميدة، عبد الرزاق، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الإقتصادية –مع الإشارة لحالة الجزائر -، ***مجلة العلوم الانسانية***، العدد: (34)، 2014، ص: 284.

الشركة التي تكون مطبقة للإفصاح الإلكتروني بأنها تلك التي تقدم على الموقع الخاص بها:[1]

- مجموعة كاملة من القوائم المالية السنوية، بما فيها الإضافات والهوامش، وتقرير مراقب الحسابات، وتقرير مجلس الإدارة السنوي.
- أدوات ربط (Link) تعمل على ربط المعلومات الواردة في القوائم والتقارير المالية في موقع الشركة بأي معلومات أخرى ذات أهمية، سواء كانت على نفس الموقع أو على مواقع أخرى، كربطها مثلا بقاعدة بيانات سوق الأوراق المالية.

ومن مزايا الإفصاح الإلكتروني مقارنة بالتقليدي نذكر ما يلي: [2]

- يحقق الإفصاح الإلكتروني تخفيضا لتكاليف توزيع المعلومات، حيث تتجنب الشركة تكاليف طباعة وتوزيع المعلومات في حالة إتباعها الإفصاح التقليدي، فضلا عن اختصار وقت توزيع المعلومات.
- تحسين ما تم إفصاحه تقليديا سواء من حيث كمية أو نوعية المعلومات المفصح عنها، والمساهمة في توفير معلومات أكثر نفعا للمستخدمين، والعمل على تحديثها بشكل دوري.
- يمثل الإفصاح المحاسبي الإلكتروني أداة انتشار بالنسبة للمنظمة فهو موجه لعدد غير محدود وغير معروف من المستخدمين، الأمر الذي قد يعمل على جذب المستثمرين على المستوى المحلي وحتى المستوى العالمي.
- يوفر الإفصاح الإلكتروني إمكانية التقارير السنوية لعدة أقسام لوجود علاقات دقيقة الصلة بين كشوفاتهم المالية.
- يحقق الإفصاح الإلكتروني حوار معلوماتي دائم ومستمر بين المنظمة والمستخدمين، الأمر الذي يمكن من توفير معلومات معدة خصيصا لتلبية احتياجاتهم من المعلومات.

لقد أصبح الانترنت أحد مصادر المعلومات الأكثر استخداما من طرف المستثمرين، فالإفصاح المالي الالكتروني يساعدهم على اتخاذ قراراتهم بشأنه محافظهم الاستثمارية، وتقوم العديد من الشركات اليوم بالإفصاح عن جزء من / أو كل معلوماتها المالية على مواقعها على الويب؛ فمواقع الشركات على الانترنت تم تصميمها لعدة أسباب أهمها: الإعلان عن منتجاتها، تسهيل التجارة الالكترونية، تعزيز العلامة التجارية، تحسين التواصل بينها وبين أصحاب المصلحة خاصة الخارجيين منهم، جذب

---

[1] نضال عزيز مهدي، وبكر إبراهيم محمود، دور ومسؤولية مراقبي الحسابات في العراق اتجاه الإفصاح الالكتروني للقوائم المالية، ***مجلة دراسات محاسبية ومالية***، المجلد (5)، العدد (11)، 2010، ص: 89.

[2] **المرجع السابق**، ص ص: 91- 92.

المستثمرين وتحسين صورة وسمعة المنظمات.[1]

مما سبق نلاحظ الأثر الإيجابي للإبداع الإداري في استخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في وظيفة من وظائف المنظمة وهي الوظيفة المالية، فالإفصاح المالي الالكتروني يعزز الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، ويعطيها مصداقية وسمعة طيبة في السوق.

وإذا أردنا إعطاء مثال عن الشركات المبدعة وتأثير أفكاها على سمعتها، فإن أفضل مثال حاليا هي شركة " تسلا " " Tesla " الأمريكية، والتي على الرغم من تعثرها وعدم تحقيقها للأرباح لما يقارب العامين إلا أنها ظلت تحظى بثقة المستثمرين، نظرا لأفكارها الإبداعية في مجال الطاقات المتجددة والسيارات الكهربائية والذكية إلى أن حققت أرباحا خلال الربع الثالث من سنة 2018.

3- تفاعل الإبداع الإداري وجودة نظم المعلومات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية:

ما أحوجنا في هذا العصر – عصر العلم والتكنولوجيا والعولمة والمعلومات - إلى أن نواكب هذا التقدم السريع بالمشاركة الفاعلة في المعرفة والتعلم والإنجاز، لنقدم للعالم إبداعات خاصة بنا وناتجة عن أعظم ثروة نمتلكها وهي العقل؛ لذا فإن الإبداع فهو الذي سيقود التغير الاجتماعي والاقتصادي خلال القرن الحادي والعشرين؛ إننا نحتاج إلى المعلومات لكننا نحتاج أيضا إلى أن نكون نشطين ومهرة ومثابرين لاختبار هذه المعلومات، نحتاج أن نكون أصلاء ومشككين ومجادلين بكلمة واحدة أن نكون مبدعين في منظمات الأعمال الناشطة في بيئات ديناميكية من أجل استمرارها ومن أجل تمكينها من المنافسة.[2]

ففي ظل ظروف تتميز بتسارع التغير التكنولوجي، وزيادة الضغوط التنافسية، إضافة إلى التغيرات التي تطرأ على متطلبات المستهلكين الذين يطمحون وفي فترة قصيرة إلى الحصول على منتجات متخصصة عالية الجودة وبسعر منخفض، وآمنة الاستخدام أيضا، فإنه لا يمكن للشركات التقليدية مواجهة هذه التحديات، فقط الشركات المبدعة المعتمدة على المعلومات والمعرفة القادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات من تستطيع الاستمرار، وتمتلك ميزة تنافسية للبقاء، من خلال انعكاس ذلك إيجابا على قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة بأسعار منخفضة خلال فترة زمنية قصيرة.[3]

مما سبق نجد أن تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة مرتبط بدرجة كبيرة بمدى اعتمادها على الإبداع والذي من ضمنه الإبداع الإداري، وبمستوى تحكمها وامتلاكها للمعلومات التي يعمل نظام

---

(1) Khan mohd, et al, Benefits of internet financial reporting in developing countries: Evidence from Malaysia, ***African journal of business management***, vol.(7), No.(9), 2013, pp: 719-720.

(2) علي، لطيف محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 45.

(3) Ionescu. Alexandru, and Dumitru. Necoleta, **Op.Cit**, p: 102.

المعلومات الإداري المتميز الذي تديره على توفيرها بالجودة المطلوبة.

إن تآزر جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من شأنه دون شك أن يسهم إيجابا في تميز المنظمة، من خلال تخفيض التكاليف وتقديم أفكار متميزة لمنتجات بجودة وخصائص فريدة، ومساعدة المنظمة في امتلاك قدرات جوهرية متميزة لمورد بشري مبدع، قادر على التعلم باستمرار وعلى مواجهة التحديات البيئية، واقتناص الفرص المتاحة بتعزيز نقاط قوة المنظمة وتحديد نقاط ضعفها، كما انه يساهم في امتلاكها لسمعة جيدة في مجال عملها وتحسين صورتها باستمرار.

خلاصة

من خلال تناولنا لهذا الفصل، تم تسليط الضوء على مفهوم مهم قديم ومتجدد، يتمثل في الميزة التنافسية، إذ تم تناول أهم تعريفاته، إضافة إلى تسليط الضوء على الميزة التنافسية على مستوى الدولة أو قطاع الأعمال، حيث اتضحت أهميتها البالغة، وتنوع وتعدد المؤشرات التي يتم استخدامها لقياسها؛ أما على مستوى المؤسسة أو منظمة الأعمال، فقد تم التركيز على مصادر تحقيق الميزة التنافسية سواء الخارجية (التشريعات الحكومية، حجم المنافسة في الصناعة، التقدم التكنولوجي....)، أو الداخلية (القدرات والإمكانات، والموارد الملموسة وغير الملموسة)؛ كما تبين أن للميزة التنافسية عناصر تحققها اختلف الباحثون والكتاب في تحديدها، حيث تم استعراض في هذا الفصل مختلف تلك العناصر، واختيار أكثرها استخداما وملائمة لهذه الدراسة والمتمثلة في: (الجودة والتميز، الكلفة، القدرات الجوهرية، سمعة المنظمة)؛ اتضح أيضا أن على المنظمة بدل المجهود اللازم لجعل ميزتها مستدامة، خاصة بسعيها لامتلاك موارد ذات قيمة، نادرة وغير قابلة للتقليد.

في هذا الفصل أيضا تم التطرق إلى نموذج بورتر للميزة التنافسية، باعتباره أول وأهم باحث تعمق في دراستها، حيث تم التركيز على أهمية تحليل القوى الخمسة لبورتر في البيئة الصناعية للمنظمة، والتطرق إلى الإضافات المعتمدة على تحليله، كما تم تناول سلسلة القيمة باعتبارها إطارا لتحديد وتصنيف الأنشطة، التي يمكن من ورائها خلق قيمة مضافة وتحقيق التميز عن المنافسين، ومن أهم إسهامات بورتر الاستراتيجيات التنافسية المتمثلة في استراتيجيات: التميز، قيادة الكلفة، والتركيز.

تم ختام هذا الفصل من خلال تبيان دور كلا من جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، حيث اتضح ضرورة مواكبة المنظمة للتطورات التكنولوجية المتسارعة في نظم المعلومات الإدارية، والاهتمام بجودتها، نظرا لدورها الكبير في إنجاح أنشطة خلق القيمة، ولدورها في تحقيق عناصر الميزة التنافسية؛ كما تبين أهمية الإبداع الإداري كمتغير أساسي يقود المنظمات باتجاه توليد الأفكار الإبداعية وتجسيدها في الواقع، لقيادة مجال الأعمال تميزا وإبداعا.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة (الطريقة والإجراء)، وذلك من خلال المنهج المتبع في الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الأداة المستخدمة والمتمثلة في الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

المبحث الأول: منهج الدراسة، حدودها ومجتمعها

1- منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي قام على تشكيل مجموعة من الأفكار والأطر النظرية من خلال الدراسات المكتبية النظرية، واستكمال جمع البيانات والمعلومات بواسطة الأسلوب الميداني الذي استعملت فيه الاستبانة إضافة إلى استغلال الملاحظة والمقابلة، ومن ثم القيام بتحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، اختبار صحة الفرضيات، وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الدراسة، والاعتماد على التفسيرات العلمية لدلالات التحليل الإحصائي للتوصل إلى شرح النتائج واستخلاص التوصيات اللازمة.

وللمنهج الوصفي مجموعة من الخطوات تتمثل في:[1]

- تحديد المشكلة وصياغتها؛
- وضع الفروض وتوضيح الأسس التي بنيت عليها؛
- تحديد المعلومات والبيانات التي يجب جمعها لأغراض البحث، وكذلك تحديد طرق وأساليب جمعها؛
- جمع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة، وبالأساليب التي تم تحديدها؛
- تنظيم البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها؛
- حصر النتائج والاستنتاجات وصياغتها؛
- وضع التوصيات المناسبة.

2- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية للدراسة: تم إجراء الدراسة الميدانية بالبنوك النشطة في ولاية جيجل، وذلك لتحديد خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ولاختبار واقع متغيرات الدراسة بها، والمتمثلة في: جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري، والميزة التنافسية، ولتحديد العلاقات واختبار الفرضيات التي تربط بينها.

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في ولاية جيجل بالجزائر، على الإطارات الموظفين في الوكالات البنكية النشطة بها.

---

1 عليان. ربحي مصطفى، وآخرون، **أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 45.

- الحدود الزمانية: قام الباحث لجمع البيانات الأولية عن طريق أدوات الدراسة المعتمدة، بمقابلة جميع مدراء الفروع البنكية بالولاية وتوزيع الاستبانات، وجمعها ومعالجة بياناتها وتحليلها، خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2019.

3- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة الإطارات العاملين في البنوك النشطة في ولاية جيجل، وقد تم اختيار الإطارات تحديدا كمجتمع للدراسة، نظرا لطبيعة موضوع الدراسة، والمتغيرات التي يهتم بقياسها ودراسة العلاقات التي تربطها، وللأسباب التالية:

- غالبية الإطارات تدرجوا من مناصب أدنى في العمل، وبالتالي يملكون نظرة شاملة حول مختلف السلوكيات والممارسات الإدارية وطرق تأدية الوظائف بالبنوك.

- الإطارات هم الأكثر تواصلا مع القيادات العليا سواء جهويا أو وطنيا، وبالتالي لديهم فكرة حول القرارات التي يتم اتخاذها، والجهود التي يتم بدلها فيما يخص متغيرات الدراسة، أي الجهود المبذولة مثلا لتحسين سمعة البنك أو لتقليل التكاليف ولتحسين جودة الخدمة التي تعتبر من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، كما أنهم يسهرون على تطبيق القرارات المتخذة على المستوى المحلي.

- يملك الإطارات رؤية واضحة حول قدرات الموظفين من حيث الإبداع الإداري، والأفكار التي تعرض عليهم أو يقدمونها بأنفسهم لتحسين الإدارة، ومدى توافر البيئة المناسبة لتشجيعها واستغلالها.

- يتعامل الإطارات العاملون في بنوك ولاية جيجل باستمرار مع أنظمة المعلومات بها، ولديهم فكرة شاملة عن مختلف أنظمتها الفرعية ومدى جودتها، والمشاكل التي تعتريها، كما أنهم المسؤولين عن تطبيق عملية التحول والانتقال إلى الأنظمة الجديدة.

وقد شملت عينة الدراسة (23) وكالة بنكية تابعة لتسعة بنوك وطنية وأجنبية في ولاية جيجل، من أصل (26) وكالة تنشط على تراب الولاية تمثل مجتمع الدراسة، حيث رفض مديري وكالتين التعامل مع الباحث إلا بإجراءات إدارية معقدة، والوكالة المتبقية أهملت الاستبيانات ولم يتكلف إطاراتها العناء لملئها بحجة انشغالهم في كل مرة.

حاول الباحث جمع البيانات من كل مفردات عينة الدراسة التي تكونت من (132) إطارا، إلا أنه تمكن في النهاية من الحصول على عينة قدرها (113) مفردة بياناتها صالحة للتحليل، أي ما نسبته (85.6%) من العينة الأولية، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفروع البنكية التي تم التعامل معها:

جدول رقم (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة

البنك	الوكالة البنكية	عدد الإطارات (استبانات موزعة)	استبانات مستردة صالحة للتحليل	النسبة المئوية
بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	الوكالة الرئيسية بجيجل	13	11	9.7
	الوكالة التجارية بالطاهير	5	4	5.3
	الوكالة التجارية بتاكسنة	3	3	3.5
	الوكالة التجارية بالعوانة	6	6	2.7
بنك التنمية المحلية (BDL)	الوكالة الرئيسية بجيجل	5	4	3.5
	الوكالة التجارية بالطاهير	11	11	9.7
بنك الجزائر الخارجي (BEA)	الوكالة الرئيسية بجيجل	9	8	7.1
	وكالة تجارية بجيجل	6	5	4.4
	الوكالة التجارية بالميلية	9	8	7.1
البنك الوطني الجزائري (BNA)	الوكالة الرئيسية بجيجل	10	9	8
	الوكالة التجارية بالميلية	7	6	5.3
البنك الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)	الوكالة الرئيسية بجيجل	5	3	2.7
	الوكالة التجارية بالميلية	3	2	1.8
	الوكالة التجارية بالعوانة	3	2	1.8
	الوكالة التجارية بسيدي عبد العزيز	3	2	1.8
	الوكالة التجارية بالطاهير	2	2	1.8
	الوكالة التجارية بتاكسنة	3	3	2.7
القرض الشعبي الجزائري (CPA)	الوكالة الرئيسة بجيجل	7	6	5.3
	الوكالة التجارية بالطاهير	3	2	1.8
	الوكالة الرئيسية بالميلية	5	5	4.4
بنك الخليج الجزائر (AGB)	وكـالة جيجل	6	5	4.4
البنك الوطني الباريسي (BNP)	وكـالة جيجل	4	3	2.7
بنك سوسيتي جينيرال (SGA)	وكـالة جيجل	4	3	2.7
المجموع	23 وكالة بنكية	132	113	%100

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثاني: قياس متغيرات الدراسة وجمع البيانات والمعلومات حولها

من خلال هذا المبحث سيتم التركيز على أساليب جمع البيانات والمعلومات المستخدمة في هذه الدراسة،

وتبيان كيفية قياسها اعتمادا على أبعاد كل متغير ومؤشراته، إضافة إلى شرح حول أداة الدراسة الرئيسة المتمثلة في الاستبيان، وكيفية تقسيمها لتحقيق الهدف من استخدامها.

1- مصادر جمع البيانات والمعلومات

تكونت أساليب جمع البيانات والمعلومات من نوعين أساسيين:

1-1 المصادر الثانوية: حيث قام الباحث بإجراء مراجعة ومسح مكتبي لمختلف أنواع المراجع من كتب، أبحاث، دوريات، رسائل وأطروحات جامعية، مواقع إلكترونية، ودراسات سابقة متعلقة بكل نظم المعلومات الإدارية وجودتها، الإبداع والإبداع الإداري، والميزة التنافسية؛ وذلك من أجل إثراء الجانب النظري، وبناء خلفية فكرية واضحة حول موضوع الدراسة ومتغيراتها.

1-2 المصادر الأولية: اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية على ثلاثة أساليب هي: الملاحظة، المقابلة، والاستبانة، فيما يلي شرح موجز لها:

1-2-1 الملاحظة: تعرف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددين خلال فترة زمنية، أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات.[1]

وقد اعتمد الباحث هذا الأسلوب أساسا، من خلال ملاحظة التسهيلات المادية التي تضمن جودة وتميز الخدمة في البنوك، كيفية معاملة العملاء، وواجهة نظم المعلومات الإدارية المستخدمة، ودعم بذلك تفسيره للنتائج المتوصل إليها حول واقع المتغيرات محل الدراسة ببنوك ولاية جيجل.

1-2-2 المقابلة: يمكن تعريف المقابلة على أنها معلومات شفوية يقدمها المبحوث، من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أو من ينوب عنه، والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين، وتسجيل الإجابات على الاستمارات المخصصة لذلك. والمقابلة العلمية يجب أن تكون هادفة، ومحددة الهدف والشكل.[2]

ويشير الباحث أن المقابلة ليست أسلوب جمع البيانات الرئيس في هذه الدراسة، إنما استغل مقابلته لمدراء الوكالات البنكية، والحديث معهم حول واقع متغيرات الدراسة في بنوكهم لجمع بعض المعلومات

---

1 الوادي. محمود حسين، والزعبي. علي فلاح، **أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 186

2 **المرجع نفسه**، ص: 188

التي تسمح بتفسير بعض النتائج، وتقديم التوصيات اللازمة.

1-2-3 الاستبانة أو الاستمارة: وهي عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها، باختيار أحد البدائل المحددة. ويعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها. ويمكن توزيع الاستبانات شخصيا أو بالبريد إلى المستجيبين؛ كما يمكن الحصول على المعلومات من خلال توزيع الاستبيان إلكترونيا.[1]

وقد اعتمد الباحث أسلوب الاستبانة كطريقة أساسية من أجل جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، حيث قام الباحث بتصميم الاستمارة اعتمادا على الأبحاث والدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة، واعتمادا على ما كتب نظريا حولها.

وقد حاول الباحث احترام الشروط التي يجب مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة والمتمثلة في:[2]

- صياغة أسئلة الاستبانة بشكل واضح، وبلغة تتناسب مع مستوى المبحوثين؛
- تجنب استخدام تعابير أو مصطلحات غير مفهومة، أو تحتمل أكثر من تفسير، وفي حالة ورود مثل هذه المصطلحات أو التعابير، فيجب على الباحث تعريفها؛
- أن يكون طول السؤال مناسبا، ويجب تجنب الأسئلة الطويلة التي قد تضلل المبحوث؛
- في حالة الأسئلة التي تتضمن الاختيارات أو الإجابات المحتملة، فيجب وضع جميع الاحتمالات الممكنة للإجابة، وأن يترك بند مفتوح لاحتمالية وجود خيارات أخرى؛
- يفضل البدء بالأسئلة السهلة التي لا تحتاج إلى تفكير المبحوث، ثم التدرج إلى الأسئلة الأكثر صعوبة؛
- يجب أن يعالج كل سؤال مشكلة واحدة أو ظاهرة معينة، ويجب تجنب الأسئلة التي تتطرق لأكثر من مشكلة أو موضوع واحد في نفس السؤال؛
- يفضل أن تأتي الأسئلة التي تدور حول موضوع معين مع بعضها البعض، حتى نتجنب تشتيت المبحوث؛
- كما يجب التأكد من أن محتوى الفقرات ينطبق على جميع أفراد العينة.

---

[1] سيكاران. أوما، **طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية**، الطبعة الثانية، ترجمة: بسيوني. إسماعيل، والعزاز. عبدا لله، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1992، ص: 307.

[2] عليان. ربحي مصطفى، وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 84 – 85.

2- قياس متغيرات الدراسة

فيما يلي شرح لكيفية قياس مختلف متغيرات الدراسة:

2-1 قياس المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية: تم قياسها على النحو التالي:

- النوع الاجتماعي: (1: ذكر، 2: أنثى)

- العمر: (1: 25 سنة فأقل، 2: 26 إلى 35 سنة، 3: 36 إلى 45 سنة، 4: أكثر من 45 سنة).

- المستوى التعليمي: (1: ثانوي فأقل، 2: تقني سامي، 3: جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس)، 4:ماجستير أو دكتوراه).

- سنوات الخبرة: (1: 5 سنوات فأقل، 2: من 6 إلى 15 سنة، 3: أكثر من 15 سنة).

2-2 قياس جودة نظم المعلومات الإدارية: تم اعتماد أبعادها اعتمادا على التقسيم الوارد عند (Delone and Mclean: 2008)، والمتمثلة في : (جودة النظام أو يمكن تسمية البعد بجودة مستلزمات وخصائص النظام، بعد جودة المعلومات، وبعد جودة خدمة الدعم)؛ وقد تم التعديل على المؤشرات الموجودة داخل هذه الأبعاد اعتمادا على الكثير من الدراسات السابقة النظرية والعملية، والتي تم التطرق إليها بالتفصيل في الجانب النظري، وذلك ضمن عنوان: أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في هذه الدراسة. وقد تم صياغة مجموعة من الفقرات لقياس الأبعاد ومؤشراتها، اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي، المقسم من (1) لا أوافق بشدة إلى(5) أوافق بشدة.

2-3 قياس الإبداع الإداري: قام الباحث بقياس هذا المتغير اعتمادا على ما ذهبت إليه الكثير من الدراسات السابقة، مثل: (الشلبي. فراس وآخرون: 2013)، (شاطر. شفيق: 2018)، وقد ذكرت بقية الدراسات عند الحديث عن أبعاد الإبداع الإداري في الإطار النظري للدراسة. قسم الإبداع الإداري إلى ستة (6) أبعاد أساسية هي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة والإقناع، روح المجازفة). وقد تم قياس الأبعاد اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي، المقسم من (1) لا أوافق بشدة إلى(5) أوافق بشدة.

2-4 قياس الميزة التنافسية: قام الباحث بقياس متغير الميزة التنافسية اعتمادا على دراسات سابقة عربية وأجنبية، والتي تم تناولها في الإطار النظري عند الحديث حول أبعاد الميزة التنافسية، أهمها: (القريوتي وآخرون: 2014)، (Porter: 1985)، (صلاح الدين: 2013). وقد تم قياس الميزة التنافسية اعتمادا على أربعة أبعاد هي: (الكلفة، الجودة والتميز، القدرات الجوهرية، والسمعة). وذلك اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي، المقسم من (1) لا أوافق بشدة إلى(5) أوافق بشدة.

3- أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة الرئيسية في استبانة، عمل الباحث على تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة في متغيراتها، اعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري، والميزة التنافسية، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات السابقة.

وفيما يأتي تفصيل لأداة الدراسة:

3-1 الجزء الأول: ويحتوي معلومات عن خصائص العينة، من خلال عواملها الشخصية والوظيفية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

3-2 الجزء الثاني: يحتوي على (37) فقرة لقياس المتغير المستقل، أبعاده، ومؤشراته؛ والمتمثل في متغير جودة نظم المعلومات الإدارية.

حيث تغطي الفقرات من (1 إلى 37)، ثلاثة أبعاد مستقلة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-2): توزيع فقرات متغير جودة نظم المعلومات الإدارية

الأبعاد	المؤشرات	رقم الفقرات التي تقيسها
جودة النظام	جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام	1 – 6
	جودة خصائص النظام	7 – 14
جودة المعلومات	المؤشر الزمني لجودة المعلومات	15 – 18
	مؤشر جودة محتوى المعلومات	19 – 25
	مؤشر جودة شكل المعلومات	26 – 30
جودة خدمة الدعم	سرعة الاستجابة	31 – 32
	الدقة	33
	الموثوقية	34
	الكفاءة التقنية	35
	التعاطف وحسن التعامل	36 – 37

المصدر: من إعداد الباحث

3-3 الجزء الثالث: يحتوي على (23) فقرة لقياس المتغير التابع والمعدل أو الوسيط في الوقت نفسه والمتمثل في الإبداع الإداري؛ حيث تغطي الفقرات من (38 إلى 60) ستة أبعاد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-3): توزيع فقرات متغير الإبداع الإداري

المتغير	الأبعاد	رقم الفقرات التي تقيسها
الإبداع الإداري	الأصـــالـة	38 – 41
	الطـلاقــة	42 – 44
	المـرونـة	45 – 48
	الحساسية للمشكلات	49 – 52
	الإفـاضة والإقـنـاع	53 – 56
	روح المـجـازفة	57 – 60

المصدر: من إعداد الباحث

4-3 الجزء الرابع: يحتوي على (19) فقرة لقياس المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية؛ حيث تغطي الفقرات من (61 إلى 79) أربعة أبعاد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-4): توزيع فقرات متغير الميزة التنافسية

المتغير	الأبعاد	رقم الفقرات التي تقيسها
الميزة التنافسية	الكـــلفـة	61 – 64
	جودة الخـدمـة وتمـيزهـا	65 – 70
	القـدرات الـجوهـريــة	71 – 74
	سـمعة الـبنـك	75 – 79

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثالث: اختبار أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

1- صدق وثبات أداة الدراسة

1-1 الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتحقيق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، والتأكد من أنها تقيس ما صممت من أجله، تم إعداد أداة الدراسة مرورا بمرحلتين أساسيتين:

- المرحلة الأولى: وفيها قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين، من أصحاب الاختصاص، حيث بلغ عددهم (7) محكمين، كما هو مبين في الملحق رقم (2). وذلك من أجل إبداء آرائهم حول مدى مناسبة الاستبانة لموضوع الدراسة الذي صممت من أجله، والتأكد من سلامة فقراتها لغويا، ومن دقتها وتمثيلها وقياسها لأبعاد المتغيرات الثلاثة موضوع البحث. وقد قام الباحث بإجراء تعديلات مختلفة على أداة الدراسة وفقا للملاحظات التي أبداها المحكمون، من إعادة للصياغة اللغوية، وحذف وإضافة لبعض الفقرات، لتصبح الأداة مناسبة لقياس ما صممت من أجله.

- المرحلة الثانية: قام الباحث بإجراء دراسة اختبارية لعينة عشوائية من المبحوثين مكونة من (10) أفراد، وذلك من أجل التعرف على وضوح ومدى فهم فقرات الاستبانة من وجهة نظرهم؛ وبناءا على ملاحظاتهم تمت إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحا وفهما.

1-2- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد أو المحور الذي تقيسه، إضافة إلى اتساق كل بعد من الأبعاد مع المحور أو المتغير الذي يقيسه.

وللتأكد من الاتساق الداخلي يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وتعتبر كل فقرة صادقة عندما يكون الارتباط مع البعد أو المحور الذي تقيسه دالا إحصائيا، ويستبعد الباحث الفقرات الضعيفة التي لا تمتلك ارتباطا دالا بمحورها؛ كما يتم قياس معامل الارتباط بين الأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه، وأحيانا بين محاور أداة الدراسة.[1]

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية عشوائية تكونت من (30) إطارا بالبنوك النشطة في ولاية جيجل، ثم حساب معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والمؤشرات أو الأبعاد التي تنتمي إليها، إضافة إلى قياس مدى ارتباط كل مؤشر مع البعد الذي يقيسه، ومدى ارتباط كل بعد مع محوره؛ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجداول التالية:

1-2-1 الاتساق الداخلي لمحور جودة نظم المعلومات الإدارية

للتأكد من الاتساق الداخلي لمحور جودة نظم المعلومات الإدارية، تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمؤشر الذي تقيسه إذا كان للبعد مؤشرات، أو ارتباط الفقرة مع البعد الذي تقيسه مباشرة إذا لم يكن مقسما إلى مؤشرات، كما تم حساب ارتباط كل مؤشر ببعده، وكل بعد مع محو جودة نظم المعلومات الإدارية.

1-2-1-1 معاملات ارتباط عبارات ومؤشرات بعد جودة النظام

يبين الجدول التالي معاملات ارتباط كل عبارة مع المؤشر الذي تقيسه في بعد جودة النظام، والمتمثلين في مؤشر جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام، ومؤشر خصائص النظام:

---

[1] عايش، صباح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، **مجلة نقد وتنوير**، مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، العدد (3)، 2015، ص: 317.

جدول رقم (4-5): معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة النظام

البعد	المؤشر	رقم العبارة	العبـارة	معامل الارتباط بالمؤشر
جودة النظام	جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام	1	يمتلك العاملون على إدارة وتشغيل نظم المعلومات في البنك الكفاءة اللازمة	**0.722**
		2	يمتلك المستفيدون من نظم معلومات البنك المعارف التي تمكنهم من استغلالها جيدا	**0.669**
		3	يوجد في البنك تنسيق بين المختصين في نظم المعلومات والمستفيدين منها	**0.842**
		4	الأجهزة والمعدات التي يستخدمها البنك لنظم معلوماته تتميز بالجودة	**0.833**
		5	شبكات الاتصال التي يستخدمها البنك فعالة وقليلة الأعطاب	**0.780**
		6	يختار البنك لنظم معلوماته برمجيات أصلية ذات جودة عالية	**0.796**
	خصائص النظام	7	نظم معلومات البنك تتميز بسهولة الاستخدام	**0.747**
		8	بإمكان المستفيد جعل نظام المعلومات يفعل ما يريده بسهولة	**0.641**
		9	ظم معلومات البنك سهلة التعلَم	**0.836**
		10	المستخدمون لنظم معلومات البنك يثقون في كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها	**0.648**
		11	تتميز نظم معلومات البنك بقدرتها على التكيف مع التكنولوجيات المتغيرة	*0.422
		12	نظم معلومات البنك بإمكانها خدمة مستفيدين مختلفين	**0.741
		13	عند تشغيل نظام معلومات جديد في البنك، فإنه يلقى القبول التام من طرف المستفيدين منه	**0.739
		14	إن الفوائد المحققة من نظم معلومات البنك تفوق تكلفتها.	**0.51

**دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط العبارات من (1) إلى (6) مع مؤشرها المتمثل في جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة المقدر ب (0.05)؛ مما يشير وجود اتساق داخلي بين جميع درجات عبارات هذا المؤشر ودرجته الكلية.

كما نلاحظ وجود اتساق داخلي بين العبارات من (7) إلى (14) والمؤشر الذي تقيسه من بعد جودة النظام والمتمثل في خصائص النظام، حيث أن جميع معاملات ارتباطها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (0.01 أو 0.05)،

نتناول الآن الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد جودة النظام، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط ومستوى دلالتها:

جدول رقم (4-6): معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لمؤشري بعد جودة النظام

البعد	المؤشران	قيمة معامل الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة
جودة النظام	جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام	**0.931	0.00
	خصائص النظام	**0.923	0.00

****دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن معاملي ارتباط المؤشرين (جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام، خصائص النظام) مع بعد جودة النظام كانا موجبين ودالين إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة المقدر ب (0.05)؛ مما يشير وجود اتساق داخلي بين درجتي المؤشرين والدرجة الكلية للبعد (جودة النظام) الذي يقيسانه.

2-1-2-1 معاملات ارتباط عبارات ومؤشرات بعد جودة المعلومات

يبين الجدول التالي معاملات ارتباط كل عبارة مع المؤشر الذي تقيسه في بعد جودة المعلومات،وتتمثل هذه المؤشرات في (مؤشر البعد الزمني، مؤشر بعد المحتوى، مؤشر البعد الشكلي):

جدول رقم (4-7): معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة المعلومات

البعد	المؤشر	رقم العبارة	العبـارة	معامل الارتباط بالمؤشر
جودة المعلومات	مؤشر البعد الزمني	15	يوفر نظام معلومات البنك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	**0.728
		16	يتم تحديث المعلومات في العمل بشكل مستمر.	**0.737
		17	يتم تكرار عرض المعلومات اللازمة للقيام بعملي كلما احتجت إليها.	**0.693
		18	يتم عرض المعلومات أمامي لفترة كافية لفهمها واستيعابها.	**0.676
	مؤشر بعد المحتوى	19	المعلومات التي تقدمها نظم معلومات البنك تتصف بدرجة عالية من الدقة وبخلوها من الأخطاء.	*0.439
		20	المعلومات التي توفرها نظم معلومات البنك للمستفيد ملائمة ومرتبطة باحتياجاته.	**0.691
		21	المعلومات المقدمة من نظم معلومات البنك تتميز بالشمولية، فهي تعطيني كمستفيد صورة متكاملة.	**0.889
		22	المعلومات المقدمة في البنك موجزة بشكل يمكنني من استيعابها بسهولة	*0.436
		23	المعلومات التي أتحصل عليها تتميز بقدرتها على تغطية الأحداث والأماكن والأفراد داخل البنك وخارجه.	**0.883
		24	نظم معلومات البنك تحفظ المعلومات والبيانات وتحميها من الولوج غير القانوني.	**0.539
		25	تسمح المعلومات التي توفرها نظم المعلومات من تحديد الأنشطة المنجزة ومستويات الأداء في البنك.	**0.772

	مؤشر البعد الشكلي	26	المعلومات التي تقدمها نظم معلومات البنك تتصف بدرجة عالية من الدقة وبخلوها من الأخطاء.	**0.577**
		27	المعلومات التي توفرها نظم معلومات البنك للمستفيد ملائمة ومرتبطة باحتياجاته.	**0.534**
		28	المعلومات المقدمة من نظم معلومات البنك تتميز بالشمولية، فهي تعطيني كمستفيد صورة متكاملة.	**0.766**
		29	المعلومات المقدمة في البنك موجزة بشكل يمكنني من استيعابها بسهولة	**0.783**
		30	المعلومات التي أتحصل عليها تتميز بقدرتها على تغطية الأحداث والأماكن والأفراد داخل البنك وخارجه.	**0.628**

****دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن جميع معاملات ارتباط الفقرات مع مؤشراتها المتمثلة في مؤشر البعد الزمني، مؤشر بعد المحتوى، ومؤشر البعد الشكلي لجودة المعلومات، كلها كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01 أو 0.05)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة المقدر ب (0.05)؛ مما يشير وجود اتساق داخلي بين جميع درجات عبارات كل مؤشر ودرجته الكلية.

نتناول الآن الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد جودة المعلومات، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط ومستوى دلالتها:

جدول رقم (4-8): معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لمؤشرات بعد جودة المعلومات

البعد	المؤشرات	قيمة معامل الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة
جودة المعلومات	مؤشر البعد الزمني لجودة المعلومات	**0.558**	0.01
	مؤشر بعد المحتوى لجودة المعلومات	**0.929**	0.00
	مؤشر البعد الشكلي لجودة المعلومات	**0.844**	0.00

****دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيم معاملات ارتباط المؤشرات (البعد الزمني، بعد المحتوى، والبعد الشكلي لجودة المعلومات) مع بعد جودة المعلومات كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة المقدر ب (0.05)؛ مما يشير وجود اتساق داخلي بين درجات المؤشرات الثلاثة والدرجة الكلية للبعد (جودة المعلومات) الذي يقيسه.

1-2-1-3 معاملات ارتباط عبارات بعد جودة خدمة الدعم

يبين الجدول التالي معاملات ارتباط كل عبارة مع البعد الذي تقيسه والمتمثل في جودة خدمة الدعم:

جدول رقم (4-9): معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة خدمة الدعم

البعد	رقم العبارة	العبـارة	معامل الارتباط بالبعد
جودة خدمة الدعم	31	عند حدوث مشكلة في نظم معلومات البنك فإن فريق الدعم يتدخل بالسرعة اللازمة لحلها.	**0.546**
	32	إذا احتجت إلى مساعدة لاستغلال نظام المعلومات، فإن المختصين يدعمونني في الوقت المناسب.	**0.854**
	33	الخدمات المقدمة في البنك لصيانة وإدامة نظم معلوماته تتميز بالدقة.	**0.888**
	34	أثق في نوعية خدمة الدعم وفريق العمل الذي يسهر على صيانة وإدامة نظم معلومات البنك.	**0.883**
	35	يمتلك مقدمي خدمة دعم نظم معلومات البنك الكفاءة والمؤهلات التقنية اللازمة.	**0.923**
	36	عندما أواجه مشكلة مع نظام المعلومات فإن مقدم الدعم والمساعدة يعاملني بشكل جيد.	**0.929**
	37	إذا واجه المستفيد الخارجي من نظم معلومات البنك مشكلة ما فإن القائمين على حل مشكلته يتعاملون معه بشكل حسن.	**0.744**

****دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيم معاملات ارتباط العبارات مع بعد جودة خدمة الدعم كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة المقدر ب (0.05)؛ مما يشير وجود اتساق داخلي بين جميع درجات عبارات البعد (جودة خدمة الدعم) وبين الدرجة الكلية له.

4-1-2-1 الاتساق الداخلي لأبعاد محور جودة نظم المعلومات الإدارية

نتناول الآن الاتساق الداخلي لأبعاد محور جودة نظم المعلومات الإدارية، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط ومستوى دلالتها:

جدول رقم (4-10): معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لأبعاد محور جودة نظم المعلومات الإدارية

المحور الأول	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط مع المحور	مستوى الدلالة
جودة نظم المعلومات الإدارية	جودة النظام	**0.884	0.00
	جودة المعلومات	**0.971	0.00
	جودة خدمة الدعم	**0.845	0.00

****دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع درجات أبعاد محور جودة نظم المعلومات الإدارية وبين درجته الكلية.

1-2-2 الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري

للتأكد من الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه، كما تم حساب ارتباط كل بعد مع محور الإبداع الإداري.

1-2-2-1 معاملات ارتباط كل عبارة مع البعد الذي تقيسه في محور الإبداع الإداري

من خلال الجدول التالي يتضح لنا أن قيم معاملات ارتباط العبارات مع كل بعد من أبعاد محور الإبداع الإداري، كانت كلها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01 أو 0.05)؛ مما يشير وجود اتساق داخلي بين جميع درجات عبارات هذا المحور (الإبداع الإداري) وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تقيسه.

ونشير هنا أنه في الاستبانة النهائية قد تم حذف العبارة رقم (42)، لتأخذ العبارة التي تليها رقمها، وهكذا إلى نهاية عبارات الإستبانة؛ وسبب ذلك أن العبارة أثرت سلبا على ثبات أداة الدراسة عند حساب معامل الثبات ألفاكرونباخ، وهو ما سيتم تبيانه بالتفصيل في العنصر الموالي الذي يتناول ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (4-11): معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الإبداع الإداري

المحور	البعد	رقم العبارة	العبـارة	معامل الارتباط بالبعد
الإبداع الإداري	الأصالة	38	يمتلك الموظفون في البنك القدرة على تطبيق أساليب جديدة وحلول مبدعة لمواجهة المشكلات.	**0.850**
		39	يبتعد الموظفون في البنك عن تكرار ما يفعله الآخرون.	**0.736**
		40	نعمل في البنك باستمرار على إنجاز العمل بأسلوب متطور.	**0.781**
		41	يحرص الموظفون في البنك على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم.	**0.684**
	الطلاقة	42	يقدم الموظفون في البنك وجهات نظر متعددة لإتمام المهام بطريقة إبداعية.	*0.364
		43	يمتلك الموظفون القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين في وقت محدد.	**0.657
		44	يمتلك الموظفون في البنك الرغبة في تقديم اقتراحات وأفكار جديدة	**0.705
		45	يحرص الموظفون على التعبير عن آرائهم بثقة ولو كانت مخالفة لآراء رؤسائهم في العمل.	**0.831
	المرونة	46	يعتبر الموظفون في البنك التجديد والإبداع هدفا يوميا في أداء المهام.	**0.860
		47	يحرص الموظفون في البنك على معرفة الآراء المخالفة لآرائهم للاستفادة منها.	**0.815
		48	يتقبل الموظفون في البنك انتقادات الآخرين ويعملون على الاستفادة منها.	**0.816
		49	يمتلك الموظفون في البنك القدرة على التكيف مع تشريعات العمل والقوانين المتجددة.	**0.526
	الحساسية للمشكلات	50	يدرك الموظفون في البنك المشكلات ونواحي النقص وفجوات الأداء في بيئة العمل.	**0.748
		51	نمتلك في البنك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها.	**0.852
		52	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.	**0.849
		53	نشعر في البنك بالإثارة والحماس عند تعاملنا مع مشكلات العمل.	**0.727
	الإفاضة	54	يستطيع الموظف في البنك الوصول إلى أصحاب القرار وشرح أفكاره دون صعوبة.	**0.903

	والإقناع	55	يستخدم الموظف في البنك نظم المعلومات للحصول على معلومات لدعم أفكاره بالتفاصيل اللازمة بطريقة فعالة.	**0.886
		56	يمتلك الموظف في البنك القدرة على دعم موقفه وأفكاره بالحقائق والأرقام المناسبة.	**0.806
		57	يستفيد الموظف في البنك من قدراته التحليلية وقوته التفسيرية للأمور لإقناع الآخرين.	**0.867
	روح المجازفة	58	نمتلك في البنك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها.	**0.717
		59	أحب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	**0.785
		60	يرفض الموظف في البنك ما هو خاطئ وإن كان شائعا، مستعدا لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.	**0.792
		61	نرفض في البنك الفشل، مقترحين حلولا إبداعية غير مجربة من قبل.	**0.816

****دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

1-2-2-2 الاتساق الداخلي لأبعاد محور الإبداع الإداري

نتناول الآن الاتساق الداخلي لأبعاد محور جودة نظم المعلومات الإدارية، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط ومستوى دلالتها:

جدول رقم (4-12): معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لأبعاد محور الإبداع الإداري

المحور الثاني	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط مع المحور	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	الأصـــالة	**0.847	0.00
	الطـلاقة	**0.872	0.00
	الـمرونة	**0.763	0.00
	الحساسية للمشكلات	**0.809	0.00
	الإفـاضة والإقنـاع	**0.910	0.00
	روح المجـازفة	**0.878	0.00

****دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع درجات أبعاد محور الإبداع الإداري وبين درجته الكلية.

1-2-3 الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية

للتأكد من الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية، تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تقيسه، كما تم حساب ارتباط كل بعد مع محور الميزة التنافسية.

1-2-3-1 معاملات ارتباط كل عبارة مع البعد الذي تقيسه في محور الميزة التنافسية

من خلال الجدول التالي يتضح لنا أن قيم معاملات ارتباط العبارات مع كل بعد من أبعاد محور

الميزة التنافسية، كانت كلها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يشير وجود اتساق داخلي بين جميع درجات عبارات هذا المحور (الميزة التنافسية) وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تقيسه.

جدول رقم (4-13):معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الميزة التنافسية

المحور	البعد	رقم العبارة	العبـارة	معامل الارتباط بالبعد
الميزة التنافسية	الكلفة	62	يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير للحصول على نظام معلومات يوفر خدمات بكلفة أقل.	**0.855**
		63	يقوم البنك بمراقبة تكاليفه والتحكم في نفقاته بشكل دقيق.	**0.649**
		64	يجتهد البنك لتقديم خدمات لعملائه بأحسن توليفة (جودة، تكلفة) مقارنة بمنافسيه في السوق.	**0.506**
		65	يحرص البنك عند تعامله مع المجهزين وموردي الخدمات على تخفيض تكاليف صفقاته مقارنة بالمنافسين.	**0.908**
	جودة الخدمة وتميزها	66	يختار البنك أفضل المواقع عند فتح فروع جديدة مقارنة بمنافسيه.	**0.783**
		67	يعمل البنك باستمرار على تحسين الظروف المادية عند تقديم الخدمة للعملاء. (يقصد بالظروف المادية: هندسة المكان وتصميمه، الإضاءة، التهوية، الأثاث المستخدم...الخ).	**0.684**
		68	يعمل البنك على تقديم خدمات بخصائص متميزة لعملائه مقارنة بالمنافسين.	**0.792**
		69	لدى البنك قدرة كبيرة للاستجابة لحاجات ورغبات عملائه.	**0.598**
		70	يهتم مقدمو الخدمة بالعملاء ويوفرون لهم المعلومات اللازمة.	**0.745**
		71	تعتبر سرعة تقديم الخدمة في البنك جيدة مقارنة بالمنافسين.	**0.758**
	القدرات الجوهرية	72	يعمل البنك على استقطاب وتعيين موظفين أصحاب كفاءات وخبرات لاستغلالها في تقديم خدمات متميزة.	**0.657**
		73	يملك البنك القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في بيئته الخارجية في الوقت المناسب.	**0.875**
		74	يملك البنك القدرة على تخصيص الموارد اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية، واقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات في بيئته في الوقت المناسب.	**0.818**
		75	يعمل البنك على استغلال آخر التطورات التكنولوجية لزيادة كفاءته مقارنة بالمنافسين.	**0.684**
	السمعة	76	ترى إدارة البنك أن السمعة مهمة لبناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع المتعاملين معها.	**0.588**
		77	يملك البنك سمعة قوية في السوق الذي ينشط فيه.	**0.584**
		78	يعمل البنك على تحسين سمعته باستمرار مع أصحاب المصلحة الخارجيين (العملاء، الموردون، المجتمع المحلي، الجمهور العام، الحكومة، الإعلام...) مقارنة بمنافسيه.	**0.671**
		79	يملك البنك سمعة جيدة تتحسن باستمرار مع أصحاب المصلحة الداخليين (المدراء، الموظفون، الملاك)	**0.876**
		80	توفر نظم معلومات البنك معلومات دقيقة ومفيدة لأصحاب المصلحة مما يحسن سمعة البنك ومصداقيته لديهم.	**0.830**

****دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

1-2-3-2 الاتساق الداخلي لأبعاد محور الميزة التنافسية

نتناول الآن الاتساق الداخلي لأبعاد محور الميزة التنافسية، حيث يتضح من الجدول اللاحق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع درجات أبعاد محور الميزة التنافسية وبين درجته الكلية.

جدول رقم (4-14): معاملات الارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لأبعاد محور الميزة التنافسية

المحور الثالث	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط مع المحور	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	الكلفة	**0.832	0.00
	جودة الخدمة وتميزها	**0.862	0.00
	القدرات الجوهرية	**0.905	0.00
	سمعة البنك	**0.793	0.00

****دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

1-3 ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيق مقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، أو ما يعرف بمعامل الاتساق البنائي، والذي يشير إلى درجة التوافق بين العبارات التي تشكل المؤشرات والأبعاد التي تتكون منها أداة الدراسة، كما يشير كذلك إلى نسبة الحصول على البيانات نفسها إذا أعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها، وعلى الأفراد أنفسهم، في الظروف نفسها. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين (0) و(1)، و قد اختلف الباحثون من حيث المجال الذي حددوه لاعتبار الاستبيان يتميز بثبات ومعوليه مقبولة، فنجد أن (بالانت) يرى أنه من الناحية المثالية يجب أن تكون قيمته أعلى من (0.7)، وكلما كانت أعلى كان ذلك أفضل.[1] في حين هناك اتفاق بين الكثير من الباحثين أن نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.[2]

---

[1]- بالانت، جولي، **"التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss"**، الطبعة الأولى، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 109.

[2]- Sekaran, U, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 4th Edition, Wiley India, New Delhi, India, 2006, p: 311.

هذا وقد تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ على عينة عشوائية قوامها 30 مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، وفيما يلي عرض لقيم ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان والأبعاد المعتمدة لكل متغير (محور) من متغيرات الدراسة، إضافة لمؤشرات أبعاد متغير جودة نظم المعلومات الإدارية:

1-3-1 معاملات ثبات أداة الدراسة لمحور جودة نظم المعلومات الإدارية

من خلال الجدول رقم (5-15)، نجد أن قيم ألفا كرونباخ، لمتغير جودة نظم المعلومات الإدارية، وأبعاده الثلاثة (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة خدمة الدعم)، ومؤشرات قياس بعدي جودة النظام وجودة المعلومات كلها كانت مرتفعة وفوق (0.6)، حيث تراوحت قيمها بين (0.665 – 0.945)، وهذا يدل على درجة الثبات والمعولية العالية لهذا المحور من أداة الدراسة، ويدعم صلاحيته لأغراض البحث العلمي، وجمع البيانات التي صمم من أجلها.

جدول رقم (4-15): معاملات ألفا كرونباخ لمؤشرات وأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية

أبعد جودة نظم المعلومات الإدارية	المؤشرات	الفقرات التي تقيسها	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل ثبات البعد
بعد جودة النظام	جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام	(1-6)	0.866	0.886
	خصائص النظام	(7-14)	0.759	
بعد جودة المعلومات	مؤشر البعد الزمني	(15-18)	0.655	0.855
	مؤشر بعد المحتوى	(19-25)	0.813	
	مؤشر البعد الشكلي	(26-30)	0.813	
بعد جودة خدمة الدعم		(31-37)	0.923	0.923
الثبات الكلي لمحور جودة نظم المعلومات الإدارية		(1-37)	0.945	/

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

2-3-1 معاملات ثبات أداة الدراسة لمحور الابداع الإداري

يبين الجدول التالي قيم معامل ثبات أداة الدراسة لمحور الإبداع الإداري وأبعاده:

جدول رقم (4-16): معاملات ألفا كرونباخ لمحور الإبداع الإداري وأبعاده

أبعاد الإبداع الإداري	الفقرات التي تقيسه	قيمة ألفا كرونباخ
بعد الأصالة	(38-41)	0.747
بعد الطلاقة	(42-44)	0.691
بعد المرونة	(45-48)	0.755
بعد الحساسية للمشكلات	(49-52)	0.795
بعد الإفاضة والإقناع	(53-56)	0.888

بعد روح المجازفة (المخاطرة)	(57-60)	0.779
الثبات الكلي لمحور الإبداع الإداري	(38-60)	0.943

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (5-16)، نجد أن قيم ألفا كرونباخ، لمتغير الإبداع الإداري، وأبعاده الستة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة والإقناع، وروح المجازفة)، كلها كانت مرتفعة وفوق (0.6)، حيث تراوحت قيمه بين (0.691 – 0.943)، وهذا يدل على درجة الثبات والمعولية العالية لهذا المحور من أداة الدراسة، ويدعم كونه صالحا لأغراض البحث العلمي، وجمع البيانات التي صمم من أجلها.

وتجدر الإشارة أن الطالب قد قام بحذف العبارة رقم (42) من أداة الدراسة، لتحل محلها العبارة رقم (43) في الاستبانة النهائية، وذلك لتأثيرها سلبا على ثبات بعد الطلاقة، كما يوضحه الجدول التالي الذي يعطي قيمة ألفاكرونباخ لبعد الطلاقة، إضافة إلى القيم التي يمكن أن يأخذها في حالة حذف كل عبارة من العبارات التي تقيسه.

جدول رقم (4-17): قيم ألفا كرونباخ عند حذف كل عبارة من عبارات بعد الطلاقة

رقم العبارة	العبارة	ألفا كرونباخ بعد حذف العبارة	قيمة ألفا كرونباخ
42	يقدم الموظفون في البنك وجهات نظر متعددة لاتمام المهام بطريقة إبداعية.	0.691	0.528
43	يمتلك الموظفون القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين في وقت محدد.	0.394	
44	يمتلك الموظفون في البنك الرغبة في تقديم اقتراحات وأفكار جديدة.	0.355	
45	يحرص الموظفون على التعبير عن آرائهم بثقة ولو كانت مخالفة لآراء رؤسائهم في العمل.	0.227	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

فمن خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفاكرونباخ لبعد الطلاقة قبل حذف العبارة (42) كانت (0.528)، وهي قيمة أصغر من (0.6)، وعند حذفها ترتفع قيمته إلى (0.691) وهي قيمة أكبر من (0.6) مقبولة إحصائيا وتدل على ثبات العبارات التي تقيس هذا البعد، وبالتالي تم حذفها من أداة الدراسة.

1-3-3 معاملات ثبات أداة الدراسة لمحور الميزة التنافسية

يوضح الجدول التالي قيم معامل الثبات للمحور ولكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية:

جدول رقم (4-18): معاملات ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية وأبعادها

أبعاد الميزة التنافسية	الفقرات التي تقيسه	قيمة ألفا كرونباخ
بعد الكلفة	(61-64)	0.728
بعد جودة الخدمة وتميزها	(65-70)	0.806
بعد القدرات الجوهرية	(71-74)	0.744
بعد السمعة	(75-79)	0.764
الثبات الكلي لمحور الميزة التنافسية	(61-79)	0.909

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (5-18)، نجد أن قيم ألفا كرونباخ، لمتغير الميزة التنافسية وأبعادها الأربعة (بعد الكلفة، جودة الخدمة وتميزها، القدرات الجوهرية، السمعة الجيدة)، كلها كانت مرتفعة وفوق (0.6)، حيث تراوحت قيمها بين (0.728– 0.909) وهذا يدل على درجة الثبات والمعولية العالية لهذا المحور من أداة الدراسة، ويدعم كونه صالحا لأغراض البحث العلمي، وجمع البيانات التي صمم من أجلها.

4-3-1 معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها

يبين الجدول التالي قيم ألفا كرونباخ لأداة الدراسة (الاستبانة)، وحاورها الثلاثة المتمثلة في (جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري، والميزة التنافسية):

جدول رقم (4-19): معاملات ثباة أداة الدراسة ومحاورها

محاور الاستبانة	العبارات التي تقيسها	قيمة ألفا كرونباخ
محور جودة نظم المعلومات الإدارية	(01 - 37)	0.945
محور الإبداع الإداري	(38 - 60)	0.943
محور الميزة التنافسية	(61 - 79)	0.909
الثبات الكلي لأداة الدراسة	(1 - 79)	0.973

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين أن قيمة ألفا كرونباخ لمحاور متغيرات الدراسة كانت مرتفعة وقريبة من (1)، حيث كان محور جودة نظم المعلومات الإدارية الأعلى ثباتا بقيمة (0.945)، يليه محور الإبداع الإداري بمعامل ثبات قدره (0.943)، وأخيرا محور الميزة التنافسية بمعامل ثبات بلغ (0.909)، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة كلية والمتمثلة في الاستبانة فقد بلغت (0.973) وهي قيمة مرتفعة أيضا، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها لجمع البيانات ميدانيا.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، حيث تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج التي تجيب على تساؤلات الدراسة، وتسمح باختبار الفرضيات. وقد تمثلت هذه الأساليب الإحصائية فيما يلي:

2-1 مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic measures): حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لاستخراج خصائص عينة الدراسة، إضافة إلى كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول واقع متغيرات الدراسة وأبعادها. ولتحديد الفئة التي يصنف ضمنها الوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، تم ذلك اعتمادا على العمليات الحسابية التالية: المدى= 5-1 = 4، عدد الفئات = 5، بقسمة المدى على عدد الفئات نجد: 5 \ 4 = 0.80، نضيف طول الفئة للحد الأدنى للمقياس، فتكون الفئة الأولى (1 – 1.8)، وهكذا نضيف طول الفئة في كل مرة إلى الحد الأدنى للفئة؛ فيكون توزيع قيم الوسط الحسابي حسب مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

جدول رقم (4-20): درجات توزيع قيم الوسط الحسابي

قيم المتوسط الحسابي	مقياس (Likert)	درجة التقدير
1 – 1.80	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
1.81 – 2.60	غير موافق	منخفضة
2.61 – 3.40	محايد	متوسطة
3.41 – 4.20	موافق	مرتفعة
4.21 – 5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث

بالنسبة للانحراف المعياري فقد ساعد على معرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان، وحول المؤشرات والأبعاد؛ حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر، دل ذلك على توافق كبير جدا في إجابات المبحوثين، كما تم استخدامه كمعيار لترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية في حالة تساويها، حيث تُقَدم في الترتيب العبارة صاحبة أقل انحراف معياري.

2-2 معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha): من أجل التأكد من صدق الاتساق البنائي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وبالتالي ثبات أداة الدراسة.

2-3 معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يتم استخدامه للوصول إلى معنوية وقوة واتجاه العلاقة التي تربط بين المتغيرات. وقد تم الاعتماد عليه من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك من خلال قياسه لمدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالمؤشر أو البعد الذي تقيسه، إضافة إلى مدى ارتباط المؤشرات بأبعادها والأبعاد بالمتغيرات التي تقيسها؛ كما تم استخدامه للتأكد من توفر شروط الانحدار الخطي المتعدد، والذي يتطلب عدم وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرات المستقلة.

2-4 معاملي الالتواء والتفلطح (Skewnes and Kurtosis): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (من شروط الانحدار الخطي المتعدد)، فالنسبة للأول فإنه يستخدم لمعرفة هل بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي الذي يأخذ شكل المنحنى الجرسي؛ أما بالنسبة لمعامل التفلطح فيتم استخدامه لمعرفة مقدار التدبدب (الارتفاع أو الانخفاض) في قِمة المنحنى مقارنة بقمة منحنى التوزيع الطبيعي.[1]

2-5 معامل تضخم التباين (VIF): استخدم للتأكد من عدم وجود مشكلة التعددية الخطية، أي عدم وجود الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة المستخدمة. (لتأكيد توافر شروط تطبيق اختبار الانحدار الخطي المتعدد).

2-6 اختبار دربين واتسون (Durbin Watson): للتأكد من استقلالية الخطأ، أي أن قيم البواقي مستقلة عن قيم المتغير المستقل. استخدم للتأكد من أن نموذج الدراسة يستوفي الشروط اللازمة لتطبيق اختبار الانحدار الخطي.

2-7 تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): والذي تقوم فكرته على اختبار أثر متغيرين مستقلين أو أكثر في متغير تابع؛ وقد تم استخدامه في اختبار صحة الفرضيتين الرئيستين الأولى والثانية، وفرضياتهما الفرعية.

2-8 مقياس كوهين (Cohen): يستخدم لحساب حجم أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة في المتغير التابع، وذلك عند استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي، وذلك من خلال الصيغة الإحصائية التالية: **($F^2 = R^2 / (1- R^2)$)**، وقد أشار كوهين (Cohen) عام 1992 إلى أنه إذا كانت قيمته: ($0.02 \leq F^2 \leq 0.14$)، فإن حجم الأثر للمتغير المستقل في المتغير التابع يكون صغيرا، أما إذا كانت

---

[1] صالحي. محمد، **إدارة المعرفة قاعدة لبناء منظمات متعلمة: دراسة عينة من المؤسسات في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2018، ص: 163.

قيمته ($0.15 \leq F^2 \leq 0.34$)، فإن حجم أثر المتغير المستقل في التابع يكون متوسطا، وأخيرا إذا كانت قيمته أكبر أو تساوي 0.35، فإن حجم أثر المتغير المستقل في المتغير التابع يكون كبيرا.[1]

2-9 تحليل الانحدار الهرمي التفاعلي: يستخدم تحليل الانحدار الهرمي التفاعلي لمعرفة أثر المتغير المعدل أو الوسيط في علاقة الأثر بين المتغير المستقل والتابع، ويقيس كذلك أثر التفاعل بين متغيرين في متغير تابع، وقد تم استخدامه لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة في هذه الدراسة.

2-10 اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk): يتم استخدامه للتأكد من خضوع بيانات مجتمع ما، يقل عدد مفرداته عن الخمسين للتوزيع الطبيعي، وقد تم استخدامه للتحقق من توافر شرط التوزيع الطبيعي لبيانات الفئات التي يقل عدد مفرداتها عن الخمسين في اختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين (Independent Sample t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لاشتراط الاختبارين خضوع بيانات الفئات أو المجتمعات التي يتم مقارنة متوسطاتها الحسابية للتوزيع الطبيعي.

2-11 اختبار كولُمقروف سميروف (Kolmogrov-Smirov): يتم استخدامه للتأكد من خضوع بيانات مجتمع ما، عدد مفرداته مساوي أو يزيد عن الخمسين للتوزيع الطبيعي، وقد تم استخدامه للتحقق من توافر شرط التوزيع الطبيعي لبيانات الفئات التي يزيد عدد مفرداتها عن الخمسين في اختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين (Independent Sample t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لاشتراط الاختبارين خضوع بيانات الفئات أو المجتمعات التي يتم مقارنة متوسطاتها الحسابية للتوزيع الطبيعي.

2-12 اختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين (Independent Sample t-test): يستخدم هذا الاختبار لمقارنة متوسطي مجتمعين مستقلين في ضوء متغير تابع، أي أن هذا الاختبار يستخدم إذا كان المتغير المستقل له فئتين والمتغير التابع كمي. وقد تم استغلاله لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية، لمعرفة إمكانية وجود فروق بين واقع متغيرات الدراسة في البنوك الوطنية (العمومية) وواقعها في البنوك الأجنبية (الخاصة)؛ كما استخدم لاختبار الفرق في نظرة المبحوثين اتجاه واقع جودة نظم المعلومات الإدارية بين فئة الذكور وفئة الإناث في البنوك محل الدراسة.

---

[1] شاطر. شفيق، **إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور إليكترونيكس ببرج بوعريريج**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير (إدارة أعمال)، جامعة الجزائر 3، 2018، ص: 175.

13-2 اختبار تحليل التباين الأحادي(One-way Anova): يقوم هذا الاختبار أساسا على مقارنة ثلاثة مجتمعات أو أكثر بناء على متغير كمي، وقد استخدم في اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الخامسة، لتحديد أثر المتغيرات الديمغرافية والوظيفية في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل، إذا كان عدد الفئات في المتغيرات الديمغرافية والوظيفية ثلاثة أو أكثر.

خلاصة الفصل

تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، إذ تم من خلاله توضيح أهم الخطوات التي تم إتباعها لتحقيق الأهداف المخططة للدراسة الميدانية أساسا. وقد تم توضيح منهج الدراسة المعتمد المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، والخطوات التي ينبغي إتباعها فيه، كما تم تبيان حدود الدراسة الميدانية التي تمت ببنوك ولاية جيجل بفروعها المختلفة، ودلك خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2018 و2019؛ كما تم التطرق لمجتمع الدراسة وخصوصيته والمتمثل في الإطارات العاملين ببنوك الولاية، وتحديد حجم العينة التي تمكن الباحث من جمع البيانات حولها والمقدر عدد مفرداتها ب (113). في هذا الفصل أيضا تم التطرق لأساليب جمع البيانات، والتفصيل في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وفقراتها والمتغيرات والأبعاد التي تقيسها. كما تم توضيح درجة الحرص على صدق وثبات أداة الدراسة من خلال إتباع الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك من خلال الاعتماد على دراسات سابقة مختلفة ومحكمة في إعدادها، ومناقشة محتواها مع المشرف، وإخضاعها للتحكيم، وتوزيعها على عينة اختبارية من المبحوثين، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة عليها للتأكد من اتساقها الداخلي وثباتها، وخضوعها للتعديلات اللازمة قبل التوزيع النهائي لها. وأخيرا تم تناول الأساليب الإحصائية التي سيتم اعتمادها في الفصل الموالي، والذي سيتم فيه تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانيا للحصول على المعلومات التي تسمح بالإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

تمهيد

بعد تناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية في الفصل السابق، ننتقل الآن إلى الفصل الذي نحاول فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة العملية التي تجيب على أهم تساؤلات هذه الدراسة؛ وذلك من خلال التعرف على واقع متغيرات الدراسة الثلاثة في البنوك العاملة في ولاية جيجل، والمتمثلة في مدى جودة نظم المعلومات الإدارية بها، مستوى الإبداع الإداري لدى موظفيها، وواقع سعيها لتحقيق ميزة تنافسية؛ إضافة إلى اختبار صحة الفرضيات التي تربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة، ومحاولة تفسير النتائج المتوصل إليها وصولا إلى التوصيات والمقترحات.

ولتحقيق أهداف هذا الفصل تم تقسيمه إلى العناصر التالية:

- في الجزء الأول تم وصف خصائص مجتمع الدراسة من حيث متغيراته الديمغرافية والتنظيمية؛
- في الجزء الثاني تم وصف إجابات المبحوثين حول المتغيرات الثلاثة، وذلك للتعرف على واقعها في البنوك محل الدراسة؛
- في الجزء الأخير تم اختبار صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة

من خلال هذا الجزء من الفصل، سيتناول الباحث خصائص مجتمع الدراسة من حيث: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والقطاع الذي ينتمي إليه المبحوثين سواء كان عاما أو خاصا، ومن أجل ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما هو مبين في الجدول رقم (5-1).

جدول رقم (5-1): وصف أفراد مجتمع الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %	النسبة المئوية التراكمية
النوع الاجتماعي	ذكر	68	60.2	60.2
	أنثى	45	39.8	100
	المجموع	113	100	--
العمر	25 سنة فأقل	2	1.8	1.8
	26-35 سنة	51	45.1	46.9
	36-45 سنة	38	33.6	80.5
	أكثر من 45 سنة	22	19.5	100
	المجموع	113	100	--
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	09	8	8
	تقني سامي	07	6.2	14.2
	ليسانس أومهندس	82	72.6	86.7
	ماجستير أ ودكتوراه	15	13.3	100
	المجموع	113	100	--
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	35	31	31
	6-15سنوات	49	43.4	74.3
	أكثر من 15 سنة	29	25.7	100
	المجموع	113	100	--
القطاع	العـــام	102	90.3	9.7
	الخـــاص	11	9.7	100
	المجموع	113	100	--

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

اعتمادا على النتائج المتحصل عليها في الجدول (5-1)، يمكن التعليق على خصائص مجتمع الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والقطاع الذي ينتمي إليه كمايلي:

1- النوع الاجتماعي: انطلاقا من الجدول أعلاه، نلاحظ أن عدد الإطارات الذكور العاملين في بنوك ولاية جيجل قد بلغ (68)، أي ما نسبته (60.2%)؛ في حين بلغ عدد الإناث المصنفات ضمن الإطارات (45)، أي ما نسبته (39.8)؛ وبالرغم من كون غالبية الإطارات ذكور، إلا أن نسبة الإناث تعتبر جيدة وهذا دليل على تمكين العنصر النسوي من تبوء المناصب القيادية في مجال العمل البنكي، وذلك قد يرجع إلى تناسب العمل فيه مع خصائص المرأة، خاصة أن العمل فيه إداري بالدرجة الأولى، مقارنة مع قطاعات أخرى كالمجال الصناعي الذي قد يتطلب جهدا أكبر وحتى الخروج إلى العمل الميداني.

2- العمر: من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى فئة عمرية في مجتمع الدراسة هي ممن تتراوح أعمارهم بين (26 و35 سنة) حيث بلغ عددهم (51) إطارا أي ما نسبته (45.1%)؛ تليها الفئة العمرية من (36 إلى 45 سنة) حيث بلغ عدد تكراراتها (38) بنسبة قدرها (33.6%)؛ ثم تأتي فئة من أعمارهم (45 سنة فأكثر) حيث بلغ عدد من ينتمون إلى هذه الفئة (22) أي ما نسبته (19.5%)؛ وأخيرا من كانت أعمارهم (أقل من 25 سنة) حيث بلغ عددهم اثنان وهو ما يمثل نسبة (1.8%). وهذا أمر منطقي كون تقلّد رتبة أطار في وكالة بنكية يتطلب بعض الخبرة في العمل. كما يمكن ملاحظة أن فئة الشباب هي الأكثر تمثيلا في مجتمع الدراسة، وهو ما لاحظه الباحث عند مقابلة مديري البنوك النشطة في ولاية جيجل، حيث وجد منهم الكثير من الشباب. وقد يرجع الأمر إلى سياسة تمكين الشباب التي اتبعتها الدولة، خاصة وأن أغلبية البنوك تنتمي إلى القطاع الحكومي، إضافة إلى قانون التقاعد الذي طبق نهاية سنة 2016 والذي تضمن إلغاء التقاعد النسبي والتقاعد بعد 32 سنة عمل، الأمر الذي أدى إلى خروج العديد من الموظفين والإطارات إلى التقاعد قبل أن يشملهم القانون الجديد. وهو ما لاحظه الباحث حيث اشتكى بعض المدراء من خروج بعض الإطارات أصحاب الخبرة إلى التقاعد دون الموافقة على شغل مناصبهم بموظفين آخرين من طرف الإدارات الجهوية للبنوك، خاصة والجزائر تعيش هذه الفترة أزمة اقتصادية بسبب انخفاض أسعار النفط، الأمر الذي أدى إلى صعوبة فتح مناصب مالية جديدة أو تعويض من ذهبوا إلى التقاعد.

3- المؤهل العلمي: أشارت نتائج الدراسة إلى أن توزّع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي كان كما يلي: (72.6%) من المبحوثين هم من حملة شهادتي الليسانس والمهندس، بتكرار قدره (82) إطارا، تلاهم حاملي شهادات دراسات ما بعد التدرج وهي الماجستير والدكتوراه بنسبة (13.3%)، بتكرار قدره (15)؛ ثم جاء من مستواهم التعليمي ثانوي فأقل بتكرار قدره (9) ونسبة مئوية بلغت (08%)؛ وأخيرا حاملي شهادتي تقني سامي أو الدراسات الجامعية التطبيقية بنسبة (6.2%) حيث بلغ عددهم سبعة

إطارات. والملاحظ أيضا أن (85.9%) هم من خريجي الجامعات من حملة شهادة الليسانس فأعلى، أما تفسير وجود من مستواهم ثانوي فأقل، فالأمر راجع إلى وجود أصحاب الخبرات الطويلة ممن وظفوا في الماضي حيث تمت ترقيتهم دون شرط الشهادة العلمية الجامعية. هذه النتائج تدل على حرص البنوك على تعيين أصحاب المؤهلات العلمية الجيدة كإطارات، نظرا لطبيعة المهام التي يؤذونها والتي تتطلب مستوى تحصيل علمي جيد، وما يدعم ذلك بقوة عدد حاملي شهادتي الماجستير والدكتوراه الذين بلغت نسبتهم (13.3%).

4- عدد سنوات الخبرة: توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات خبرتهم المهنية كالآتي: جاء أصحاب الخبرة المتوسطة التي تتراوح بين (6 و15 سنة) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددهم (49) إطارا بما نسبته (43.4%)؛ تلاهم أصحاب الخبرة القصيرة والذين يملكون خبرة قدرها 5 سنوات فأقل بنسبة (31%)، والبالغ عددهم (35) إطارا؛ وأخيرا جاء أصحاب الخبرة الطويلة ممن فاقت عدد سنوات عملهم 15 عاما، حيث بلغ عددهم (29)، وهو ما يمثل نسبة قدرها (25.7%). والملاحظ أيضا أن من لديهم خبرة متوسطة أو طويلة قد بلغت نسبتهم (69%) وهذا يدل على أن الخبرة المهنية من أهم شروط شغل وتبوء صفة إطار في البنوك محل الدراسة، كما أن النتائج المتحصل عليها تتناسب مع أعمار أفراد مجتمع الدراسة ومستواهم التعليمي.

5، القطاع: تنتمي البنوك النشطة في ولاية جيجل إلى قطاعين هما القطاع العام أو الحكومي والقطاع الخاص. وقد بلغ عدد البنوك الخاصة بها ثلاثة بنوك فقط بثلاثة وكالات يرتكز نشاطها في بلدية مقر الولاية فقط، وهذا موضح سابقا في الجدول الذي يشرح مجتمع الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة أن عدد الإطارات الموظفين ببنوك القطاع الحكومي قد بلغ (102)، أي ما نسبته (90.3%)، أما عدد الإطارات المبحوثين في الدراسة من القطاع الخاص فبلغ عددهم (11)، أي ما نسبته (9.7%). هذه النتائج تتناسب مع حجم القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص، إذ تسيطر البنوك الحكومية على العمل والنشاط المصرفي أو البنكي في الجزائر، وذلك راجع إلى السياسة الاقتصادية الاشتراكية التي اتبعتها الدولة منذ الاستقلال إلى بداية التسعينات من القرن الماضي، فقد تم فتح القطاع المصرفي في الجزائر للاستثمار الخاص دون تمييز بين المستثمر الأجنبي والوطني لأول مرة بموجب قانون رقم (90-10)[1]، وبقي العمل

[1]- قانون رقم 90-10، مؤرخ في 4 أفريل 1990، يتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية عدد (16)، معدل ومتمم لسنة 1990 (ملغى).

به مستمرا إلى غاية إلغائه وصدور قانون جديد يعوضه وهو القانون رقم (03-11) سنة 2003، والذي عدل وتمم بأمر رقم (10-4) وذلك سنة 2010.[1]

* من خلال ما سبق يمكن القول أن مجتمع الدراسة (الإطارات العاملون في بنوك ولاية جيجل) امتاز من حيث خصائص الموارد البشرية بكونه مجتمع يمتلك مستوى تعليمي عالي، نسبة معتبرة منه شباب وهي فئة تسعى لإثبات ذاتها تتميز بنشاطها وحيويتها ويمكن أن تأتي بأفكار جديدة وإبداعية إذا وجدت البيئة المناسبة، و قد تمكنت المرأة في مجتمع الدراسة من تمثيل نسبة جيدة، كما أن البنوك النشطة في ولاية جيجل تعتمد في إطاراتها على توليفة تجمع أساسا بين أصحاب الخبرات المتوسطة والعالية.

المبحث الثاني: وصف واقع متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء عرض وتفسير النتائج الخاصة بإجابات المبحوثين (إطارات البنوك العاملة في ولاية جيجل) حول متغيرات الدراسة الثلاثة، وبالتالي الإجابة على التساؤلات الخاصة بواقع جودة نظم المعلومات الإدارية، واقع الإبداع الإداري لدى الموظفين بالبنوك محل الدراسة، ومدى سعيها لتحقيق ميزة تنافسية. ولتحقيق ذلك تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم.

1- النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول متغير جودة نظم المعلومات الإدارية وأبعاده

يوضح الجدول التالي قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير جودة نظم المعلومات الإدارية وأبعاده الثلاثة:

جدول رقم (5-2): استجابات المبحوثين حول جودة نظم المعلومات الإدارية وأبعادها

الترتيب	أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
2	جودة النظـام	3.74	0.58	مرتفعة
1	جودة المعلومات	3.92	0.50	مرتفعة
3	جودة خدمة الدعـم	3.73	0.74	مرتفعة
المتوسط الحسابي لمحور جودة نظم المعلومات الإدارية		3.80	0.52	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

[1]- قانون رقم 03-11، مؤرخ في 26 أوت 2003، يتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية عدد (52)، صادر في 27 أوت 2003، معدل ومتمم بأمر رقم 10-04، مؤرخ في 26 أوت 2010، الجريدة الرسمية عدد (50)، صادر في 1 سبتمبر 2010.

من خلال الجدول رقم (5-2) يتبين لنا أن مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في البنوك العاملة في ولاية جيجل مرتفع، وذلك حسب إجابات الإطارات العاملين بها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.80 من 5) بانحراف معياري قدره (0.52)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، الذي يعبر عن الدرجة المرتفعة من جودة نظم المعلومات الإدارية. كما يتبين لنا أن الأبعاد الثلاثة لجودة نظم المعلومات الإدارية كلها متوافرة في البنوك محل الدراسة بمستوى جودة مرتفع ومتقارب من حيث المتوسط الحسابي، وقد جاءت بالترتيب الآتي من الأعلى إلى الأقل: جودة المعلومات، جودة النظام، وأخيرا جودة خدمة الدعم. وفيما يلي شرح لواقع هذه الأبعاد الثلاثة ومؤشرات تطبيقها اعتمادا على إجابات إطارات البنوك النشطة في ولاية جيجل.

1-1 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد جودة النظام ومؤشراته

لقياس بعد جودة النظام تم تقسيمه إلى مؤشرين أساسيين هما جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام وخصائص النظام، والجدول التالي يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشرين:

جدول رقم (5-3): استجابات المبحوثين حول بعد جودة النظام ومؤشريه

الترتيب	مؤشرات جودة النظام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام	3.744	0.73	مرتفعة
2	خصائص النظام	3.742	0.54	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لبعد جودة النظام	3.74	0.58	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مؤشري جودة النظام (جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام وخصائص النظام) متوافرين في البنوك محل الدراسة بدرجة مرتفعة ومتقاربة جدا، إذ بلغ متوسطهما الحسابي (3.744 و 3.742) على التوالي وهما يقعان ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، وقد كانت إجابات المبحوثين حول مؤشر جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام أكثر تشتتا إذ بلغ انحرافها المعياري (0.73)، وذلك مقارنة بإجاباتهم حول مؤشر خصائص النظام حيث بلغ الانحراف المعياري (0.54). وعليه يمكن القول أن البنوك العاملة في ولاية جيجل تهتم بجودة النظام من حيث توافر خصائص الجودة التي لا بد أن

تتميز بها مستلزمات إدارة وتشغيل النظام، وتوافر خصائص النظام التي تسمح له بتأدية وظيفته على أحسن وجه.

وفيما يلي دراسة لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس مؤشري بعد جودة النظام:

1-1-1 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول مؤشر جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام

يبين الجدول رقم (5-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس مؤشر جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام والتي بلغ عددها ستة عبارات:

جدول رقم (5-4): استجابات المبحوثين حول مؤشر جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	يمتلك العاملون على إدارة وتشغيل نظم المعلومات في البنك الكفاءة اللازمة.	ك	26	71	7	9	-	4.01	0.78	1	مرتفعة
		%	23	62.8	6.2	8	-				
2	يمتلك المستفيدون من نظم معلومات البنك المعارف التي تمكنهم من استغلالها جيدا.	ك	21	66	12	9	5	3.79	0.98	3	مرتفعة
		%	18.6	58.4	10.6	8	4.4				
3	يوجد في البنك تنسيق بين المختصين في نظم المعلومات والمستفيدين منها.	ك	21	59	15	18	-	3.73	0.94	4	مرتفعة
		%	18.6	52.2	13.3	15.9	-				
جودة المستلزمات البشرية								3.84	0.76	-	مرتفعة
4	الأجهزة والمعدات التي يستخدمها البنك لنظم معلوماته تتميز بالجودة.	ك	23	58	15	11	6	3.72	1.06	5	مرتفعة
		%	20.4	51.3	13.3	9.7	5.3				
5	شبكات الاتصال التي يستخدمها البنك فعالة وقليلة الإعطاب.	ك	14	51	16	28	4	3.38	1.09	6	متوسطة
		%	12.4	45.1	14.2	24.8	3.5				
جودة المستلزمات المادية								3.54	0.97	-	مرتفعة
6	يختار البنك لنظم معلوماته برمجيات أصلية ذات جودة عالية	ك	31	50	18	13	1	3.86	0.98	2	مرتفعة
		%	27.4	44.2	15.9	11.5	0.9				
المتوسط الحسابي العام لمؤشر جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام								3.74			مرتفعة
الانحراف المعياري لمؤشر جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام								0.744			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

اعتمادا على الجدول السابق الذي يصف إجابات المبحوثين حول عبارات قياس مؤشر جودة مستلزمات

إدارة وتشغيل النظام، نلاحظ أن البنوك النشطة في ولاية جيجل تمتلك مستلزمات إدارة وتشغيل نظمها بمستوى جودة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المؤشر (3.74)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة".

ولقياس هذا المؤشر قام الباحث بتقسيمه إلى 3 مؤشرات فرعية هي: جودة المستلزمات البشرية (تقيسها العبارات من 1 إلى 3)، جودة المستلزمات المادية (تقيسها العبارتين 4 و5)، وجودة البرامج والتي تقيسها العبارة السادسة. وقد بينت النتائج من الجدول رقم (5-4) أن المستلزمات البشرية والمادية والبرمجيات كلها كانت متوافرة في البنوك النشطة في ولاية جيجل بمستوى جودة مرتفع، حيث بلغت قيمة متوسطاتها الحسابية تواليا (3.84، 3.54، 3.86)، وهي كلها تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة".

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا إلى درجة كبيرة في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام في بنوك ولاية جيجل، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا المؤشر بين (3.38 و 4.01)، وهي جميعها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة، عدا عبارة واحدة وهي العبارة رقم (5)، والتي نصها "شبكات الاتصال التي يستخدمها البنك فعالة وقليلة الإعطاب"، حيث كانت درجة تقديرها متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.38)، وقد كانت في الوقت نفسه أعلى العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.09)؛ أما أعلى متوسط حسابي فقد حققته العبارة رقم (1)، والتي كان مضمونها: "يمتلك العاملون على إدارة وتشغيل نظم المعلومات في البنك الكفاءة اللازمة"، حيث بلغت قيمته (4.01) بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، وقد كانت في الوقت نفسه أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري بلغت قيمته (0.78).

* انطلاقا مما سبق واعتمادا على إجابات المبحوثين، يمكن القول أن البنوك النشطة في ولاية جيجل تتوفر على مستلزمات إدارة وتشغيل نظم معلوماتها الإدارية بجودة مرتفعة، سواء تعلق الأمر بالمستلزمات البشرية أو المستلزمات المادية أو البرمجيات. فالنسبة للمستلزمات البشرية يرى إطارات البنوك أن المسؤولين عن إدارة وتشغيل النظم يمتلكون الكفاءة اللازمة لتأدية وظائفهم، كما يرون أن المستفيدين من نظم المعلومات يستغلونها بالشكل اللازم لتوافر المهارات اللازمة عندهم، كما أنهم يوافقون على وجود تنسيق علي بين مختصي نظم المعلومات الإدارية والمستفيدين منها. أما بالنسبة لجودة المستلزمات المادية فهي عموما مرتفعة، إلا أن إجابة المبحوثين حول العبارة رقم (5) تشير إلى وجود نقص في جودة

شبكات الاتصال، حيث كان مستوى جودتها متوسطا وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل في مصالح العملاء وأصحاب المصلحة الخارجيين؛ وعلى اتخاذ القرارات وسير العمل داخل الوكالات البنكية، وعموما نحن في ولاية جيجل والجزائر ككل نلاحظ أحيانا وجود ثقل وأعطال في شبكات الاتصال في بنوكنا، الأمر الذي يؤثر سلبا على مصالحنا، وهو أمر لابد من بذل مجهودات إضافية لتحسينه. كما أن الباحث من خلال مقابلته لمدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع "الميلية"، لاحظ تدمره من جودة العتاد المادي الموجود في البنك، إلا أنه واجه الباحث بعراقيل حالت دون أن يكون الفرع ضمن مجتمع الدراسة. وأخيرا بالنسبة للبرمجيات المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية لبنوك ولاية جيجل، فقد بينت إجابات المبحوثين أنها تتميز بمستوى جودة مرتفع، وهذا ما وقف عليه الباحث عند مقابلته لمدراء العديد من الوكالات البنكية، الذين أشاروا إلى انتقالهم مؤخرا إلى استخدام برمجيات جديدة أفضل من السابقة.

1-1-2 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول مؤشر خصائص النظام

يبين الجدول رقم (5-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس مؤشر خصائص النظام والتي بلغ عددها (8) عبارات:

جدول رقم (5-5): استجابات المبحوثين حول مؤشر خصائص النظام

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
7	نظم معلومات البنك تتميز بسهولة الاستخدام.	ك	24	74	6	9	-	4	0.768	1	مرتفعة
		%	21.2	65.5	5.3	8	-				
8	بإمكان المستفيد جعل نظام المعلومات يفعل ما يريده بسهولة.	ك	11	57	20	22	3	3.45	1	7	مرتفعة
		%	9.7	50.4	17.7	19.5	2.7				
9	نظم معلومات البنك سهلة التعلم.	ك	18	77	11	5	2	3.92	0.769	3	مرتفعة
		%	15.9	68.1	9.7	4.4	1.8				
10	المستخدمون لنظم معلومات البنك يثقون في كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.	ك	23	64	20	6	-	3.92	0.769	3	مرتفعة
		%	20.4	56.6	17.7	5.3	-				
11	تتميز نظم معلومات البنك بقدرتها على التكيف مع التكنولوجيات المتغيرة.	ك	23	57	19	10	4	3.75	0.99	5	مرتفعة
		%	20.4	50.4	16.8	8.8	3.5				
12	نظم معلومات البنك بإمكانها خدمة مستفيدين مختلفين بمتطلبات متنوعة.	ك	23	69	12	8	1	3.93	0.82	2	مرتفعة
		%	20.4	61.1	10.6	7.1	0.9				
13	عند تشغيل نظام معلومات جديد في البنك، فإنه	ك	14	45	30	22	2	3.42	0.99	8	مرتفعة

	يلقى القبول التام من طرف المستفيدين منه.	%	12.4	39.8	26.5	19.5	1.8				
14	إن الفوائد المحققة من نظم معلومات البنك تفوق تكلفتها.	ك	16	49	31	15	2	3.55	0.95	6	مرتفعة
		%	14.2	43.4	27.4	13.3	1.8				
المتوسط الحسابي العام لمؤشر خصائص النظام									3.74		مرتفعة
الانحراف المعياري لمؤشر خصائص النظام									0.54		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

اعتمادا على الجدول السابق الذي يصف إجابات المبحوثين حول عبارات قياس مؤشر خصائص النظام، نلاحظ أن البنوك النشطة في ولاية "جيجل" تمتلك نظم معلومات إدارية تتميز بخصائص تؤمن سهولة الاستخدام والتعلم والمرونة إضافة إلى الموثوقية والقبول، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المؤشر (3.74)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مؤشر خصائص النظام في بنوك ولاية جيجل، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا المؤشر بين (3.42 و4)، وهي جميعها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة. وقد حققت العبارة رقم (7) والتي نصها "نظم معلومات البنك تتميز بسهولة الاستخدام "، أعلى وسط حسابي من بين عبارات هذا المؤشر، حيث بلغت قيمته (4) بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة على مقياس ليكرت، وقد كانت في الوقت نفسه أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قيمته (0.768). أما العبارة رقم (13) والتي نصها: " عند تشغيل نظام معلومات جديد في البنك، فإنه يلقى القبول التام من طرف المستفيدين منه "، فقد كانت صاحبة أقل متوسط حسابي بين عبارات هذا المؤشر، وذلك رغم درجتها المرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42) وهو قريب في قيمته من الدرجة المتوسطة التي تنتمي إلى المجال (من 2.61 إلى 3.4). في حين كانت العبارة رقم (8) والتي نصها: "بإمكان المستفيد جعل نظام المعلومات يفعل ما يريده بسهولة " الأعلى تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره: (1).

* انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن إطارات البنوك العاملين في ولاية جيجل يوافقون على أن نظم المعلومات الإدارية التي يتعاملون معها، تلقى قبولا لدى الموظفين أو المستفيدين منها بصفة عامة من حيث مجموعة من الخصائص تتمثل في: سهولة الاستخدام والتعلم، الموثوقية والمرونة، القبول والاقتصادية؛ إلا أن الباحث عند إجرائه للدراسة الميدانية تزامن ذلك مع تشغيل نظام معلومات جديد في أحد أهم البنوك الحكومية النشطة في ولاية جيجل، وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛ وقد اعترف مدراء

كل وكالاته التي شملتها الدراسة بأنهم يواجهون بعض الصعوبة في التعامل مع النظام الجديد، والأمر يرجع إلى عدم كفاية الفترة التدريبية التي تلقاها الموظفون للانتقال والتحول من النظام القديم إلى النظام الجديد، في حين كان هناك استحسان من طرف بنوك أخرى مثل البنك الوطني الجزائري للأنظمة الجديدة المشغلة به؛ وهذا ربما ما يفسر أن العبارة رقم (13)، التي تقيس مدى تقبل المستفيدين للنظم الجديدة قد حققت أقل وسط حسابي بين عبارات هذا المؤشر، حيث بلغت نسبة الرافضين لها (21.3%)، وهي أعلى نسبة رفض مقارنة بالعبارات الأخرى.

2-1 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد جودة المعلومات ومؤشراته

لقياس بعد جودة المعلومات تم تقسيمه إلى ثلاثة مؤشرات رئيسية هي: مؤشر البعد الزمني لجودة المعلومات، مؤشر جودة المحتوى، وأخيرا مؤشر البعد الشكلي لجودة المعلومات.

والجدول التالي يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشرات الثلاثة:

جدول رقم (5-6): استجابات المبحوثين حول بعد جودة النظام ومؤشريه

الترتيب	مؤشرات جودة المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	المؤشر الزمني لجودة المعلومات	4	0.556	مرتفعة
2	مؤشر المحتوى لجودة المعلومات	3.86	0.554	مرتفعة
3	المؤشر الشكلي لجودة المعلومات	3.84	0.65	مرتفعة
المتوسط الحسابي لبعد جودة المعلومات		3.89	0.50	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مؤشرات جودة المعلومات (من حيث الزمن والمحتوى والشكل) كلها متوفرة في البنوك محل الدراسة بدرجة مرتفعة ومتقاربة، وقد جاءت بالترتيب التالي:

أولا: المؤشر الزمني لجودة المعلومات بوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري بقيمة (0.556)، وبمستوى جودة مرتفع؛ ثانيا: مؤشر المحتوى لجودة المعلومات بوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري بقيمة (0.554)، وبمستوى جودة مرتفع؛ ثالثا: المؤشر الشكلي لجودة المعلومات بوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري بقيمة (0.65)، وبدرجة جودة مرتفعة.

أما بعد جودة المعلومات الذي تقيسه المؤشرات الثلاثة، فقد كانت درجة الموافقة عليه مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.89)، وهو ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق".

إن تميز المعلومات المتداولة بالبنوك النشطة في ولاية جيجل بالجودة المرتفعة أمر منطقي وضروري، بل ولا بد أن ترقى إلى مستوى الجودة المرتفع جدا، وذلك راجع للدوري الحيوي الذي تلعبه في اتخاذ القرارات وإدارة مختلف الوظائف والأنشطة والمعاملات التجارية... فنحن نعيش عصر المعلومات وتكنولوجياتها المتطورة، لذلك لا بد أن تتوافر المعلومة للمستفيد في الزمن المناسب وبمحتوى ملائم وفي شكل ذو جودة متميزة.

وفيما يلي دراسة لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس مؤشرات بعد جودة المعلومات:

2-2-1 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول المؤشر الزمني لجودة المعلومات

يبين الجدول رقم (5-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس المؤشر الزمني لجودة المعلومات والتي بلغ عددها (4) عبارات:

جدول رقم (5-7): استجابات المبحوثين حول المؤشر الزمني لجودة المعلومات

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
15	يوفر نظام معلومات البنك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	ك	27	65	15	6	-	4	0.76	2	مرتفعة
		%	23.9	57.5	13.3	5.3	-				
16	يتم تحديث المعلومات في العمل بشكل مستمر.	ك	25	70	12	5	1	4	0.76	2	مرتفعة
		%	22.1	61.9	10.6	4.4	0.9				
17	يتم تكرار عرض المعلومات اللازمة للقيام بعملي كلما احتجت إليها.	ك	22	75	11	5	-	4.01	0.68	1	مرتفعة
		%	19.5	66.4	9.7	4.4	-				
18	يتم عرض المعلومات أمامي لفترة كافية لفهمها واستيعابها.	ك	24	73	8	7	1	3.99	0.78	4	مرتفعة
		%	21.2	64.6	7.1	6.2	0.9				
المتوسط الحسابي العام للمؤشر الزمني لجودة المعلومات								4			مرتفعة
الانحراف المعياري للمؤشر الزمني لجودة المعلومات									0.55		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

اعتمادا على الجدول السابق الذي يصف إجابات المبحوثين حول عبارات قياس المؤشر الزمني لجودة المعلومات، نلاحظ أن البنوك النشطة في ولاية "جيجل" تمتلك نظم معلومات إدارية توفر للمستفيدين منها معلومات محدَثة في الوقت المناسب، ويتم عرضها لمستخدم النظام كلما احتاجها وبفترة زمنية كافية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المؤشر (4)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا كبيرا جدا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مؤشر خصائص النظام في بنوك ولاية جيجل، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا المؤشر متقاربة جدا، وتراوحت بين (3.99 و4.01)، وهي جميعها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة. وقد حققت العبارة رقم (17) والتي نصها "يتم تكرار عرض المعلومات اللازمة للقيام بعملي كلما احتجت إليها"، أعلى وسط حسابي من بين عبارات هذا المؤشر، حيث بلغت قيمته (4.01) بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة على مقياس ليكرت، وقد كانت في الوقت نفسه أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قيمته (0.68). أما العبارة رقم (18) والتي نصها: "يتم عرض المعلومات أمامي لفترة كافية لفهمها واستيعابها"، فقد كانت صاحبة أقل متوسط حسابي بين عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.99) بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة على مقياس ليكرت، وقد كانت في الوقت نفسه أكثر عبارات المؤشر تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، حيث كانت قيمة انحرافها المعياري (0.78).

* انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن إطارات البنوك العاملين في ولاية جيجل يوافقون على أن نظم المعلومات الإدارية التي يتعاملون معها، تقدم للموظفين أو المستفيدين منها بصفة عامة معلومات ذات جودة مرتفعة من حيث المؤشر الزمني، الذي يقيس مدى توافر المعلومة للمستفيد من حيث التوقيت والحداثة والتكرار والفترة الزمنية.

1-2-2 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول مؤشر المحتوى لجودة المعلومات

يبين الجدول رقم (5-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس مؤشر جودة محتوى المعلومات والتي بلغ عددها (7) عبارات.

يلاحظ من الجدول أن البنوك النشطة في ولاية "جيجل" تمتلك نظم معلومات إدارية توفر للمستفيدين منها معلومات بمحتوى ذو جودة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المؤشر (3.86)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

جدول رقم (5-8): استجابات المبحوثين حول مؤشر المحتوى لجودة المعلومات

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
19	المعلومات التي تقدمها نظم معلومات البنك تتميز بدرجة عالية من الدقة وبخلوها من الأخطاء.	ك	27	55	23	8	-	3.89	0.84	3	مرتفعة
		%	23.9	48.7	20.4	7.1	-				
20	المعلومات التي توفرها نظم معلومات البنك للمستفيد ملائمة ومرتبطة باحتياجاته.	ك	16	77	13	4	3	3.88	0.79	4	مرتفعة
		%	14.2	68.1	11.5	3.5	2.7				
21	المعلومات المقدمة من نظم معلومات البنك تتميز بالشمولية، فهي تعطيني كمستفيد صورة متكاملة.	ك	21	59	21	9	3	3.76	0.93	6	مرتفعة
		%	18.6	52.2	18.6	8	2.7				
22	المعلومات المقدمة في البنك موجزة بشكل يمكنني من استيعابها بسهولة.	ك	15	74	14	10	-	3.83	0.76	5	مرتفعة
		%	13.3	65.5	12.4	8.8	-				
23	المعلومات التي أتحصل عليها تتميز بقدرتها على تغطية الأحداث والأماكن والأفراد داخل البنك وخارجه.	ك	13	49	29	16	6	3.42	1.04	7	مرتفعة
		%	11.5	43.4	25.7	14.2	5.3				
24	نظم معلومات البنك تحفظ المعلومات والبيانات وتحميها من الولوج غير القانوني.	ك	48	51	10	4	-	4.27	0.76	1	مرتفعة جدا
		%	42.5	45.1	8.8	3.5	-				
25	تسمح المعلومات التي توفرها نظم المعلومات من تحديد الأنشطة المنجزة ومستويات الأداء في البنك.	ك	25	72	9	3	4	3.98	0.85	2	مرتفعة
		%	22.1	63.7	8	2.7	3.5				
المتوسط الحسابي العام لمؤشر جودة محتوى المعلومات										3.86	مرتفعة
الانحراف المعياري لمؤشر جودة محتوى المعلومات										0.55	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا إلى حد كبير في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مؤشر جودة محتوى المعلومات في بنوك ولاية جيجل، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا المؤشر متقاربة إلى حد ما، وتراوحت بين (3.42 و4.27)، وهي جميعها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة، ماعدا العبارة رقم (24) التي كانت صاحبة أعلى متوسط حسابي ومضمونها "نظم معلومات البنك تحفظ المعلومات والبيانات وتحميها من الولوج غير القانوني "، فقد كانت ضمن فئة " موافق جدا" على مقياس لكرت الخماسي والتي مجالها من (4.21 إلى 5)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.27)

بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة جدا على مقياس ليكرت، حيث بلغت نسبة الموافقين عليها (87.6%) منهم (42.5%) موافقون بشدة؛ وقد كانت في الوقت نفسه أقل العبارات تشتتا مع العبارة رقم (22) من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قيمته (0.76). أما العبارة رقم (23) والتي نصها: " المعلومات التي أتحصل عليها تتميز بقدرتها على تغطية الأحداث والأماكن والأفراد داخل البنك وخارجه "، فقد كانت صاحبة أقل متوسط حسابي بين عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42) بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة على مقياس ليكرت، وقد كانت في الوقت نفسه أكثر عبارات المؤشر تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، حيث كانت قيمة انحرافها المعياري (1.04).

* انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن إطارات البنوك العاملين في ولاية جيجل، يؤكدون على أمن نظم المعلومات الإدارية وقدرتها على حفظ وحماية بياناتها ومعلوماتها من التلف ومن الاستغلال غير القانوني؛ وهذا أمر منطقي نظرا لحساسية وأهمية الخدمة التي يقدمونها، والتي تحتوي بيانات حول آلاف العملاء ومعاملاتهم المالية والتجارية. كما نلاحظ أن المعلومات لا تغطي البيئة التي تعمل فيها بدرجة كبيرة جدا، وقد يرجع الأمر إلى تقيد البنوك بالأوامر المركزية من الوكالات الجهوية التابعة لها، خاصة وأن أغلبها بنوك حكومية، وهذا ما تجلى في إجابات الإطارات فيما يخص "مدى المعلومات" المقاس بالعبارة (23)، والتي كانت صاحبة أقل متوسط حسابي.

*وعموما فإن المعلومات المتداولة في البنوك النشطة في ولاية جيجل، والتي توفرها نظم معلوماتها الإدارية، تتميز من حيث المحتوى بمستوى جودة مرتفع؛ وذلك وفقا للعبارات من (19 إلى 25) التي كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث أنها تقيس على التوالي جودة محتوى المعلومات من حيث: (الدقة، الملائمة، الاكتمال، الإيجاز، المدى، الأمان، والأداء).

1-2-3 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول المؤشر الشكلي لجودة المعلومات

يبين الجدول رقم (5-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس مؤشر جودة شكل المعلومات والتي بلغ عددها (5) عبارات.

نلاحظ من الجدول أن البنوك النشطة في ولاية "جيجل" تمتلك نظم معلومات إدارية تعرض للمستفيدين منها المعلومات من الناحية الشكلية بجودة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المؤشر (3.84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

جدول رقم (5-9): استجابات المبحوثين حول المؤشر الشكلي لجودة المعلومات

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
26	يتم عرض المعلومات في البنك بشكل واضح، حيث تكون خالية من الغموض ويسهل فهمها.	ك	25	63	17	7	1	3.92	0.83	1	مرتفعة
		%	22.1	55.8	15	6.2	0.9				
27	يمكن عرض المعلومات بمستوى كبير من التفاصيل بما يتناسب مع احتياجات المستفيد.	ك	17	73	14	8	1	3.86	0.78	4	مرتفعة
		%	15	64.6	12.4	7.1	0.9				
28	تُعرض المعلومات للمستفيد في البنك بشكل مرتب ومتناسق وبتسلسل منطقي.	ك	20	74	8	9	2	3.89	0.84	3	مرتفعة
		%	17.7	65.5	7.1	8	1.8				
29	أسلوب تقديم المعلومات في البنك يجعل منها مفهومة للجميع.	ك	16	63	16	15	3	3.65	0.97	5	مرتفعة
		%	14.2	55.8	14.2	13.3	2.7				
30	تعرض المعلومات في البنك بوسائل مناسبة (اللوح، الشاشات، الورق..) مما يمكن من إيصالها للمستفيد بسهولة.	ك	33	52	15	12	1	3.92	0.96	2	مرتفعة
		%	29.2	46	13.3	10.6	0.9				
المتوسط الحسابي العام لمؤشر جودة شكل المعلومات										3.84	مرتفعة
الانحراف المعياري لمؤشر جودة شكل المعلومات										0.65	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا كبيرا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مؤشر جودة شكل المعلومات في بنوك ولاية جيجل، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا المؤشر متقاربة كثيرا، وتراوحت بين (3.65 و 3.92)، وهي جميعها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة. وقد كانت العبارتين (26) و(30) صاحبتي أعلى متوسط حسابي، وكان نصهما على التوالي: "يتم عرض المعلومات في البنك بشكل واضح، حيث تكون خالية من الغموض ويسهل فهمها" و"تعرض المعلومات في البنك بوسائل مناسبة (اللوح، الشاشات، الورق،...) مما يمكن من إيصالها للمستفيد بسهولة"، حيث بلغ متوسطهما الحسابي (3.92)، و هو يقع ضمن فئة "موافق" على مقياس لكرت الخماسي والتي مجالها من (4.21 إلى 5)، وقد بلغ انحرافهما المعياري على التوالي (0.83) و(0.96)؛ أما العبارة رقم (29) والتي نصها: "أسلوب تقديم المعلومات في البنك يجعل منها مفهومة للجميع"، فقد كانت صاحبة أقل متوسط حسابي بين عبارات هذا المؤشر، حيث بلغت قيمته (3.65) بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة على

مقياس ليكرت، وقد كانت في الوقت نفسه أكثر عبارات المؤشر تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، حيث كانت قيمة انحرافها المعياري (0.97). أما أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات إطارات بنوك ولاية جيجل حول هذا المؤشر فقد كانت العبارة رقم (27)، والتي نصها "يمكن عرض المعلومات بمستوى كبير من التفاصيل بما يتناسب مع احتياجات المستفيد"، حيث بلغ انحرافها المعياري (0.78)، وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.86) بدرجة تقدير مرتفعة.

* انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن إطارات البنوك النشطة في ولاية جيجل، يرون أن شكل المعلومات المعروضة اعتمادا على نظم المعلومات الإدارية يتميز بمستوى جودة مرتفع؛ فجميع عبارات هذا المؤشر من العبارة (26) إلى العبارة (30)، والتي تقيس على التوالي جودة شكل المعلومات من حيث: (الوضوح، التفاصيل، الترتيب، التقديم، ووسائل العرض)، كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة. ويمكن اعتبار الأمر منطقي لأن البنوك مطالبة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في نظم معلوماتها، والتي أصبحت مُحوسبة كلية تقريبا لمحاولة الوصول بالركب والتطور العالمي في هذا المجال، وبالتالي الاعتماد على برمجيات وعتاد يسمح بعرض المعلومة من ناحية الشكل بالجودة المطلوبة، فلا بد أن تكون المعلومة واضحة مرتبة مقدمة بأسلوب مفهوم، وتحتوي التفاصيل اللازمة باستخدام وسائل العرض المناسبة.

1-3 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد جودة خدمة الدعم

يبين الجدول رقم (5-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد جودة خدمة الدعم والتي بلغ عددها (7) عبارات:

نلاحظ من الجدول أن البنوك النشطة في ولاية "جيجل" تحظى بخدمة دعم ذات جودة مرتفعة، وذلك لصيانة وإدامة نظم معلوماتها الإدارية، ولمساعدة المستفيدين منها. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.73)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا كبيرا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد جودة خدمة الدعم في بنوك ولاية جيجل، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة جدا، وتراوحت بين (3.63 و 3.85)، وهي جميعها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة.

وقد كانت العبارة رقم (35) والتي نصها: " يمتلك مقدمي خدمة دعم نظم معلومات البنك الكفاءة والمؤهلات التقنية اللازمة"، صاحبة أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.85)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، وكانت في الوقت نفسه أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (0.91)؛

جدول رقم (5-10): استجابات المبحوثين حول بعد جودة خدمة الدعم وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
31	عند حدوث مشكلة في نظم معلومات البنك فإن فريق الدعم يتدخل بالسرعة اللازمة لحلها	ك	28	41	24	16	4	3.65	1.1	6	مرتفعة
		%	24.8	36.3	21.2	14.2	3.5				
32	إذا احتجت إلى مساعدة لاستغلال نظام المعلومات، فإن المختصين يدعمونني في الوقت المناسب.	ك	24	47	21	18	3	3.63	1.07	7	مرتفعة
		%	21.2	41.6	18.6	15.9	2.7				
33	الخدمات المقدمة في البنك لصيانة وإدامة نظام معلوماته تتميز بالدقة.	ك	18	60	19	12	4	3.67	0.98	5	مرتفعة
		%	15.9	53.1	16.8	10.6	3.5				
34	أثق في نوعية خدمة الدعم وفريق العمل الذي يسهر على صيانة وإدامة نظم معلومات البنك.	ك	23	59	17	12	2	3.79	0.94	3	مرتفعة
		%	20.4	52.2	15	10.6	1.8				
35	يمتلك مقدمي خدمة دعم نظم معلومات البنك الكفاءة والمؤهلات التقنية اللازمة.	ك	24	61	17	9	2	3.85	0.91	1	مرتفعة
		%	21.2	54	15	8	1.8				
36	عندما أواجه مشكلة مع نظام المعلومات فإن مقدم الدعم والمساعدة يعاملني بشكل جيد.	ك	23	60	21	3	6	3.81	0.97	2	مرتفعة
		%	20.4	53.1	18.6	2.7	5.3				
37	إذا واجه المستفيد الخارجي من نظم معلومات البنك مشكلة ما، فإن القائمين على حل مشكلته يتعاملون معه بشكل حسن.	ك	22	60	20	5	6	3.77	0.99	4	مرتفعة
		%	19.5	53.1	17.7	4.4	5.3				
المتوسط الحسابي العام لبعد جودة خدمة الدعم									3.73		مرتفعة
الانحراف المعياري لبعد جودة خدمة الدعم									0.74		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية SPSS

أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (32)، التي كان نصها:" إذا احتجت إلى مساعدة لاستغلال نظام المعلومات، فإن المختصين يدعمونني في الوقت المناسب"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.63)، بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (1.07). أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات إطارات بنوك ولاية جيجل فهي العبارة رقم (31)، والتي نصها " عند حدوث مشكلة في نظم معلومات البنك فإن فريق الدعم يتدخل بالسرعة اللازمة لحلها "، حيث تجاوز انحرافها المعياري الواحد ليصل إلى (1.1)، أما متوسطها الحسابي فقد بلغ (3.65)، بدرجة موافقة مرتفعة.

*اعتمادا على ما سبق فإن خدمة دعم نظم المعلومات الإدارية في البنوك النشطة في ولاية جيجل، تتميز بسرعة استجابة وتدخل مرتفعة لمعالجة المشاكل أو مساعدة المستفيد، وذلك اعتادا على نتائج

العبارتين (31) و(32)؛ تتميز أيضا بدقة التدخل لصيانة وإدامة النظم المختلفة، كما أن الفريق الذي يسهر على ذلك يحظى بثقة العاملين في البنوك محل الدراسة، وهذا اعتمادا على نتائج العبارتين (33) و(34)؛ كما يتميز مقدمي خدمة الدعم بالكفاءة وامتلاك المهارات التقنية التي تسمح لهم بتأدية عملهم على أكمل وجه، وهذا اعتمادا على إجابات الإطارات حول العبارة رقم (35)، والتي كانت صاحبة أعلى متوسط حسابي؛ كما أن درجة التعاطف وحسن التعامل كانت مرتفعة وعالية عندي تعامل مقدمي خدمة الدعم مع المستفيد من نظم المعلومات سواء كان داخلي أو خارجي. وبالتالي فإن جودة خدمة دعم نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل ذات مستوى مرتفع، ويبقى التحسين المستمر مطلب دائم للوصول بها إلى المستوى العالي جدا.

2- النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول متغير الإبداع الإداري وأبعاده

للتعرف على واقع ومستوى الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور وأبعاده، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-11): استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري وأبعاده

الترتيب	أبعاد الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	بعد الأصـــالة	3.66	0.69	مرتفعة
4	بعد الطـــلاقـة	3.52	0.71	مرتفعة
2	بعد المـــرونـة	3.61	0.69	مرتفعة
3	بعد الحساسية للمشكلات	3.59	0.60	مرتفعة
5	بعد الإفـــاضة والإقنـاع	3.46	0.80	مرتفعة
6	بعد روح المجازفة (المخاطرة)	3.41	0.72	مرتفعة
المتوسط الحسابي لمحور الإبداع الإداري		3.55	0.52	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (5-11) يتبين لنا أن مستوى الإبداع الإداري في البنوك العاملة في ولاية جيجل مرتفع، وذلك حسب إجابات الإطارات العاملين بها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.55 من 5) بانحراف معياري قدره (0.52)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة"، الذي يعبر عن الدرجة المرتفعة من الإبداع الإداري. كما يتبين لنا أن الأبعاد الستة للإبداع الإداري كلها متوافرة في البنوك محل الدراسة بمستوى مرتفع ومتقارب جدا، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.41 و 3.66)، وقد جاءت

بالترتيب الآتي من أعلى إلى أصغر متوسط حسابي: الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الإفاضة والإقناع، وأخيرا بعد روح المجازفة. وفيما يلي شرح لواقع هذه الأبعاد الستة اعتمادا على إجابات إطارات البنوك النشطة في ولاية جيجل:

2-1 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد الأصالة

يبين الجدول رقم (5-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد الأصالة والتي بلغ عددها (4) عبارات:

جدول رقم (5-12): استجابات المبحوثين حول بعد الأصالة وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
38	يمتلك الموظفون في البنك القدرة على تطبيق أساليب جديدة وحلول مبدعة لمواجهة المشكلات.	ك	22	51	23	15	2	3.67	0.99	3	مرتفعة
		%	19.5	45.1	20.4	13.3	1.8				
39	يبتعد الموظفون في البنك عن تكرار ما يفعله الآخرون.	ك	5	50	39	16	3	3.34	0.87	4	متوسطة
		%	4.4	44.2	34.5	14.2	2.7				
40	نعمل في البنك باستمرار على إنجاز العمل بأسلوب متطور.	ك	24	67	14	7	1	3.94	0.81	1	مرتفعة
		%	21.2	59.3	12.4	6.2	0.9				
41	يحرص الموظفون في البنك على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم.	ك	21	53	25	13	1	3.71	0.93	2	مرتفعة
		%	18.6	46.9	22.1	11.5	0.9				
المتوسط الحسابي العام لبعد الأصالة								3.66			مرتفعة
الانحراف المعياري لبعد الأصالة								0.69			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية SPSS

اعتمادا على الجدول السابق الذي يصف إجابات المبحوثين حول عبارات قياس بعد الأصالة، يتضح أن الموظفين في البنوك النشطة في ولاية "جيجل" يمتلكون تفكيرا أصيلا يمكنهم من القيام بالعمل الإداري بأساليب حديثة وأفكار جديدة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.66) بانحراف معياري قدره (0.69)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا إلى حد ما في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الأصالة في بنوك ولاية جيجل، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة، وتراوحت بين (3.34

و 3.94)، وهي جميعها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة ما عدا عبارة واحدة؛ وقد كانت العبارة رقم (40) والتي نصها: "نعمل في البنك باستمرار على إنجاز العمل بأسلوب متطور"، صاحبة أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.94)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، وكانت في الوقت نفسه أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (0.81)؛ أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (39)، التي كان نصها:"يبتعد الموظفون في البنك عن تكرار ما يفعله الآخرون "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.34)، بدرجة قبول متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.87). أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات إطارات بنوك ولاية جيجل فهي العبارة رقم (38)، والتي نصها " يمتلك الموظفون في البنك القدرة على تطبيق أساليب جديدة وحلول مبدعة لمواجهة المشكلات "، حيث قارب انحرافها المعياري الواحد ليصل إلى (0.99)، أما متوسطها الحسابي فقد بلغ (3.67)، بدرجة موافقة مرتفعة.

* انطلاقا مما سبق يمكن القول أن موظفي بنوك ولاية جيجل، لهم قدرة مرتفعة على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم، يمكنهم مواجهة المشكلات والوصول إلى حلول لها اعتمادا على أساليب جديدة، ويحرصون على إنجاز العمل بطرق متطورة؛ وهذا دليل على توفر عنصر الأصالة من الإبداع الإداري، كل هذا اعتمادا على إجابات المبحوثين حول العبارات (38)، (40)، (41)، والتي كانت درجة تقديرها مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي؛ في حين نجد أن هناك تقارب بين البنوك محل الدراسة من حيث طريقة إنجاز العمل، وهذا الأمر يمكن أن يرد إلى كون أغلب هذه البنوك تنتمي للقطاع الحكومي، الذي يتبع نفس النمط الإداري في بنوكه، وهذا ما بينته العبارة رقم (39) صاحبة أقل متوسط حسابي؛ وبالتالي يمكن القول أن على الإدارات المركزية والجهوية منح حرية أكبر لوكالاتها في إتباع أساليب العمل التي تتناسب مع بيئتها.

2-2 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد الطلاقة

يبين الجدول رقم (5-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد الطلاقة والتي بلغ عددها (3) عبارات.

اعتمادا على الجدول يتضح أن الموظفين في البنوك النشطة في ولاية "جيجل" يمتلكون القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المناسبة عند مواجهة مشكلة أو موقف إداري معين، بسهولة وبالسرعة اللازمة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.52) بانحراف معياري قدره (0.71)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

جدول رقم (5-13): استجابات المبحوثين حول بعد الطلاقة وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
42	يمتلك الموظفون القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين في وقت محدد.	ك	12	57	33	11	-	3.62	0.80	1	مرتفعة
		%	10.6	50.4	29.2	9.7	-				
43	يمتلك الموظفون في البنك الرغبة في تقديم اقتراحات وأفكار جديدة.	ك	11	57	30	12	3	3.54	0.90	2	مرتفعة
		%	9.7	50.4	26.5	10.6	2.7				
44	يحرص الموظفون على التعبير عن آرائهم بثقة ولو كانت مخالفة لآراء رؤسائهم في العمل.	ك	14	45	37	7	10	3.41	1.07	3	مرتفعة
		%	12.4	39.8	32.7	6.2	8.8				
المتوسط الحسابي العام لبعد الطلاقة								3.52			مرتفعة
الانحراف المعياري لبعد الطلاقة								0.71			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية SPSS

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا كبيرا جدا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الطلاقة في بنوك ولاية جيجل، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة كثيرا، وتراوحت بين (3.41 و 3.62)، وهي جميعها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة؛ وقد كانت العبارة رقم (42) والتي نصها: "يمتلك الموظفون القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين في وقت محدد"، صاحبة أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.62)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، وكانت في الوقت نفسه أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (0.80)؛ أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (44)، التي كان نصها:"يحرص الموظفون على التعبير عن آرائهم بثقة ولو كانت مخالفة لآراء رؤسائهم في العمل "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.41)، بدرجة قبول مرتفعة، وقد كانت في الوقت نفسه الأكثر تشتتا من حيث إجابات المبحوثين حيث تجاوز انحرافها المعياري الواحد ليبلغ (1.07).

* انطلاقا مما سبق يمكن القول أن موظفي بنوك ولاية جيجل، لديهم الرغبة في المساهمة بأفكارهم لتحسين العمل الإداري وإيجاد حلول للمشاكل، لهم أيضا قدرة مرتفعة على إنتاج عدد كبير من الأفكار المتنوعة في فترة زمنية مناسبة، لكنهم بحاجة إلى ثقة أكبر من أجل التعبير عنها أمام رؤسائهم في العمل، حتى وإن كانت أفكارهم تختلف وتتعارض مع أفكار رؤسائهم.

3-2 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد المرونة

يبين الجدول رقم (5-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد المرونة والتي بلغ عددها (4) عبارات:

جدول رقم (5-14): استجابات المبحوثين حول بعد المرونة وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
45	يعتبر الموظفون في البنك التجديد والإبداع هدفا يوميا في أداء المهام.	ك	14	51	25	19	4	3.46	1.02	3	مرتفعة
		%	12.4	45.1	22.1	16.8	3.5				
46	يحرص الموظفون في البنك على معرفة الآراء المخالفة لآرائهم للاستفادة منها.	ك	13	45	37	13	5	3.42	0.98	4	مرتفعة
		%	11.5	39.8	32.7	11.5	4.4				
47	يتقبل الموظفون في البنك انتقادات الآخرين ويعملون على الاستفادة منها.	ك	10	65	23	13	2	3.60	0.87	2	مرتفعة
		%	8.8	57.5	20.4	11.5	1.8				
48	يمتلك الموظفون في البنك القدرة على التكيف مع تشريعات العمل والقوانين المتجددة.	ك	18	76	15	4	-	3.96	0.66	1	مرتفعة
		%	15.9	67.3	13.3	3.5	-				
المتوسط الحسابي العام لبعد المرونة									3.61		مرتفعة
الانحراف المعياري لبعد المرونة									0.69		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية SPSS

اعتمادا على الجدول السابق الذي يصف إجابات المبحوثين حول عبارات قياس بعد المرونة، يتضح أن الموظفين في البنوك النشطة في ولاية "جيجل" يمتلكون مرونة في التفكير وقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة بسهولة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.61) بانحراف معياري قدره (0.69)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا كبيرا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد المرونة في بنوك ولاية جيجل، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة، وتراوحت بين (3.42 و 3.96)، وهي جميعها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة؛ وقد كانت العبارة رقم (48) والتي نصها: "يمتلك الموظفون في البنك القدرة على التكيف مع تشريعات العمل والقوانين المتجددة "، صاحبة أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.96)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، وكانت في الوقت نفسه أقل العبارات تشتتا

من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (0.66)؛ أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (46)، التي كان نصها:"يحرص الموظفون في البنك على معرفة الآراء المخالفة لآرائهم للاستفادة منها "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42)، بدرجة قبول مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.98). أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات إطارات بنوك ولاية جيجل فهي العبارة رقم (45)، والتي نصها " يعتبر الموظفون في البنك التجديد والإبداع هدفا يوميا في أداء المهام "، حيث تجاوز انحرافها المعياري الواحد ليصل إلى (1.02)، أما متوسطها الحسابي فقد بلغ (3.46)، بدرجة موافقة مرتفعة أيضا.

* انطلاقا مما سبق يمكن القول أن موظفي بنوك ولاية جيجل، لهم مرونة مرتفعة من حيث القدرة على التكيف مع كل ما هو جديد في عملهم، يمتلكون صدرا رحبا لتقبل الانتقادات والاستفادة منها، كما أنهم حريصون على التجديد والإبداع في العمل، ويبقى عليهم تحسين التواصل للتعرف على مختلف الأفكار من أجل اختيار أحسنها وتقبلها حتى ولو تعارضت مع أفكارهم، مما يعزز مرونتهم في التحول من فكرة إلى أخرى.

4-2 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد الحساسية للمشكلات

يبين الجدول رقم (5-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد الحساسية للمشكلات والتي بلغ عددها (4) عبارات.

اعتمادا على الجدول الموالي يتضح أن الموظفين في البنوك النشطة في ولاية "جيجل" يمتلكون القدرة على الإحساس بمشكلات العمل والتي من ضمنها المشاكل الإدارية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.59) بانحراف معياري قدره (0.60)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا إلى حد ما في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الحساسية للمشكلات في بنوك ولاية جيجل، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة، وتراوحت بين (3.40 و 3.91)، وهي جميعها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة ما عدا عبارة واحدة؛ وقد كانت العبارة رقم (49) والتي نصها: " يدرك الموظفون في البنك المشكلات ونواحي النقص وفجوات الأداء في بيئة العمل"، صاحبة أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.91)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، وكانت في الوقت نفسه أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره

(0.68)؛ أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (50)، التي كان نصها:" نمتلك في البنك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.40)، بدرجة قبول متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.95). أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات إطارات بنوك ولاية جيجل فهي العبارة رقم (52)، والتي نصها " نشعر في البنك بالإثارة والحماس عند تعاملنا مع مشكلات العمل"، حيث تجاوز انحرافها المعياري الواحد ليصل إلى (1.07)، أما متوسطها الحسابي فقد بلغ (3.41)، بدرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (5-15): استجابات المبحوثين حول بعد الحساسية للمشكلات وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
49	يدرك الموظفون في البنك المشكلات ونواحي النقص وفجوات الأداء في بيئة العمل.	ك	16	76	17	3	1	3.91	0.68	1	مرتفعة
		%	14.2	67.3	15	2.7	0.9				
50	نمتلك في البنك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها.	ك	12	44	36	19	2	3.40	0.95	4	متوسطة
		%	10.6	38.9	31.9	16.8	1.8				
51	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.	ك	14	61	26	12	-	3.68	0.82	2	مرتفعة
		%	12.4	54	23	10.6	-				
52	نشعر في البنك بالإثارة والحماس عند تعاملنا مع مشكلات العمل.	ك	17	42	28	22	4	3.41	1.07	3	مرتفعة
		%	15	37.2	24.8	19.5	3.5				
المتوسط الحسابي العام لبعد الحساسية للمشكلات									3.59		مرتفعة
الانحراف المعياري لبعد الحساسية للمشكلات									0.60		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية SPSS

* انطلاقا مما سبق يمكن القول أن موظفي بنوك ولاية جيجل، لهم القدرة على إدراك المشكلات ونواحي النقص وفجوات الأداء في العمل، ولهم القدرة على توقع الحلول الناسبة للمشكلات الإدارية، ويملكون الشغف والحماس للتعامل معها، وهذا دليل على توفر عنصر الحساسية للمشكلات من الإبداع الإداري، كل هذا اعتمادا على إجابات المبحوثين حول العبارات (49)، (51)، (52)، والتي كانت درجة تقديرها مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي؛ في حين نجد أن القدرة على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها كانت متوسطة، وهذا ما بينته العبارة رقم (50)، صاحبة أقل متوسط حسابي. وقد يرجع الأمر إلى كون بيئة ممارسة الأعمال في الجزائر تتميز بعدم التأكد، وذلك نظرا لارتباط مؤشرات الأداء الاقتصادي للبلد

بأسعار النفط المتقلبة، إضافة إلى عدم استقرار البيئة القانونية والتشريعية، كقوانين الاستثمار التي تتغير في كل مرة، وقوانين التجارة الخارجية كذلك المتغيرة وفقا لحالة الاقتصاد، والتي أدخلت المتعاملين الاقتصاديين خاصة المستوردين في مشاكل إدارية عديدة، تخص بالأساس إجراءات "التوطين البنكي" المتغيرة، وقوائم السلع الممنوعة أو المسموح باستيرادها.

2-5 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد الإفاضة والإقناع

يبين الجدول رقم (5-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد الإفاضة والإقناع والتي بلغ عددها (4) عبارات:

جدول رقم (5-16): استجابات المبحوثين حول بعد الإفاضة والإقناع وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
53	يستطيع الموظف في البنك الوصول إلى أصحاب القرار وشرح أفكاره دون صعوبة.	ك	12	36	28	29	8	3.13	1.13	4	متوسطة
		%	10.6	31.9	24.8	25.7	7.1				
54	يستخدم الموظف في البنك نظم المعلومات للحصول على معلومات لدعم أفكاره بالتفاصيل اللازمة بطريقة فعالة.	ك	11	54	27	14	7	3.42	1.03	3	مرتفعة
		%	9.7	47.8	23.9	12.4	6.2				
55	يمتلك الموظف في البنك القدرة على دعم موقفه وأفكاره بالحقائق والأرقام المناسبة.	ك	11	68	17	11	6	3.59	0.97	2	مرتفعة
		%	9.7	60.2	15	9.7	5.3				
56	يستفيد الموظف في البنك من قدراته التحليلية وقوته التفسيرية للأمور لإقناع الآخرين.	ك	13	69	19	8	4	3.70	0.89	1	مرتفعة
		%	11.5	61.1	16.8	7.1	3.5				
المتوسط الحسابي العام لبعد الإفاضة والإقناع									3.46		مرتفعة
الانحراف المعياري لبعد الإفاضة والإقناع									0.80		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية SPSS

اعتمادا على الجدول السابق الذي يصف إجابات المبحوثين حول عبارات قياس بعد الإفاضة والإقناع، يتضح أن الموظفين في البنوك النشطة في ولاية "جيجل" يمتلكون قدرة مرتفعة على دعم أفكارهم بالتفاصيل اللازمة ويستعملون مهاراتهم التحليلية لإقناع الآخرين بها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.46) بانحراف معياري قدره (0.80)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس

ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الإفاضة والإقناع في بنوك ولاية جيجل، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة بعض الشيء، وتراوحت بين (3.13 و 3.70)، وهي كلها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة، ما عدا عبارة واحدة؛ وقد كانت العبارة رقم (56) والتي نصها: " يستفيد الموظف في البنك من قدراته التحليلية وقوته التفسيرية للأمور لإقناع الآخرين"، صاحبة أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.70)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، وكانت في الوقت نفسه أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (0.89)؛ أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (53)، التي كان نصها:" يستطيع الموظف في البنك الوصول إلى أصحاب القرار وشرح أفكاره دون صعوبة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.13)، بدرجة قبول متوسطة، وقد كانت في الوقت نفسه الأكثر تشتتا من حيث إجابات المبحوثين حيث تجاوز انحرافها المعياري الواحد ليبلغ (1.13).

* اعتمادا على ما سبق، يمكن الحكم بأن موظفي بنوك ولاية جيجل، يمتلكون قدرة عالية على استغلال مهاراتهم التحليلية، وتدعيم أفكارهم الجديدة وآرائهم في إدارة العمل ومختلف أنشطته بالتفاصيل اللازمة، وذلك باستغلال البيانات والمعلومات التي تميز أنظمة المعلومات الإدارية في البنك، من أجل إقناع الآخرين بحلولهم وأفكارهم؛ مما يدل على توافر بعد الإفاضة والإقناع بدرجة مرتفعة في البنوك محل الدراسة، وهذا اعتمادا على إجابات المبحوثين على العبارات (54)، (55)، (56)؛ لكن هذا الجانب من الإبداع الإداري المتوفر في البنوك محل الدراسة، يواجه صعوبة من حيث سهولة وصول الموظف لأصحاب القرار، من أجل دعم موقفه وشرح أفكاره بالشكل اللازم؛ وهو الأمر الذي تؤكده إجابة المبحوثين على العبارة رقم (53)، التي كانت صاحبة أقل متوسط حسابي بين جميع عبارات هذا البعد،حيث أن (32.8%) أي ما يناهز ثلث المبحوثين أجابوا بعدم قدرة الموظف على الوصول لمسؤوليه لشرح أفكاره بالشكل اللازم. هنا لا بد من فتح مكاتب المسؤولين سواء على المستوى المحلي أو الجهوي أو الوطني والسماح للموظفين بشرح أفكارهم الإبداعية ودعم مواقفهم بالتفاصيل اللازمة، لما للأمر من تأثير إيجابي من حيث تناقح الأفكار واتخاذ القرارات الأفضل.

2-6 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد روح المجازفة

يبين الجدول رقم (5-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية

لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد روح المجازفة والتي بلغ عددها (4) عبارات:

جدول رقم (5-17): استجابات المبحوثين حول بعد روح المجازفة وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
57	نمتلك في البنك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها.	ك	9	26	36	38	4	2.98	1.01	4	متوسطة
		%	8	23	31.9	33.6	3.5				
58	أحب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	ك	23	36	28	22	4	3.46	1.12	3	مرتفعة
		%	20.4	31.9	24.8	19.5	3.5				
59	يرفض الموظف في البنك ما هو خاطئ وإن كان شائعا، مستعدا لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.	ك	14	61	25	8	5	3.63	0.94	1	مرتفعة
		%	12.4	54	22.1	7.1	4.4				
60	نرفض في البنك الفشل، مقترحين حلولا إبداعية غير مجربة من قبل.	ك	16	49	33	14	1	3.58	0.91	2	مرتفعة
		%	14.2	43.4	29.2	12.4	0.9				
المتوسط الحسابي العام لبعد روح المجازفة								3.41			مرتفعة
الانحراف المعياري لبعد روح المجازفة								0.72			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية SPSS

اعتمادا على الجدول السابق الذي يصف إجابات المبحوثين حول عبارات قياس بعد روح المجازفة، يتضح أن الموظفين في البنوك النشطة في ولاية "جيجل" يحبون المجازفة ولديهم القدرة على اقتراح حول إبداعية غير مجربة من قبل، إلا أنهم غير مستعدين بالشكل اللازم لتحمل النتائج المترتبة عن ذلك؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.41) بانحراف معياري قدره (0.72)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة، إلا أن هذه القيمة قريبة جدا من الدرجة المتوسطة والتي فئتها من (2.61 إلى 3.40).

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول بعد روح المجازفة في بنوك ولاية جيجل، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة بعض الشيء، وتراوحت بين (2.98 و 3.63)، وهي كلها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة، ما عدا عبارة واحدة؛ وقد كانت العبارة رقم (59) والتي نصها: " يرفض الموظف في البنك ما هو خاطئ وإن كان شائعا، مستعدا

لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك"، صاحبة أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.63)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره (0.89)؛ أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (57)، التي كان نصها:"نمتلك في البنك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.98)، بدرجة قبول متوسطة، وبانحراف معياري قدره (1.01). أما أعلى العبارات تشتتا من حيث الإجابات فكانت العبارة رقم (58)، التي نصها:" أحب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة"، حيث تجاوز انحرافها المعياري الواحد ليبلغ (1.12)، والعبارة رقم (60) التي نصها: "نرفض في البنك الفشل، مقترحين حلولا إبداعية غير مجربة من قبل"، كانت الأقل تشتتا من حيث الإجابات، بانحراف معياري بلغ (0.91).

* اعتمادا على ما سبق، يمكن الحكم بأن موظفي بنوك ولاية جيجل، لديهم الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، يرفضون كل ما هو خاطئ بدرجة كبيرة، ولا يحبون الفشل مقترحين حلولا إبداعية للمشاكل الإدارية؛ إلا أن الملاحظ عدم استعدادهم لتحمل المسؤوليات المترتبة عن ذلك، وهذا ما تؤكده أجوبتهم على العبارة رقم (58) التي كانت صاحبة أقل متوسط حسابي بين جميع عبارات محور الإبداع الإداري حيث لم يوافق على ذلك سوى ما نسبته (31%) من المبحوثين. ويمكن تفسير الأمر بكون الموظفين ينشطون على مستوى وكالات ولائية محلية، تتبع في أغلبها الأوامر وأساليب العمل الإداري المفروضة مركزيا أو جهويا، مع المحاسبة في حالة مخالفة الطريقة المعتادة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تجنب المخاطرة خوفا من المحاسبة، خاصة وأن العمل في المجال المصرفي حساس وفيه مخاطر متعددة.

3- النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول متغير الميزة التنافسية وأبعاده

للتعرف على مدى سعي البنوك النشطة في ولاية جيجل لتحقيق ميزة تنافسية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور وأبعاده، كما يبينه الجدول الموالي.

فمن خلال الجدول رقم (5-18) يتبين لنا أن سعي بنوك ولاية جيجل لاكتساب ميزة تنافسية في مجال نشاطها مرتفع، وذلك حسب إجابات الإطارات العاملين بها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.94 من 5) بانحراف معياري قدره (0.47)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة"، الذي يعبر عن الدرجة المرتفعة من السعي للتميز عن المنافسين. كما يتبين لنا أن الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية كلها متوافرة في البنوك محل الدراسة بمستوى مرتفع أو مرتفع جدا ومتقارب، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين

(3.68 و 4.29).

جدول رقم (5-18): استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية وأبعادها

الترتيب	أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
3	بعد الكلفة	3.82	0.55	مرتفعة
2	بعد جودة الخدمة وتميزها	3.92	0.56	مرتفعة
4	بعد القدرات الجوهرية	3.68	0.71	مرتفعة
1	بعد السمعة	4.29	0.50	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية	3.94	0.47	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أيضا أن أبعاد الميزة التنافسية جاءت بالترتيب الآتي من أعلى إلى أصغر متوسط حسابي: سمعة البنك، جودة الخدمة وتميزها، قيادة الكلفة، وأخيرا جاء بعد القدرات الجوهرية.

ويرى الباحث أن هذا القطاع لا يشهد في الأساس منافسة قوية، وذلك بسبب اقتصاره على البنوك الحكومية التي تقاسمت السوق كل حسب نشاط معين، فنجد بعض البنوك تحتكر التحويلات التي تأتي من الخارج لفائدة المتقاعدين الجزائريين، أو سوق القروض الفلاحية مثل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبنوك تحوز على نسبة كبيرة من النشاط المصرفي العقاري....، وكل ذلك بتوجيهات حكومية، لأن البلاد اتبعت الاقتصاد الموجه منذ الاستقلال إلى غاية سنة 1988 أين بدأ التحول إلى اقتصاد السوق. وقد عرف السوق في ولاية جيجل دخول ثلاثة بنوك خاصة فقط خلال الأعوام الأخيرة.

وفيما يلي شرح لواقع هذه الأبعاد الأربعة اعتمادا على إجابات إطارات البنوك النشطة في ولاية جيجل:

3-1 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد الكلفة

يبين الجدول رقم (5-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد قيادة الكلفة والتي بلغ عددها (4) عبارات.

اعتمادا على الجدول نفسه، يتضح أن البنوك النشطة في ولاية "جيجل" تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال قيادة الكلفة وتقليلها إلى أقصى ما يمكن؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.82) بانحراف معياري قدره (0.55)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

جدول رقم (5-19): استجابات المبحوثين حول بعد الكلفة وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
61	يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير للحصول على نظام معلومات يوفر خدمات بكلفة أقل.	ك	11	59	34	6	3	3.61	0.83	4	مرتفعة
		%	9.7	52.2	30.1	5.3	2.7				
62	يقوم البنك بمراقبة تكاليفه والتحكم في نفقاته بشكل دقيق.	ك	26	65	20	2	-	4.02	0.69	1	مرتفعة
		%	23	57.5	17.7	1.8	-				
63	يجتهد البنك لتقديم خدمات لعملائه بأحسن توليفة (جودة، تكلفة) مقارنة بمنافسيه في السوق.	ك	22	70	17	4	-	3.97	0.70	2	مرتفعة
		%	19.5	61.9	15	3.5	-				
64	يحرص البنك عند تعامله مع المجهزين وموردي الخدمات على تخفيض تكاليف صفقاته مقارنة بالمنافسين.	ك	14	59	30	10	-	3.68	0.80	3	مرتفعة
		%	12.4	52.2	26.5	8.8	-				
المتوسط الحسابي العام لبعد الكلفة									3.82		مرتفعة
الانحراف المعياري لبعد الكلفة									0.55		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية SPSS

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول سعي بنوك ولاية جيجل لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التحكم في تكاليفها، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة ، وتراوحت بين (3.61 و 4.02)، وهي كلها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة؛ وقد كانت العبارة رقم (62) والتي نصها: "يقوم البنك بمراقبة تكاليفه والتحكم في نفقاته بشكل دقيق "، صاحبة أعلى متوسط حسابي بمقدار (4.02)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، وقد كانت في الوقت نفسه الأقل تشتتا بين إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (0.89)؛ أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (61)، التي كان نصها:"يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير للحصول على نظام معلومات يوفر خدمات بكلفة أقل "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.61)، بدرجة قبول مرتفعة، وقد كانت في الوقت نفسه الأكثر تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.83).

* اعتمادا على ما سبق، يمكن الحكم بأن بنوك ولاية "جيجل" تعمل على التحكم في تكاليفها ونفقاتها، وعلى اختيار المتعاملين معها ممن يوفرون خدمات بأقل التكاليف أيضا، كما أنهم يعملون على توفير خدمات بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن توليفة (جودة، تكلفة). كما وتعمل على استغلال أنظمة معلوماتها

الإدارية وتطويرها بما ينعكس إيجابا على فعاليتها وكفاءتها وبالتالي تحقيق وفرات اقتصادية .

3-2 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد جودة الخدمة وتميزها

يبين الجدول رقم (5-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد جودة الخدمة وتميزها، والتي بلغ عددها (6) عبارات:

جدول رقم (5-20): استجابات المبحوثين حول بعد جودة الخدمة وتميزها وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
65	يختار البنك أفضل المواقع عند فتح فروع جديدة مقارنة بمنافسيه.	ك	33	60	18	2	-	4.10	0.719	1	مرتفعة
		%	29.2	53.1	15.9	1.8	-				
66	يعمل البنك باستمرار على تحسين الظروف المادية عند تقديم الخدمة للعملاء. (يقصد بالظروف المادية: هندسة المكان وتصميمه، الإضاءة، التهوية، الأثاث المستخدم...الخ).	ك	32	57	14	8	2	3.96	0.92	4	مرتفعة
		%	28.3	50.4	12.4	7.1	1.8				
67	يعمل البنك على تقديم خدمات بخصائص متميزة لعملائه مقارنة بالمنافسين.	ك	20	70	18	5	-	3.93	0.716	5	مرتفعة
		%	17.7	61.9	15.9	4.4	-				
68	لدى البنك قدرة كبيرة للاستجابة لحاجات ورغبات عملائه.	ك	15	60	22	11	5	3.61	0.98	6	مرتفعة
		%	13.3	53.1	19.5	9.7	4.4				
69	يهتم مقدمو الخدمة بالعملاء ويوفرون لهم المعلومات اللازمة.	ك	20	77	9	7	-	3.97	0.713	2	مرتفعة
		%	17.7	68.1	8	6.2	-				
70	تعتبر سرعة تقديم الخدمة في البنك جيدة مقارنة بالمنافسين.	ك	31	54	23	4	1	3.97	0.83	2	مرتفعة
		%	27.4	47.8	20.4	3.5	0.9				
المتوسط الحسابي العام لبعد جودة الخدمة وتميزها								3.92			مرتفعة
الانحراف المعياري لبعد جودة الخدمة وتميزها								0.56			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية SPSS

اعتمادا على الجدول السابق الذي يصف إجابات المبحوثين حول عبارات قياس بعد جودة الخدمة وتميزها، يتضح أن البنوك النشطة في ولاية "جيجل" تسعى إلى تحقيق التميز من خلال تحقيق متطلبات الجودة في خدماتها مقارنة بمنافسيها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.92) بانحراف

معياري قدره (0.56)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تنافس بنوك ولاية جيجل فيما بينها من خلال جودة خدماتها وتميزها، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة ، وتراوحت بين (3.61 و 4.10)، وهي كلها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة؛ وقد كانت العبارة رقم (65) والتي نصها: "يختار البنك أفضل المواقع عند فتح فروع جديدة مقارنة بمنافسيه"، صاحبة أعلى متوسط حسابي بمقدار (4.10)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، بانحراف معياري قدره (0.719)؛ أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (68)، التي كان نصها:" لدى البنك قدرة كبيرة للاستجابة لحاجات ورغبات عملائه "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.61)، بدرجة قبول مرتفعة، وقد كانت في الوقت نفسه الأكثر تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.98). أما العبارة الأقل تشتتا فهي العبارة رقم (69) التي نصها: "يهتم مقدمو الخدمة بالعملاء ويوفرون لهم المعلومات اللازمة "، بانحراف معياري قدره (0.713)، ومتوسط حسابي قيمته (3.97) وبدرجة موافقة مرتفعة.

* اعتمادا على ما سبق، يمكن الحكم بأن بنوك ولاية "جيجل" تحاول الاهتمام بتقديم خدمات متميزة ذات جودة، وذلك من خلال اختيار أفضل المواقع لفروعها من أجل تقريب الخدمات لعملائها، مع توفير التسهيلات المادية التي تشعر الزبون بالراحة، وتهتم بعنصري توكيد الخدمة والتعاطف من خلال الاهتمام بالعملاء وتوفير المعلومات اللازمة لهم وهنا يمكن الاعتماد بشكل كبير على نظم المعلومات الإدارية لتحقيق ذلك، لأنها مصدر المعلومات الرئيسي؛ أما بالنسبة لعنصر الاستجابة والسرعة في تقديم الخدمة الذي جاء تقديره مرتفع مثل بقية العناصر، فإن استعمال الموزعات الآلية وتوفير بطاقات الدفع والتسوق الإلكتروني خلال السنوات الأخيرة ساهم في زيادة سرعة الخدمات المقدمة، ولو أن الجزائر تعرف تأخرا معتبرا في هذا المجال؛ بالنسبة للتسهيلات المادية رغم أنها حظيت بمستوى تقدير مرتفع من خلال العبارة (66)، إلا أن الباحث لاحظ معانات بعض البنوك في ولاية جيجل من غياب المظهر اللائق والأماكن المريحة ....، وعلى رأس هذه البنوك جميع الوكالات البنكية للقرض الشعبي الجزائري، حيث اشتكى مدير إحدى وكالاته التجارية من وضعيتها التي تسيء لسمعة البنك ولا تلبي متطلبات الراحة، ورغم مطالبته بالميزانية اللازمة لإجراء الترميمات الضرورية إلا أنه لم يتلقى ردا إيجابيا من الوكالة الجهوية التي تتبعها الوكالة؛ وأخيرا بالنسبة لقدرة البنوك على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، والتي

قيست بالعبارة (68)، التي حازت درجة تقدير مرتفعة وكانت صاحبة أقل متوسط حسابي، فإن أكثر من مدير وكالة اعترف بطبيعة الولاية الملتزمة والمحافظة على تعاليم الدين الإسلامي، الأمر الذي حال دون قدرة البنوك على إقناع العديد من المستثمرين وأصحاب المشاريع بالحصول على تمويلات لمشاريعهم، وفق المعاملات الحالية المتعارضة مع الشريعة الإسلامية، وبالتالي حرمان شريحة معتبرة من مواطني الولاية من الخدمات المالية، وهو الأمر الذي حاولت الحكومة استدراكه من خلال المصادقة على القوانين التي تسمح بفتح شبابيك للصيرفة الإسلامية على مستوى البنوك الحكومية أو الخاصة لتحقيق الشمول المالي، وهذا ما تجسد بصدور النظام رقم 18-02 المؤرخ في 4 نوفمبر 2018، في العدد 73 من الجريدة الرسمية المتعلق بالصيرفة الإسلامية.

3-3 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد القدرات الجوهرية

يبين الجدول رقم (5-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد القدرات الجوهرية والتي بلغ عددها (4) عبارات:

جدول رقم (5-21): استجابات المبحوثين حول بعد القدرات الجوهرية وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
71	يعمل البنك على استقطاب وتعيين موظفين أصحاب كفاءات وخبرات لاستغلالها في تقديم خدمات متميزة.	ك	29	55	15	11	3	3.85	1.00	2	مرتفعة
		%	25.7	48.7	13.3	9.7	2.7				
72	يملك البنك القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في بيئته الخارجية في الوقت المناسب.	ك	8	59	33	9	4	3.51	0.87	4	مرتفعة
		%	7.1	52.2	29.2	8	3.5				
73	يملك البنك القدرة على تخصيص الموارد اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية، واقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات في بيئته في الوقت المناسب.	ك	10	56	35	7	5	3.52	0.90	3	مرتفعة
		%	8.8	49.6	31	6.2	4.4				
74	يعمل البنك على استغلال آخر التطورات التكنولوجية لزيادة كفاءته مقارنة بالمنافسين.	ك	28	56	17	8	4	3.85	0.99	1	مرتفعة
		%	24.8	49.6	15	7.1	3.5				
المتوسط الحسابي العام لبعد القدرات الجوهرية								3.68			مرتفعة
الانحراف المعياري لبعد القدرات الجوهرية								0.71			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

اعتمادا على الجدول السابق الذي يصف إجابات المبحوثين حول عبارات قياس بعد القدرات الجوهرية، يتضح أن البنوك النشطة في ولاية "جيجل" تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال مواردها لأداء أنشطتها بطريقة متميزة خاصة من خلال استغلال المهارات والكفاءات البشرية المتاحة، ومواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.68) بانحراف معياري قدره (0.71)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "الموافقة" ودرجة التوافر المرتفعة.

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا كبيرا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تنافس بنوك ولاية جيجل فيما بينها من خلال امتلاك قدرات جوهرية متميزة، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة جدا، وتراوحت بين (3.51 و 3.85)، وهي كلها تقع ضمن خيار درجة الموافقة المرتفعة؛ وقد كانت العبارتان رقم (71) و (74) واللتان نصيهما على التوالي : " يعمل البنك على استقطاب وتعيين موظفين أصحاب كفاءات وخبرات لاستغلالها في تقديم خدمات متميزة"، و" يعمل البنك على استغلال آخر التطورات التكنولوجية لزيادة كفاءته مقارنة بالمنافسين" صاحبتي أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.85)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة، وكانت العبارة رقم (71) في الوقت نفسه الأكثر تشتتا بانحراف معياري قيمته (1)، في حين بلغ الانحراف المعياري للعبارة (74) القيمة (0.99)؛ أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (72)، التي كان نصها:" يملك البنك القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في بيئته الخارجية في الوقت المناسب "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.51)، بدرجة قبول مرتفعة، وقد كانت في الوقت نفسه الأقل تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.87).

* اعتمادا على ما سبق، يمكن الحكم بأن بنوك ولاية "جيجل" تعمل على امتلاك قدرات جوهرية، تساعدها في التفوق على منافسيها، وذلك من خلال إمكانية أن تكون منظمة متعلمة تمتلك مورد بشري كفء، وهذا ما تجلى من خلال سعيها إلى امتلاك رأس مال بشري متميز، واستقطاب أصحاب الخبرات؛ إلا أن الباحث لاحظ عدم الرضا التام لبعض المدراء على الموظفين الجدد بسبب عدم تحكمهم التام في اللغة الفرنسية، وهي اللغة المستخدمة في بنوكنا، أو بسبب فرضهم من جهات عليا، وقد يرجع الأمر إلى التكوين في الجامعة الذي يعتمد اللغة العربية في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تم تعريب الكثير من التخصصات في التعليم العالي، مع بقاء منظمات الأعمال حبيسة اللغة الفرنسية؛ من جهة أخرى دلت إجابات المبحوثين على سعي البنوك لاستغلال آخر التطورات التكنولوجية في

خدماتها بدرجة كبيرة، وقد يرجع هذا التصور إلى تحَول العديد من البنوك خلال السنوات الأخيرة إلى أنظمة معلومات جديدة، إضافة إلى الإصلاحات التي تبنتها الدولة لعصرنة القطاع المصرفي في الجزائر، في محاولة منها لتقليص الهوة بين البنوك الوطنية والعالمية من حيث نوعية الخدمات والتكنولوجيات المستخدمة، كما يعتقد المبُحوثون أن لبنوكهم القدرة على استشعار الفرص والتهديدات الخارجية في بيئتهم بدرجة كبيرة، وهو أمر يمكن أن تساهم فيه نظم المعلومات الإدارية بتوفير المعلومات اللازمة عن البيئة الخارجية للبنوك، خاصة نظم دعم المديرين التنفيذيين؛ كما يرى إطارات بنوك ولاية جيجل أن لمنظماتهم مرونة استراتيجية مرتفعة، وذلك بقدرتها على تخصيص الموارد اللازمة التي تسمح لها بالتكيف مع بيئتها سواء لمواجهة التهديدات أو اقتناص فرص متاحة.

3-4 النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول بعد السمعة

يبين الجدول رقم (5-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين فيما يخص عبارات قياس بعد سمعة البنك، والتي بلغ عددها (5) عبارات.

اعتمادا على الجدول اللاحق، يتضح أن البنوك النشطة في ولاية "جيجل" تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال بناء وتحسين واستغلال سمعة جيدة في السوق؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.29) بانحراف معياري قدره (0.50)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4.21 إلى 5)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" ودرجة التوافر المرتفعة جدا.

كما يتضح من الجدول أن هناك تجانسا كبيرا في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تنافس بنوك ولاية جيجل فيما بينها من خلال امتلاك سمعة متميزة، حيث كانت متوسطات إجاباتهم حول عبارات هذا البعد متقاربة جدا، وتراوحت بين (4.12 و 4.5)، صنفت منها ثلاثة عبارات وهي العبارات (75) (76) (77) ضمن درجة الموافقة المرتفعة جدا، والعبارتين (78) و(79) ضمن درجة الموافقة المرتفعة؛ وقد كانت العبارة رقم (75) والتي نصها: " ترى إدارة البنك أن السمعة مهمة لبناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع المتعاملين معها" صاحبة أعلى متوسط حسابي بمقدار (4.50)، بدرجة تقدير وموافقة مرتفعة جدا، وكانت في الوقت نفسه العبارة الأقل تشتتا من حيث إجابات المبحوثين، بانحراف معياري قدره (0.56)؛ أما العبارة صاحبة أقل متوسط حسابي فقد كانت العبارة رقم (78)، التي كان نصها:" يملك البنك سمعة جيدة تتحسن باستمرار مع أصحاب المصلحة الداخليين (المدراء، الموظفون، الملاك)"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.12)، بدرجة قبول مرتفعة، وقد كانت في الوقت نفسه الأكثر تشتتا من حيث

إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.73).

جدول رقم (5-22): استجابات المبحوثين حول بعد السمعة وعباراته

رقم العبارة	العبارة	التكرار	استجابة المبحوثين					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
75	ترى إدارة البنك أن السمعة مهمة لبناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع المتعاملين معها.	ك	60	49	4	-	-	4.50	0.56	1	مرتفعة جدا
		%	53.1	43.4	3.5	-	-				
76	يملك البنك سمعة قوية في السوق الذي ينشط فيه.	ك	48	57	8	-	-	4.35	0.61	2	مرتفعة جدا
		%	42.5	50.4	7.1	-	-				
77	يعمل البنك على تحسين سمعته باستمرار مع أصحاب المصلحة الخارجيين (العملاء، الموردون، المجتمع المحلي، الجمهور العام، الحكومة، الإعلام...) مقارنة بمنافسيه.	ك	46	56	11	-	-	4.31	0.64	3	مرتفعة جدا
		%	40.7	49.6	9.7	-	-				
78	يملك البنك سمعة جيدة تتحسن باستمرار مع أصحاب المصلحة الداخليين (المدراء، الموظفون، الملاك).	ك	36	57	18	2	-	4.12	0.73	5	مرتفعة
		%	31.9	50.4	15.9	1.8	-				
79	توفر نظم معلومات البنك معلومات دقيقة ومفيدة لأصحاب المصلحة مما يحسن سمعة البنك ومصداقيته لديهم.	ك	34	67	10	1	1	4.17	0.69	4	مرتفعة
		%	30.1	59.3	8.8	0.9	0.9				
المتوسط الحسابي العام لبعد سمعة البنك								4.29			مرتفعة جدا
الانحراف المعياري لبعد سمعة البنك									0.50		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

* اعتمادا على ما سبق، يمكن الحكم بأن بنوك ولاية "جيجل" تمتلك وعيا عال جدا حول أهمية السمعة في ربط علاقات جيدة مع مختلف الفاعلين في بيئة أعمالها، كما أنها تعمل بجهد مرتفع لتحسين سمعتها سواء مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حد سواء، كما تبين أيضا درجة المرافقة المرتفعة على مساهمة جودة مخرجات نظم معلوماتها في تحسين سمعتها عند المستفيدين منها. وعلى العموم يرى الإطارات أن لبنوكهم سمعة قوية في السوق، وقد كان هذا البعد من الميزة تنافسية الأعلى توافرا مقارنة ببقية الأبعاد.

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا الجزء من الدراسة سيتم اختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، ومحاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وذلك اعتمادا على البيانات التي تم جمعها بأداة الدراسة، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة، ينبغي أولا التأكد من إتباع البيانات التي تم جمعها للتوزيع الطبيعي، وللتأكد من ذلك تم إجراء اختبار الالتواء (Skewnes)، واختبار التفلطح (kurtosis)؛ وهو اختبار ضروري لأن معظم الاختبارات المعلمية (Parametric Tests)، تشترط إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. الجدول التالي يوضح قيم معاملي الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

جدول رقم (5-23): معاملي الالتواء والتفلطح

المحاور وأبعادها	معامل الالتواء	معامل التفلطح
بعد جودة النظام	1.23 -	2.35
بعد جودة المعلومات	1.03 -	0.41
بعد جودة خدمة الدعم	1.21 -	1.64
محور جودة نظم المعلومات الإدارية	0.79 -	0.16 -
بعد الأصالة	0.97 -	1.05
بعد الطلاقة	0.33 -	0.5 -
بعد المرونة	0.25 -	0.78 -
بعد الحساسية للمشكلات	0.27 -	0.34 -
بعد الإفاضة والإقناع	0.94 -	0.22
بعد روح المجازفة (المخاطرة)	0.26 -	0.61 -
محور الإبداع الإداري	0.36 -	0.58 -
بعد الكلفة	0.84 -	0.05
بعد جودة الخدمة وتميزها	0.81 -	0.54
بعد القدرات الجوهرية	0.83 -	0.45 -
بعد السمعة	0.41 -	0.34 -
محور الميزة التنافسية	0.87 -	0.35 -

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

تعتمد قاعدة القرار بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء تنتمي إلى المجال: [-3، 3]، أما عند استعمال معامل التفلطح، فقاعدة الحكم تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا

كانت قيمته أقل من 20.[1]

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل الالتواء تتراوح بين (-1.23 و -0.25)، وهي قيم تقع ضمن المجال [-3، 3]، مما يدل أن جميع بيانات محاور الاستبانة وأبعادها تتبع التوزيع الطبيعي؛ وهذا ما تؤكده قيم معامل التفلطح التي تراوحت بين (-0.78 و2.35)، وهي جميعها أقل من 20.

1 - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، وذلك من أجل معرفة أثر جودة نظم المعلومات الإدارية وأبعادها (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة خدمة الدعم) في الإبداع الإداري وفي كل بعد من أبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة والإقناع، روح المجازفة).

لاستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لا بد من توفر مجموعة من الشروط وهي:

- التوزيع الطبيعي: وقد تم تأكيد ذلك عن طريق اختباري الالتواء والتفلطح، الذي بين خضوع بيانات كل المحاور وأبعادها للتوزيع الطبيعي.

- **وجود حجم مناسب للعينة**: حتى يتم تطبيق الانحدار الخطي المتعدد في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، يوصي الباحث والكاتب "ستيفنز" (Stevens) بأن يكون عدد مفردات العينة أكبر على الأقل بخمسة عشر مرة من عدد المتغيرات المستقلة؛ في حين قدم الباحثان "تابكنيك و فيديل" (Tabachnick and Fidell) معادلة لتحديد حجم العينة الأدنى المقبول لتطبيق الانحدار الخطي المتعدد، آخذين بعين الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة المعتمدة في الدراسة، حيث تأخذ المعادلة الصيغة التالية:[2] $(N \geq 104+m)$، حيث: N: حجم العينة المطلوبة، m: عدد المتغيرات المستقلة.

وبما أن حجم العينة الذي تم الوصول إليه من مجتمع الدراسة هو (113) مفردة، فإن الرأيين السابقين محققين، حيث أن عدد المتغيرات المستقلة ثلاثة وهي أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية، وبالتالي (3 × 15 = 45) وهو عدد أقل من (113)، وعند تطبيق المعادلة الثانية نجد (104+m = 104+3=107) وهي قيمة أقل من (113).

---

[1] صالحي، محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 167

[2] شاطر، شفيق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 169.

- اختبار التعددية الخطية (Multicollinearity Diagnostic): حتى يكون النموذج مثالي، لا بد أن لا نواجه مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات الدراسة، وبالتالي لا يكون هناك ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة المستقلة، أي يجب أن لا يصل الارتباط بينها إلى (80 %) أو أكثر، ويمكن اختبار ذلك عن طريق مصفوفة الارتباط.

جدول رقم (5-24): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الفرضية الأولى

متغيرات الدراسة	جودة النظام	جودة المعلومات	جودة خدمة الدعم	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	إفاضة وإقناع	روح المجازفة	إبداع إداري
جودة النظام	1									
جودة المعلومات	0.75**	1								
جودة خدمة الدعم	0.61**	0.72**	1							
الأصالة	0.28**	0.28**	0.47**	1						
الطلاقة	0.31**	0.39**	0.44**	0.49**	1					
المرونة	0.34**	0.37**	0.40**	0.60**	0.62**	1				
الحساسية للمشكلات	0.12	0.27**	0.30**	0.35**	0.45**	0.42**	1			
إفاضة وإقناع	0.34**	0.45**	0.45**	0.39**	0.48**	0.46**	0.51**	1		
روح المجازفة	0.31**	0.34**	0.42**	0.54**	0.48**	0.38**	0.38**	0.47**	1	
إبداع إداري	0.39**	0.48**	0.55**	0.76**	0.77**	0.77**	0.68**	0.73**	0.73**	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول رقم (5-24)، نلاحظ أن درجة ارتباط كل بعد مع بقية الأبعاد والمتغيرات المشمولة بالدراسة في الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية، هي أقل من الحد الأعلى المسموح به، والمقدر ب 0.8 أو (80%)، وبالتالي يمكن استخدام اختبار الانحدار المتعدد اعتمادا على المتغيرات والأبعاد الموجودة في الجدول السابق.

* يمكن كذلك اختبار نموذج الدراسة من حيث الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة (التعددية الخطية) بالاعتماد على مقياس معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، والذي يرمز

إليه اختصارا ب: (VIF)، وذلك لقياس مستوى الارتباط المتعدد بناء على المعادلة التالية:

VIF = 1÷(1- R^2)، حيث R تمثل أعلى قيمة ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة، حيث إذا كانت قيمة (VIF) اقل من 10، يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة.[1]

في حين يرى "بيرنسون وآخرون" (Berenson et al) أن قيمة معامل تباين التضخم يجب أن تكون أقل من (5)، حتى يمكن القول بعدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد.[2]

للتأكيد على عدم وجود مشكلة التعددية الخطية، سيتم عرض قيمة معامل تضخم التباين، وذلك عند اختبار كل من الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية.

- الخطية (Linearity): وهذا الافتراض يقوم على أن العلاقة بين المتغير المستقل (أو المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع علاقة خطية، ويمكن اختبار هذه العلاقة من خلال لوحة الانتشار إذا كان لدينا متغير مستقل واحد؛ أما في حالة المتغيرات المستقلة ومتغير تابع، فيمكن الاعتماد على لوحة انتشار تحليل البواقي، ويتم الحكم على خطية العلاقة، إذا كانت النقاط لا تأخذ شكلا معينا، إنما تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي[3]. وهو ما سيتم التأكد منه بعد اختبار كل فرضية.

- استقلالية الخطأ (Independence of Error): وهذا الافتراض يعني أن قيم البواقي يجب أن تكون مستقلة عن قيم المتغير المستقل، ويمكن اختبار هذا الشرط بالاعتماد على اختبار (Durbin Watson)، حيث تتراوح نتيجة قيمة الاختبار بين 0 و4، وكلما كانت قيمته تساوي 2 أو قريبة منه دل ذلك على استقلالية الخطأ.[4]

وفيما يلي نتيجة هذا الاختبار للفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية:

---

[1] أبو زيد، محمد خير، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 393- 394.

[2] Berenson,M. et al, **Basic Business Statistics: Concepts and Application**, 11th edition, Pearson Education, Inc, New Jersey, USA, 2009, p: 737.

[3] أبوزيد، محمد خير، **مرجع سبق ذكره**، ص: 386.

[4] **المرجع نفسه**، ص: 389.

جدول رقم (5-25): اختبار (Durbin Watson) للفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية

الفرضية	قيمة: Durbin watson	الفرضية	قيمة: Durbin Watson
الرئيسة الأولى	1.84	الفرعية الرابعة	1.71
الفرعية الأولى	1.96	الفرعية الخامسة	1.93
الفرعية الثانية	1.94	الفرعية السادسة	2.11
الفرعية الثالثة	1.53	---	---

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل (Durbin Watson) قريبة من الرقم 2، وبالتالي يمكن الحكم بأن قيم البواقي مستقلة عن قيم المتغير المستقل.

1-1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في مستوى الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في الإبداع الإداري:

جدول رقم (5-26): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
جودة النظام	- 0.008	0.069-	0.94	2.35
جودة المعلومات	0.146	1.216	0.22	3.09
جودة خدمة الدعم	0.441	**3.792	0.00	2.18
معامل الارتباط الكلي (R)	0.57			
معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R^2)	0.325			
الحجم الكلي للأثر (f^2)	0.48			
قيمة (F) المحسوبة	**17.45			
مستوى الدلالة	0.00			
المتغير التابع	الإبـداع الإداري			

**دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال جدول اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في مستوى الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل، حيث تشير قيمة فيشر (f) المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (17.45)، عند مستوى دلالة (**α = 0.00**)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)؛ كما أن قيم (Beta) للمتغيرات المستقلة كانت (-0.08، 0.146، 0.441)، قيمتين منها موجبة، وواحدة سالبة لكنها غير دالة إحصائيا.

وقد بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (**R^2** = 0.325)، أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية (كمجموعة) تفسر (32.5 %) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري، وأن (67.5%) راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ويتضح أيضا أن قيمة (f2) قد بلغت (0.48) وهذا يعني حسب مقياس (Cohen)[1]: أن أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة تؤثر بدرجة **كبيرة** في مستوى الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في مستوى الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.**

هذه النتيجة تبين أهمية جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل، ودورها في دعم وتحسين مستويات الإبداع الإداري لدى الموظفين بها.

ويبين الجدول السابق أثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية منفردة في الإبداع الإداري، حيث بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جودة خدمة الدعم في الإبداع الإداري، حيث (Beta = 0.441، ومستوى الدلالة $\leq$ 0.05)، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من بعدي جودة النظام وجودة المعلومات في الإبداع الإداري، حيث بلغت مستويات الدلالة على التوالي: (0.94 و0.22)، وهو أثر غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05). فجودة خدمة الدعم التي تعمل على ضمان استمرار عمل نظم المعلومات الإدارية بالبنوك، ومساعدة الموظفين على تجاوز المشاكل في استخدامها، ومعاملتهم بطريقة جيدة، تساهم بشكل إيجابي في تحسين مستويات الإبداع في البنوك محل الدراسة.

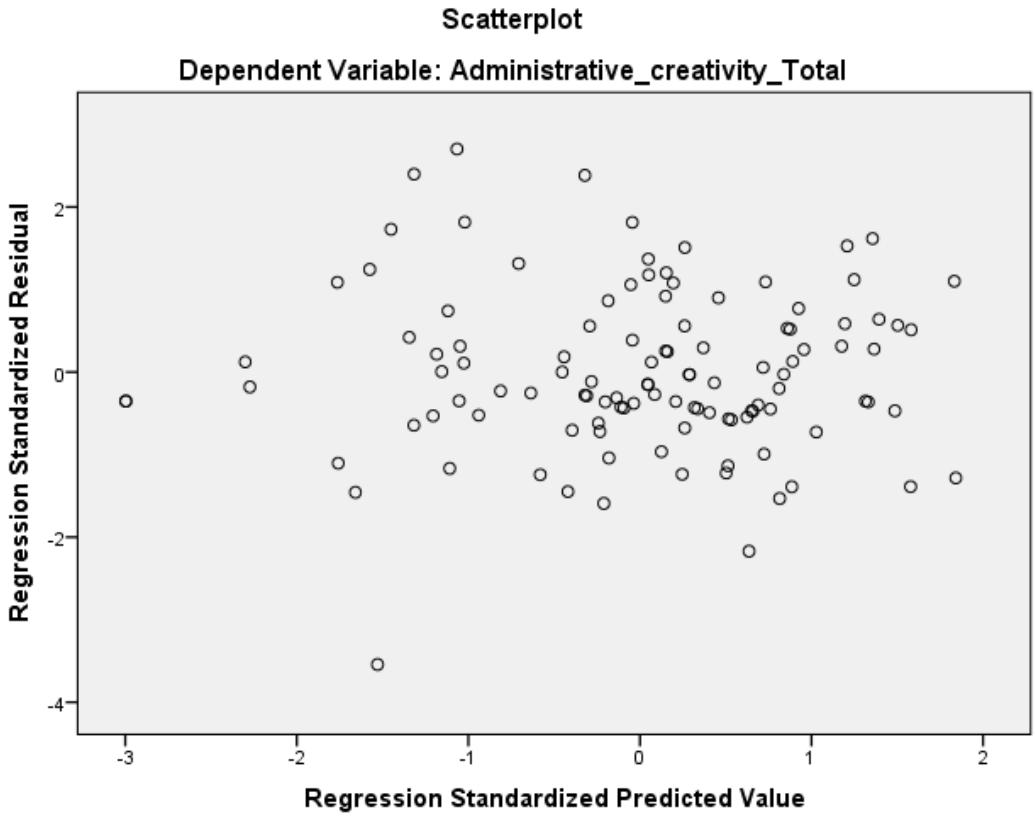
وتبين نتائج قيم VIF التي تراوحت بين (2.18 و 3.09) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

---

[1] شاطر، شفيق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 175.

كما يبين الشكل الموالي خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن نقاط البواقي منتشرة بشكل أفقي ومركزة أساسا في الوسط قريبة من نقطة الصفر ولا تأخذ شكلا معينا، وبالتالي تحقق فرضية العلاقة الخطية من خلال خطية وتجانس بواقي المتغير التابع (الإبداع الإداري).

شكل رقم (5-1): مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الإبداع الإداري)



المصدر: مخرجات SPSS

2-1 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى

1-2-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الأصالة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد الأصالة من الإبداع الإداري:

جدول رقم (5-27): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد الأصالة

المتغيرات المستقلة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
جودة النظام	0.062	0.481	0.63	2.35
جودة المعلومات	0.168-	1.139 -	0.25	3.09
جودة خدمة الدعم	0.563	**4.56	0.00	2.18
معامل الارتباط الكلي (R)	0.489			
معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R^2)	0.239			
الحجم الكلي للأثر (f^2)	0.31			
قيمة (F) المحسوبة	**11.405			
مستوى الدلالة	0.00			
المتغير التابع	بعد الأصالة			

**دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال جدول اختبار الفرضية الفرعية الأولة، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الأصالة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل، حيث تشير قيمة فيشر (f) المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (11.40)، عند مستوى دلالة (**α = 0.00**)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)؛ كما أن قيم (Beta) للمتغيرات المستقلة كانت (0.062، - 0.168، 0.563)، قيمتين منها موجبة، وواحدة سالبة لكنها غير دالة إحصائيا.

وقد بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (**R^2** = 0.239)، أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية (كمجموعة) تفسر ما نسبته (23.9 %) من التباين الحاصل في بعد الأصالة، وأن (76.1%) راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ويتضح أيضا أن قيمة (**f^2**) قد بلغت (0.31) وهي تنتمي إلى الفئة المتوسطة [0.15-0.34]، حسب مقياس (Cohen): أي أن أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة تؤثر بدرجة **متوسطة** في بعد الأصالة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية**

مجتمعة في بعد الأصالة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

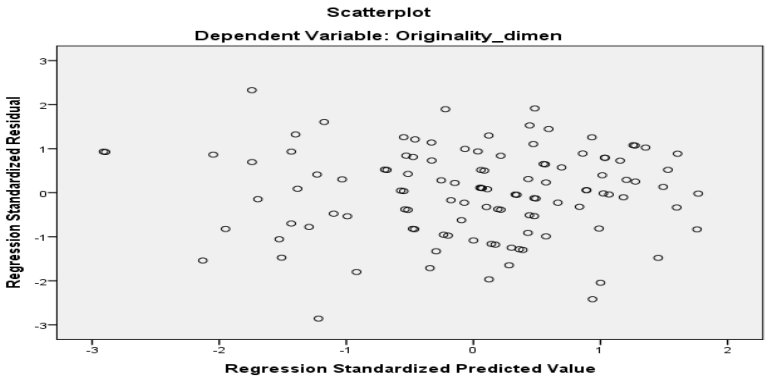
هذه النتيجة تبين أهمية جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل، ودورها في دعم وتحسين مستويات الإبداع الإداري من خلال بعد الأصالة، الذي يعنى بتوليد الأفكار الأصيلة إتباع أساليب العمل الحديثة وإيجاد الحلول المتميزة لمواجهة مشاكل العمل الإداري.

ويبين الجدول السابق أثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية منفردة في بعد الأصالة، حيث بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جودة خدمة الدعم في بعد الأصالة، حيث (Beta = 0.563، ومستوى الدلالة $\leq$ 0.05)، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من بعدي جودة النظام وجودة المعلومات في بعد الأصالة من الإبداع الإداري، حيث بلغت مستويات الدلالة على التوالي: (0.63 و0.25)، وهو أثر غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

فجودة خدمة الدعم التي تعمل على ضمان استمرار عمل نظم المعلومات الإدارية بالبنوك، ومساعدة الموظفين على تجاوز المشاكل في استخدامها، ومعاملتهم بطريقة جيدة، تساهم بشكل إيجابي في تحسين بيئة العمل وشعور الموظف بالرضا الأمر الذي يشجعه على التفكير الإبداعي، وتقديم أفكار جديدة في العمل. أما عدم وجود أثر لبعدي جودة النظام، وجودة المعلومات فقد يرجع إلى عدم إدراك الموظفين لأهمية مخرجات نظام المعلومات ككنز يمكن استغلاله، أو إلى محدودية تكوينهم وتدريبهم من حيث التنقيب على البيانات في قواعد البيانات، كما أن الصلاحيات الممنوحة لهم لولوج نظم المعلومات قد تكون مقتصرة فقط على بيانات ومعلومة محدودة، تسمح لهم بتأدية أنشطتهم وأعمالهم الروتينية فقط.

وتبين نتائج قيم VIF التي تراوحت بين (2.18 و 3.09) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

شكل رقم (5-2): مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الأصالة)



المصدر: مخرجات SPSS

كما يبين الشكل السابق خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن نقاط البواقي منتشرة بشكل أفقي ومركزة أساسا في الوسط قريبة من نقطة الصفر ولا تأخذ شكلا معينا، وبالتالي تحقق فرضية العلاقة الخطية من خلال خطية وتجانس بواقي المتغير التابع (بعد الأصالة).

1-2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الطلاقة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد الطلاقة من الإبداع الإداري:

جدول رقم (5-28): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد الطلاقة

المتغيرات المستقلة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
جودة النظام	0.014-	0.11-	0.913	2.35
جودة المعلومات	0.162	1.084	0.281	3.09
جودة خدمة الدعم	0.34	**2.707	0.008	2.18
معامل الارتباط الكلي (R)	0.461			
معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R^2)	0.213			
الحجم الكلي للأثر (f^2)	0.27			
قيمة (F) المحسوبة	**9.823			
مستوى الدلالة	0.000			
المتغير التابع	بعد الطلاقة			

**دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال جدول اختبار الفرضية الفرعية الثانية، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الطلاقة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل، حيث تشير قيمة فيشر (f) المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (9.82)، عند مستوى دلالة (**α = 0.00**)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)؛ كما أن قيم (Beta) للمتغيرات المستقلة كانت (0.014-، 0.162، 0.34)، قيمتين منها موجبة، وواحدة سالبة لكنها غير دالة إحصائيا.

وقد بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (R^2 = 0.213)، أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية (كمجموعة) تفسر ما نسبته (21.3 %) من التباين الحاصل في بعد الطلاقة الفكرية، وأن (78.7%) راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ويتضح أيضا أن قيمة (f^2) قد بلغت (0.27) وهي تنتمي إلى الفئة المتوسطة [0.15-0.34]، حسب مقياس (Cohen): أي أن أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة تؤثر بدرجة **متوسطة** في بعد الطلاقة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الطلاقة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.**

هذه النتيجة تبين أهمية جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل، ودورها في دعم وتحسين مستويات الإبداع الإداري من خلال بعد الطلاقة، الذي يُعنى أساسا بتوليد أكبر عدد من الأفكار لمواجهة مشاكل العمل، خاصة العمل الإداري في البنوك، أو لاقتراح أفكار تسهل العمل خلال فترة زمنية محدودة.

ويبين الجدول السابق أثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية منفردة في بعد الطلاقة، حيث بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جودة خدمة الدعم في بعد الطلاقة، حيث (Beta = 0.34، ومستوى الدلالة $\leq$ 0.05)، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من بعدي جودة النظام وجودة المعلومات في بعد الطلاقة من الإبداع الإداري، حيث بلغت مستويات الدلالة على التوالي: (0.91 و0.28)، وهو أثر غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

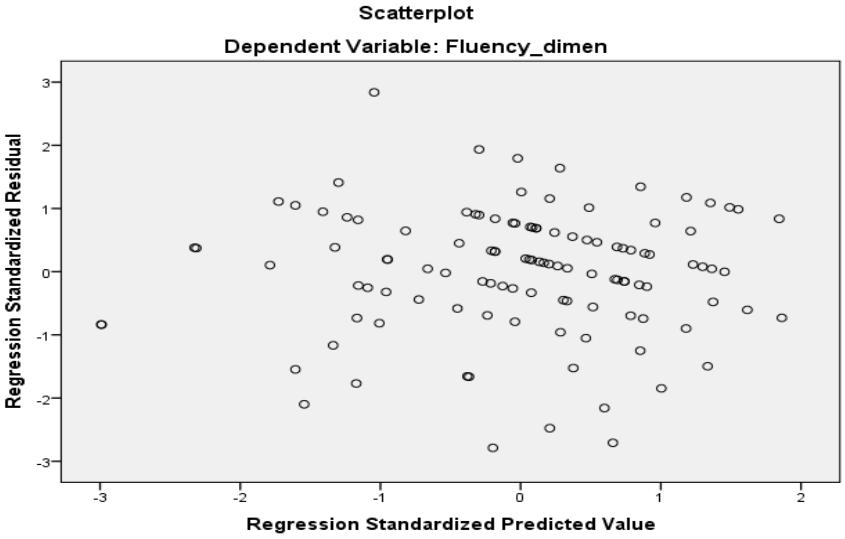
ومنه يمكن القول أن جودة خدمة الدعم التي تعمل على ضمان استمرار عمل نظم المعلومات الإدارية بالبنوك، ومساعدة الموظفين على تجاوز المشاكل في استخدامها، ومعاملتهم بطريقة جيدة، تساهم بشكل إيجابي في تحسين بيئة العمل وشعور الموظف بالرضا الأمر الذي يشجعه على التفكير الإبداعي، من خلال تحسين قدرته على توليد الكثير من الأفكار خلال فترة زمنية محدودة، إذا طُلب منه إيجاد حل لمشكلة ما، أو اقتراح أساليب عمل جديدة لتحسين الأداء. أما عدم وجود أثر لبعدي جودة النظام، وجودة المعلومات فيمكن إرجاعه دائما إلى ضعف استغلال نظم المعلومات الإدارية، سواء لعدم امتلاك الموظفين للتأهيل اللازم للتنقيب على البيانات، أو لقواعد العمل الروتينية التي تحد من ولوجهم للمعلومات، واقتصار دورهم على التعامل مع نظم معالجة المعاملات فقط.

وتبين نتائج قيم VIF التي تراوحت بين (2.18 و 3.09) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد

الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

كما يبين الشكل الموالي خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن نقاط البواقي منتشرة بشكل أفقي ومركزة أساسا في الوسط قريبة من نقطة الصفر ولا تأخذ شكلا معينا، وبالتالي تحقق فرضية العلاقة الخطية من خلال خطية وتجانس بواقي المتغير التابع (بعد الطلاقة).

شكل رقم (5-3): مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الطلاقة)



المصدر: مخرجات SPSS

1-2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد المرونة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد المرونة من الإبداع الإداري:

جدول رقم (5-29): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد المرونة

المتغيرات المستقلة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
جودة النظام	0.098	0.737	0.46	2.35
جودة المعلومات	0.107	0.698	0.48	3.09
جودة خدمة الدعم	0.264	*2.063	0.04	2.18
معامل الارتباط الكلي (R)	0.424			
معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R^2)	0.18			
الحجم الكلي للأثر (f^2)	0.21			

قيمة (F) المحسوبة	**7.967**
مستوى الدلالة	**0.000**
المتغير التابع	**بعد المرونة**

**دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال جدول اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد المرونة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل، حيث تشير قيمة فيشر (f) المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (7.96)، عند مستوى دلالة (**α = 0.00**)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)؛ كما أن قيم (Beta) للمتغيرات المستقلة كانت (0.098، 0.107، 0.264)، وهي جميعها بقيمة موجبة.

وقد بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (**R^2** = 0.18)، أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية (كمجموعة) تفسر ما نسبته (18 %) من التباين الحاصل في بعد المرونة، وأن (82%) راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ويتضح أيضا أن قيمة (**f^2**) قد بلغت (0.21) وهي تنتمي إلى الفئة المتوسطة [0.15-0.34]، حسب مقياس (Cohen): أي أن أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة تؤثر بدرجة **متوسطة** في بعد المرونة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد المرونة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.**

هذه النتيجة تبين أهمية جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل، ودورها في دعم وتحسين مستويات الإبداع الإداري من خلال بعد المرونة، الذي يُعنى أساسا بالقدرة على التحول بين وجهات نظر مختلفة، وأفكار متنوعة طبقا للموقف والظروف الجديدة التي من شأن نظم المعلومات الإدارية تسهيل إدراكها واستيعابها.

ويبين الجدول السابق أثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية منفردة في بعد المرونة، حيث بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جودة خدمة الدعم في بعد المرونة، حيث (Beta = 0.26، ومستوى الدلالة $\leq$ 0.05)، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من بعدي جودة النظام وجودة المعلومات في

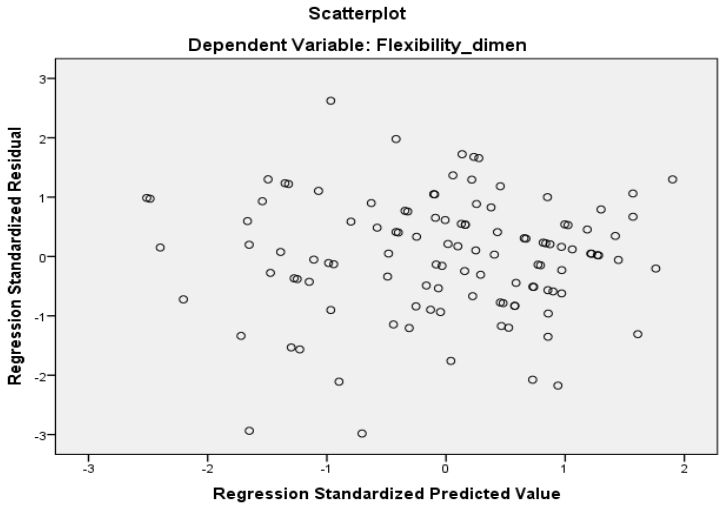
بعد المرونة من الإبداع الإداري، حيث بلغت مستويات الدلالة على التوالي: (0.46 و0.48)، وهو أثر غير دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

ومنه يمكن القول أن جودة خدمة الدعم التي تعمل على ضمان استمرار عمل نظم المعلومات الإدارية بالبنوك، ومساعدة الموظفين على تجاوز المشاكل في استخدامها، ومعاملتهم بطريقة جيدة، تساهم بشكل إيجابي في تحسين القدرة على التكيف مع التغير في المعطيات والمعلومات في بيئة العمل، وبالتالي التحول من فكرة إلى أخرى بمرونة وسهولة. أما عدم وجود أثر لبعدي جودة النظام، وجودة المعلومات فيمكن إرجاعه دائما إلى ضعف استغلال نظم المعلومات الإدارية، سواء لعدم امتلاك الموظفين للتأهيل اللازم للتنقيب في البيانات، أو لقواعد العمل الروتينية التي تحد من ولوجهم للمعلومات، واقتصار دورهم على التعامل مع نظم معالجة المعاملات فقط.

وتبين نتائج قيم VIF التي تراوحت بين (2.18 و 3.09) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

كما يبين الشكل الموالي خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن نقاط البواقي منتشرة بشكل أفقي ومركزة أساسا في الوسط قريبة من نقطة الصفر ولا تأخذ شكلا معينا، وبالتالي تحقق فرضية العلاقة الخطية من خلال خطية وتجانس بواقي المتغير التابع (بعد المرونة).

شكل رقم (5-4): مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (المرونة)



المصدر: مخرجات SPSS

4-2-1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الحساسية للمشكلات من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (5-30): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد الحساسية للمشكلات

المتغيرات المستقلة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
جودة النظام	-0.244	-1.775	0.07	2.35
جودة المعلومات	0.281	1.782	0.07	3.09
جودة خدمة الدعم	0.247	1.863	0.06	2.18
معامل الارتباط الكلي (R)	0.351			
معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R^2)	0.123			
الحجم الكلي للأثر (f^2)	0.14			
قيمة (F) المحسوبة	*5.096			
مستوى الدلالة	0.002			
المتغير التابع	بعد الحساسية للمشكلات			

**دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال جدول اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الحساسية للمشكلات من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل، حيث تشير قيمة فيشر (f) المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (5.096)، عند مستوى دلالة (**α = 0.02**)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)؛ كما أن قيم (Beta) للمتغيرات المستقلة كانت (-0.244، 0.281، 0.247)، قيمتين موجبتين وواحدة سالبة، وجميعها غير دالة إحصائيا.

وقد بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (**R^2** = 0.123)، أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية (كمجموعة) تفسر ما نسبته (12.3 %) من التباين الحاصل في بعد الحساسية للمشكلات، وأن (87.7%) راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ويتضح أيضا أن قيمة (**f^2**) قد بلغت (0.14) وهي تنتمي إلى الفئة الضعيفة [0.02-0.14]، حسب مقياس (Cohen): أي أن أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة تؤثر بدرجة **ضعيفة** في بعد الحساسية للمشكلات من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الحساسية للمشكلات من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.**

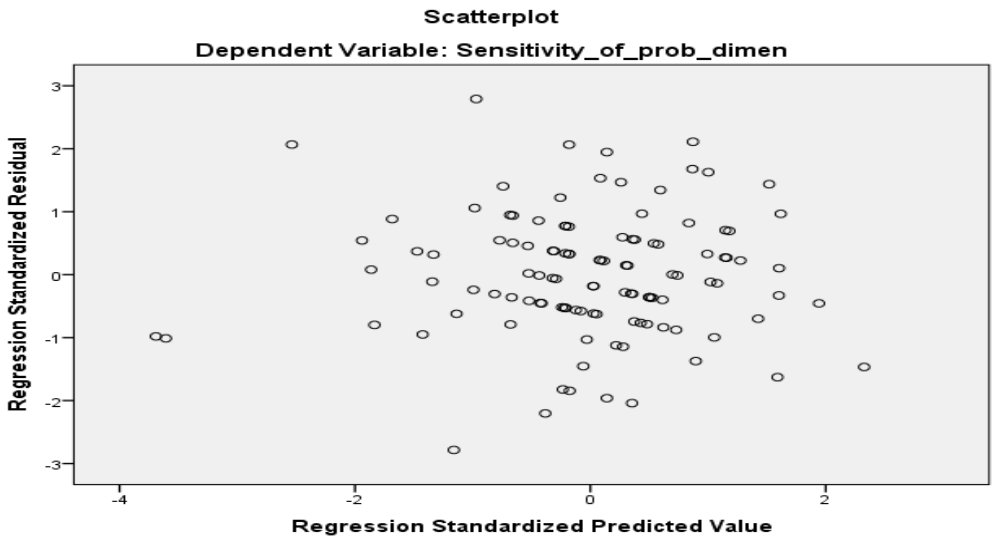
هذه النتيجة بينت الأثر الضعيف لجودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل في دعم وتحسين مستويات الإبداع الإداري من خلال بعد الحساسية للمشكلات، الذي يهتم بالتنبؤ بالمشكلات واكتشاف حلول استباقية لها، ويمكن إرجاع السبب إلى روتينية العمل ورتابته الكبيرة في الوكالات التجارية للبنوك، واعتمادهم في حل المشكلات إلى التواصل مع الإدارات الجهوية أو المركزية.

ويبين الجدول السابق أثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية منفردة في بعد الحساسية للمشكلات، حيث بينت النتائج: عدم وجود أي أثر دال إحصائيا للأبعاد الثلاثة منفردة: جودة النظام، جودة المعلومات، وجودة خدمة الدعم، في بعد الحساسية للمشكلات؛ إذ بلغت قيم دلالتها على التوالي: (0.07، 0.07، 0.06) وهي جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد مستوى الدلالة الذي قدره: (0.05).

وتبين نتائج قيم VIF التي تراوحت بين (2.18 و 3.09) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

كما يبين الشكل الموالي خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن نقاط البواقي منتشرة بشكل أفقي ومركزة أساسا في الوسط قريبة من نقطة الصفر ولا تأخذ شكلا معينا، وبالتالي تحقق فرضية العلاقة الخطية من خلال خطية وتجانس بواقي المتغير التابع (بعد الحساسية للمشكلات).

شكل رقم (5-5): مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الحساسية للمشكلات)



المصدر: مخرجات SPSS

5-2-1 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الإفاضة والاقناع من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الخامسة:

جدول رقم (5-31): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد الإفاضة والإقناع

المتغيرات المستقلة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
جودة النظام	-0.022	-0.168	0.86	2.35
جودة المعلومات	0.263	1.1789	0.07	3.09
جودة خدمة الدعم	0.279	*2.261	0.02	2.18
معامل الارتباط الكلي (R)	0.489			
معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R^2)	0.239			
الحجم الكلي للأثر (f^2)	0.31			
قيمة (F) المحسوبة	**11.390			
مستوى الدلالة	0.000			
المتغير التابع	بعد الإفاضة والإقناع			

**دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال جدول اختبار الفرضية الفرعية الخامسة، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الإفاضة والإقناع من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل، حيث تشير قيمة فيشر (f) المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (11.39)، عند مستوى دلالة (α = **0.00**)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)؛ كما أن قيم (Beta) للمتغيرات المستقلة كانت (0.022-، 0.263، 0.279)، بقيمتين موجبتين وواحدة سالبة لكنها غير دالة إحصائيا.

وقد بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (R^2 = 0.239)، أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية (كمجموعة) تفسر ما نسبته (23.9 %) من التباين الحاصل في بعد الإفاضة والإقناع، وأن (76.1%) راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ويتضح أيضا أن

قيمة (f^2) قد بلغت (0.31) وهي تنتمي إلى الفئة المتوسطة [0.15 – 0.35]، حسب مقياس (Cohen): أي أن أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة تؤثر بدرجة **متوسطة** في بعد الإفاضة والإقناع من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد الإفاضة والإقناع من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.**

هذه النتيجة بينت قوة الأثر المتوسطة لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية، فبالرغم من أن الموظفين في بنوك ولاية جيجل يمتلكون قدرات على دعم مواقفهم وأفكارهم بالتفاصيل اللازمة، وامتلاكهم قدرة جيدة على الإقناع، والتي مما لاشك فيه تدعمها جودة نظم المعلومات الإدارية، بالتفاصيل والمعلومات اللازمة، إلا أن هذه القدرات تبقى معطلة إلى حد ما، بسبب عدم قدرتهم الوصول إلى أصحاب القرار بالشكل المثالي لإقناعهم بأفكارهم ووجهات نظرهم، وهذا ما بينته إجاباتهم عند وصف واقع بعد الإفاضة والإقناع.

ويبين الجدول السابق كذلك أثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية منفردة في بعد الإفاضة والإقناع، حيث بينت النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جودة خدمة الدعم في بعد الإفاضة والإقناع، حيث كانت قيم: (Beta = 0.27، ومستوى الدلالة ≤ 0.05)، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من بعدي جودة النظام وجودة المعلومات في بعد الإفاضة والإقناع من الإبداع الإداري، حيث بلغت مستويات الدلالة على التوالي: (0.86 و0.07)، وهي قيم غير دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

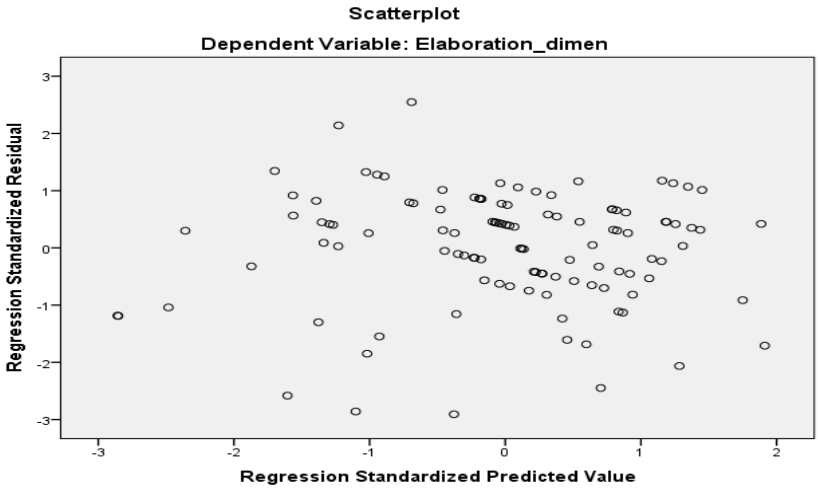
هذه النتيجة تبين أن جودة خدمة الدعم التي تعمل على ضمان استمرار عمل نظم المعلومات الإدارية بالبنوك، ومساعدة الموظفين على تجاوز المشاكل في استخدامها، ومعاملتهم بطريقة جيدة، تساهم بشكل إيجابي في شعور الموظفين بقدرتهم على الإبداع إداريا من خلال الإفاضة والإقناع بأفكارهم، نظرا لعدم انقطاع المعلومات وخدمات نظم المعلومات. أما عدم وجود أثر لبعدي جودة النظام، وجودة المعلومات فيمكن إرجاعه إلى تعطيل هذه القدرات بعدم إعطاء الموظفين فرصة الوصول للمسؤولين دائما للنقاش ودعم مواقفهم بالتفاصيل والمعلومات اللازمة.

وتبين نتائج قيم VIF التي تراوحت بين (2.18 و 3.09) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

كما يبين الشكل الموالي خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن نقاط البواقي

منتشرة بشكل أفقي ومركزة أساسا في الوسط قريبة من نقطة الصفر ولا تأخذ شكلا معينا، وبالتالي تحقق فرضية العلاقة الخطية من خلال خطية وتجانس بواقي المتغير التابع (بعد الإفاضة والإقناع).

شكل رقم (5-6): مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الإفاضة والإقناع)



المصدر: مخرجات SPSS

6-2-1 اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد روح المجازفة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية السادسة:

جدول رقم (5-32): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بعد روح المجازفة

المتغيرات المستقلة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
جودة النظام	0.067	0.502	0.61	2.35
جودة المعلومات	0.040	0.264	0.79	3.09
جودة خدمة الدعم	0.353	**2.766	0.007	2.18
معامل الارتباط الكلي (R)	0.43			
معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R^2)	0.185			
الحجم الكلي للأثر (f^2)	0.22			
قيمة (F) المحسوبة	**8.235			
مستوى الدلالة	0.000			
المتغير التابع	بعد روح المجازفة			

**دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال جدول اختبار الفرضية الفرعية السادسة، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد روح المجازفة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل، حيث تشير قيمة فيشر (f) المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (8.235)، عند مستوى دلالة (**α = 0.00**)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)؛ كما أن قيم (Beta) للمتغيرات المستقلة كانت (0.067، 0.04، 0.353)، وهي جميعا بقيمة موجبة.

وقد بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (**R^2** = 0.185)، أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية (كمجموعة) تفسر ما نسبته (18.5 %) من التباين الحاصل في بعد روح المجازفة، وأن (81.5%) راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ويتضح أيضا أن قيمة (**f^2**) قد بلغت (0.22) وهي تنتمي إلى الفئة المتوسطة [0.15 – 0.35]، حسب مقياس (Cohen): أي أن أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة تؤثر بدرجة **متوسطة** في بعد روح المجازفة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية السادسة، ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في بعد روح المجازفة من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل.**

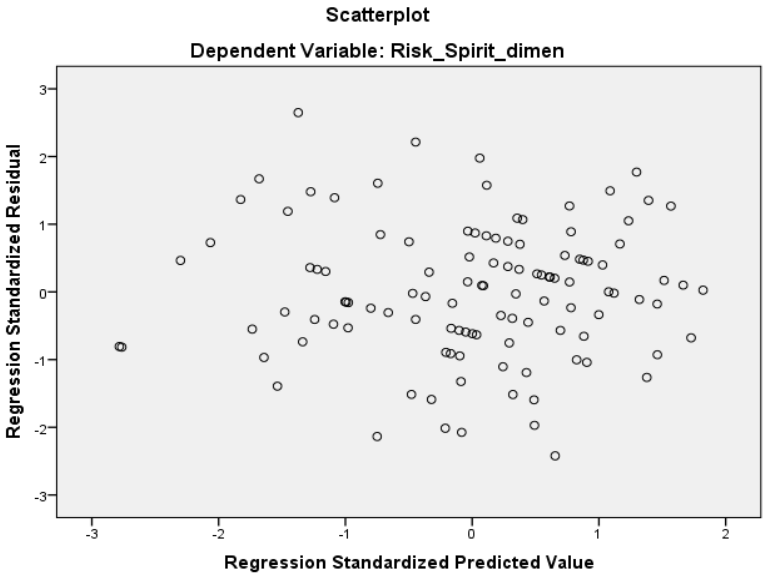
ويبين الجدول السابق كذلك أثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية منفردة في بعد روح المجازفة، حيث بينت النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد جودة خدمة الدعم في بعد روح المجازفة، حيث كانت قيم: (Beta = 0.35، ومستوى الدلالة $\leq$ 0.05)، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من بعدي جودة النظام وجودة المعلومات في بعد روح المجازفة من الإبداع الإداري، حيث بلغت مستويات الدلالة على التوالي: (0.61 و 0.79)، وهي قيم غير دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

هذه النتيجة تبين أن جودة خدمة الدعم التي تعمل على ضمان استمرار عمل نظم المعلومات الإدارية بالبنوك، ومساعدة الموظفين على تجاوز المشاكل في استخدامها، ومعاملتهم بطريقة جيدة، تساهم بشكل إيجابي في خلق بيئة داخلية تشجع الموظفين على روح المجازفة والمخاطرة. أما عدم وجود أثر لبعدي جودة النظام، وجودة المعلومات فيمكن إرجاعه إلى كون إتباع المخاطرة والمجازفة في الإبداع الإداري، يكون عند عدم توافر المعلومات الدقيقة والمفصلة حول القرارات المتخذة، وكذلك ضبابية المعلومات أيضا حول النتائج التي ستسفر عنها القرارات المتخذة أو أساليب العمل الجديدة، سواء كانت النتيجة إيجابية أو سلبية.

وتبين نتائج قيم VIF التي تراوحت بين (2.18 و 3.09) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

كما يبين الشكل الموالي خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن نقاط البواقي منتشرة بشكل أفقي ومركزة أساسا في الوسط قريبة من نقطة الصفر ولا تأخذ شكلا معينا، وبالتالي تحقق فرضية العلاقة الخطية من خلال خطية وتجانس بواقي المتغير التابع (روح المجازفة).

شكل رقم (5-7): مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (روح المجازفة)



المصدر: مخرجات SPSS

2- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد كذلك، وذلك من أجل معرفة أثر جودة نظم المعلومات الإدارية وأبعادها (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة خدمة الدعم) في الميزة التنافسية؛ ولاستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، لا بد من توفر مجموعة من الشروط وهي نفسها المذكورة في الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية، فيما يلي مختصر لتوفر فروض الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية:

- **التوزيع الطبيعي:** وقد تم تأكيد ذلك عن طريق اختباري الالتواء والتفلطح، الذي بين خضوع بيانات كل المحاور وأبعادها للتوزيع الطبيعي.

- **وجود حجم مناسب للعينة**: تم اختبار توافر هذا الشرط قبل اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، وبما أن المتغيرات المستقلة هي نفسها، وحجم عينة الدراسة نفسه، فإن شرط العينة المناسبة مُحقق.

- اختبار التعددية الخطية (Multicollinearity Diagnostic): حتى يكون النموذج مثالي، لا بد أن لا نواجه مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات الدراسة، وبالتالي لا يكون هناك ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة المستقلة، أي يجب أن لا يصل الارتباط بينها إلى (80 %) أو أكثر، ويمكن اختبار ذلك عن طريق مصفوفة الارتباط.

جدول رقم (5-33): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الفرضية الرئيسة الثانية

متغيرات الدراسة	جودة النظام	جودة المعلومات	جودة خدمة الدعم	الميزة التنافسية
جودة النظام	1			
جودة المعلومات	0.75**	1		
جودة خدمة الدعم	0.61**	0.72**	1	
الميزة التنافسية	0.56**	0.61**	0.64**	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول رقم (5-33)، نلاحظ أن درجة ارتباط كل بعد مع بقية الأبعاد والمتغيرات المشمولة بالدراسة

في الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية، هي أقل من الحد الأعلى المسموح به، والمقدر ب 0.8 أو (80%)، وبالتالي يمكن استخدام اختبار الانحدار المتعدد اعتمادا على المتغيرات والأبعاد الموجودة في الجدول السابق.

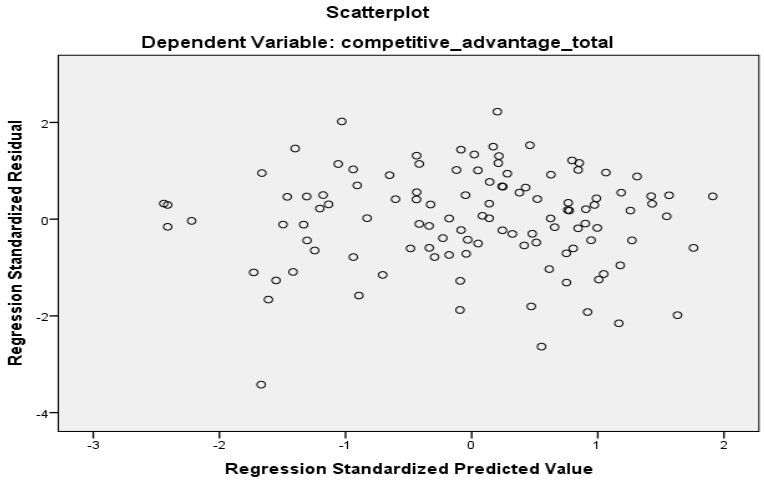
* يمكن كذلك اختبار نموذج الدراسة من حيث الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة (التعددية الخطية) بالاعتماد على مقياس معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، والذي يرمز إليه اختصارا ب: (VIF)، سيتم عرض قيمة معامل تضخم التباين عند اختبار كل من الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية، للتأكيد على عدم وجود مشكلة التعددية الخطية.

- الخطيـة (Linearity): وهذا الافتراض يقوم على أن العلاقة بين المتغير المستقل (أو المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع علاقة خطية، ويمكن اختبار هذه العلاقة من خلال لوحة الانتشار إذا كان لدينا متغير مستقل واحد؛ أما في حالة المتغيرات المستقلة ومتغير تابع، فيمكن الاعتماد على لوحة انتشار تحليل البواقي، ويتم الحكم على خطية العلاقة، إذا كانت النقاط لا تأخذ شكلا معينا، إنما تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي.

يبين الشكل الموالي رقم (6-7)، خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن نقاط البواقي منتشرة بشكل أفقي ومركزة أساسا في الوسط قريبة من نقطة الصفر ولا تأخذ شكلا معينا، وبالتالي

تحقق فرضية العلاقة الخطية من خلال خطية وتجانس بواقي المتغير التابع (لميزة التنافسية).

شكل رقم (5-8): مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الميزة التنافسية)



المصدر: مخرجات SPSS

- استقلالية الخطأ (Independence of Error): وهذا الافتراض يعني أن قيم البواقي يجب أن تكون مستقلة عن قيم المتغير المستقل، ويمكن اختبار هذا الشرط بالاعتماد على اختبار (Durbin Watson)، حيث تتراوح نتيجة قيمة الاختبار بين 0 و4، وكلما كانت قيمته تساوي 2 أو قريبة منه دل ذلك على استقلالية الخطأ. وقد بلغت قيمته عند اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية (1.61)، وهي قريبة من القيمة 2.

2-1 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في الميزة التنافسية.

جدول رقم (5-34): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
جودة النظام	0.173	1.623	0.10	2.35
جودة المعلومات	0.192	1.569	0.11	3.09
جودة خدمة الدعم	0.4	**3.902	0.00	2.18
معامل الارتباط الكلي (R)	0.689			
معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R^2)	0.474			

الحجم الكلي للأثر (f^2)	0.90
قيمة (F) المحسوبة	**32.796
مستوى الدلالة	0.000
المتغير التابع	الميزة التنافسية

**دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، *دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال جدول اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في سعي بنوك ولاية جيجل لتحقيق ميزة تنافسية، حيث تشير قيمة فيشر (f) المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (32.79)، عند مستوى دلالة (**0.00** = **α**)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)؛ كما أن قيم (Beta) للمتغيرات المستقلة كانت (0.173، 0.192، 0.40)، وهي جميعها موجبة.

وقد بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.474 = R^2)، أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية (كمجموعة) تفسر ما نسبته (47.4 %) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وأن (52.6%) راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ويتضح أيضا أن قيمة (f2) قد بلغت (0.90) وهذا يعني حسب مقياس (Cohen): أن أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة تؤثر بدرجة **كبيرة** في الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الثانية، ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل.**

يمكن اعتبار هذه النتيجة منطقية وطبيعة، على اعتبار أهمية نظم المعلومات الإدارية وجودتها، في نجاح وكفاءة العمل المصرفي في العصر الحالي، وفي تحسين تنافسية البنوك وتميزها بامتلاك نظم معلومات محوسبة وحديثة في أغلبها، تساعدها في جمع البيانات حول بيئتها لتقييم الفرص والتهديدات، وفي تحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى زيادة كفاءة أنشطتها، وتحسين التواصل بينها وبين أصحاب المصلحة الخارجيين.

وتبين نتائج قيم VIF التي تراوحت بين (2.18 و 3.09) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة أنموذج الدراسة.

2-2 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية

اعتمادا على نتائج الجدول السابق أيضا سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة للفرضية الرئيسة الثانية:

2-2-1 الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد جودة النظام في تحقيق الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل.

تبين النتائج الإحصائية للانحدار الخطي المتعدد في الجدول رقم ()، عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، لبعد جودة النظام في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل؛ حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.623)، وكانت غير دالة إحصائيا، لأن مستوى الدلالة بلغ (0.10)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05).

والملاحظ أنه بالرغم من امتلاك بنوك ولاية جيجل لنظم معلومات إدارية تتميز بجودة مواردها البشرية والمادية والبرمجية، وتمتعها بالخصائص المطلوبة، إلا أن ذلك لم يسمح بوجود أثر إيجابي دال اتجاه الميزة التنافسية؛ ويمكن تفسير ذلك بعدم تبلور فكرة ارتباط جودة النظام بالقدرة على المنافسة والتميز في السوق عند إطارات بنوك ولاية جيجل، خاصة وأن غالبيتها بنوك حكومية تستخدم لسنوات أنظمة معلومات متخلفة عن العالم، لم تبدأ في تحديثها إلا في السنوات الأخيرة، في محاولة للوصول بالركب، وعانت كذلك من غياب التفكير الإستراتيجي والمنافسة في سوق منغلق تتقاسمه بينها معتقدة أن بقاءها نتيجة لتميز خدماتها.

2-2-2 الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد جودة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل.

تبين النتائج الإحصائية للانحدار الخطي المتعدد في الجدول رقم ()، عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، لبعد جودة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل؛ حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.569)، وكانت غير دالة إحصائيا، لأن مستوى الدلالة بلغ (0.11)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05).

والملاحظ أنه بالرغم من امتلاك بنوك ولاية جيجل لنظم معلومات إدارية تمنح المستفيد معلومات بجودة مرتفعة سواء من حيث المؤشر الزمني أو جودة المحتوى والشكل، إلا أن ذلك لم يسمح بوجود أثر إيجابي دال اتجاه الميزة التنافسية؛ ويمكن تفسير ذلك بعدم قدرة المبحوثين على الربط بين جودة المعلومات كبعد

هام من أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية، والسعي نحو تحقيق ميزة تنافسية.

2-2-3 الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد جودة خدمة الدعم في تحقيق الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل.

تبين النتائج الإحصائية للانحدار الخطي المتعدد في الجدول رقم ()، وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، لبعد جودة خدمة الدعم في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل؛ حيث بلغت (Beta) القيمة (0.4)، وهذا يعني أنه إذا تحسنت جودة خدمة الدعم ب (1%)، فإن مستوى الميزة التنافسية سيتحسن بما نسبته (0.4%)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (3.902)، بمستوى دلالة بلغ (0.00)، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فالأثر دال إحصائيا؛ وهو ما يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة والتي نصها: **وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد جودة خدمة الدعم في تحقيق الميزة التنافسية ببنوك ولاية جيجل.**

ويمكن تفسير هذا الأثر الإيجابي لبعد جودة خدمة الدعم في الميزة التنافسية، بدورها الحيوي في ضمان استمرار عمل نظم المعلومات الإدارية بالبنوك، التي تعتبر شريان انسياب المعلومات والبيانات وتأدية المعاملات والخدمات اليومية مع العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين، إضافة إلى تأثير حسن المعاملة للمكلفين بخدمة الدعم إيجابا على سمعة وصورة البنك عند جميع أصحاب المصلحة.

3- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد تأثير تفاعلي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الإداري في علاقة الأثر بين جودة نظم المعلومات الإدارية والميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد الهرمي ذو المتغيرات المعدلة أو الوسيطة، والذي ينتج عنه ثلاثة نماذج:

- يهدف النموذج الأول والذي يسمى بالنموذج الأساسي إلى اختبار معنوية التأثير المباشر للمتغير المستقل (جودة نظم المعلومات الإدارية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية):

$$CA = a + b0*Q + e \text{ (Base Model)}$$

حيث: CA: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

Q: المتغير المستقل (جودة نظم المعلومات الإدارية)

- النموذج الثاني ويسمى بالنموذج المختزل يهدف إلى إدخال المتغير المعدل (الوسيط) والمتمثل في

الإبداع الإداري، لاختبار التأثير المباشر لهذا المتغير في النموذج:

CA = a + b1*Q + b2*C + e (Reduced Model)

حيث: C: تمثل المتغير المعدل الإبداع الإداري.

- النموذج الثالث والذي يسمى بالنموذج الكامل يهدف لاختبار تأثير التفاعل بين المتغير المعدل المتمثل في الإبداع الإداري ومتغير جودة نظم المعلومات الإدارية، وتأثير ذلك في الميزة التنافسية:

CA = a + b1*Q + b2*C + b3*QC + e (Full Model)

حيث: QC: هي تفاعل المتغير المعدل الإبداع الإداري مع جودة نظم المعلومات الإدارية.

الجدول التالي يلخص نتائج الاختبار الهرمي للفرضية الرئيسة الثالثة:

جدول رقم (5-35): نتائج الانحدار الهرمي التفاعلي بين الإبداع الإداري وجودة نظم المعلومات الإدارية في الميزة التنافسية

المتغيرات	النموذج الأساسي				النموذج المختزل				النموذج الكامل			
	قيمة Beta	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة Beta	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة Beta	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة
جودة نظم المعلومات الإدارية	0.67	0.61	9.52	0.00	0.44	0.40	6.21	0.00	0.65	0.59	1.74	0.08
الإبداع الإداري	-				0.43	0.39	6.12	0.00	0.65	0.59	1.66	0.09
تفاعل جودة نظم المعلومات الإدارية مع الإبداع الإداري	-				-				-0.37	-0.54	-0.56	0.57
قيمة الثابت	1.62				1.01				0.33			
قيمة R^2	0.45				0.59				0.591			
ΔR^2	0.45				0.14				0.001			
ΔF	90.69				37.55				0.31			
مستوى الدلالة	**0.00				**0.00				0.57			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على Spss

يتضح من الجدول السابق أن النموذج الأساسي ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F للنموذج (90.69)، عند مستوى معنوية قدره (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، كما تبين قيمة (T) التي بلغت (9.52) عند مستوى دلالة يقدر بالصفر وأقل من (5%)، وجود أثر مباشر لجودة نظم المعلومات الإدارية في الميزة التنافسية، حيث أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (45%) من التباين الحاصل في المتغير التابع.

كما تبين نتائج الجدول أن إدخال متغير الإبداع الإداري، كمتغير مستقل ثاني في النموذج المختزل، أدى إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج بنسبة (14%) من (45%) إلى (59%)، وما يدل على أن هذا التغير في القدرة التفسيرية للنموذج دال إحصائيا، هو مستوى الدلالة للتغير في F (ΔF) الذي بلغ (0.00) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة المقدر ب (5%)؛ كما يتبين من الجدول أن الإبداع الإداري كمتغير مستقل كان له أثر مباشر ودال إحصائيا في الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (T) الخاصة به (6.12) عند مستوى دلالة أقل من (5%) ومقدرة ب (α = 0.00).

أما النموذج الكلي الذي تمت فيه إضافة الإبداع الإداري كمتغير معدل يتفاعل مع جودة نظم المعلومات الإدارية، فإن قيمة (ΔF) التي بلغت (0.31) لم تكن دالة إحصائيا، حيث بلغ مستوى معنويتها (0.57)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)، وبالتالي فإن التفاعل بين الإبداع الإداري وجودة نظم المعلومات الإدارية لم يزد من القدرة التفسيرية للنموذج، وهذا ما تدعمه قيمة (T) التي تدل على الأثر المباشر للتفاعل، حيث بلغت (0.56-)، بمستوى دلالة أكبر من 5%، الذي بلغ (0.57).

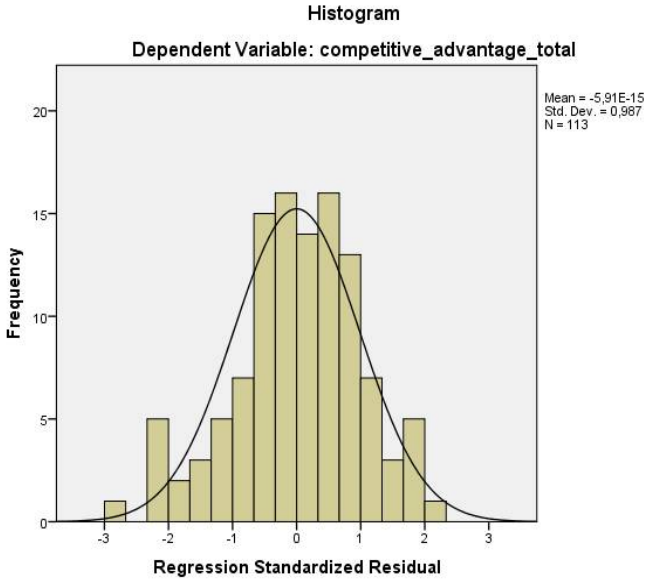
وبالتالي فإن أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في الميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل لا يتغير بتغير الإبداع الإداري فيها. ومنه نقبل الفرضية الرئيسة الثالثة والتي نصها: **لا يوجد تأثير تفاعلي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للإبداع الإداري في علاقة الأثر بين جودة نظم المعلومات الإدارية والميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل.**

ويمكن تفسير نتيجة عدم وجود أثر للتفاعل بين الإبداع الإداري وجودة نظم المعلومات الإدارية في الميزة التنافسية في ولاية جيجل، بكون نظم المعلومات الإدارية المستغلة في البنوك يتم توريدها من الخارج كحزمة برمجيات جاهزة، ولا يتم فيها استغلال القدرات الإبداعية للموظفين في البنوك لتعديلها وتحسينها بما يتناسب مع احتياجاتهم، وبالتالي كان للمتغيرين (جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري) أثر مستقل لكل منهما في الميزة التنافسية دون حدوث تفاعل بينهما.

وتبين الأشكال التالية توافر شروط الانحدار التفاعلي الهرمي:

- **التوزيع الطبيعي**: والذي يمكن التحقق منه عن طريق مدى إتباع تحليل البواقي المعيارية لمتغير الميزة التنافسية للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يوضحه المدرج التكراري للبواقي المعيارية:

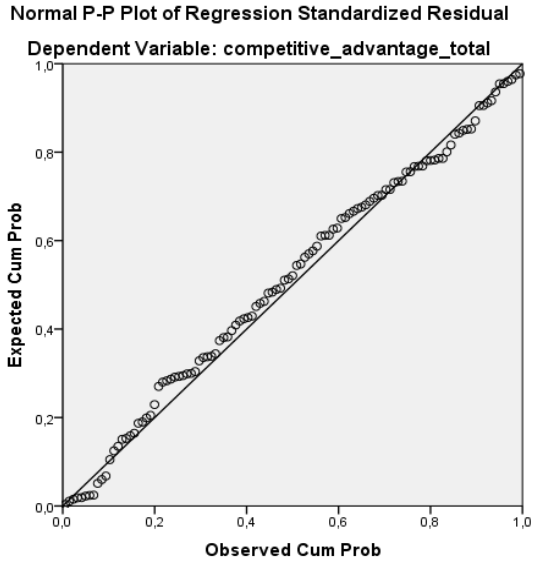
شكل رقم (5-9): المدرج التكراري لتوزيع البواقي المعيارية



المصدر: مخرجات برمجية SPSS

كما يبين كذلك مخطط الاحتمال الطبيعي لتوزع بواقي المتغير التابع (الميزة التنافسية)، خضوع البواقي للتوزيع الطبيعي، حيث يبين الشكل الموالي أنها تأخذ شكل خط قطري ينطلق من الأسفل يسارا إلى الأعلى يمينا.

شكل رقم (5-10): مخطط الاحتمال الطبيعي لبواقي المتغير التابع (الميزة التنافسية)

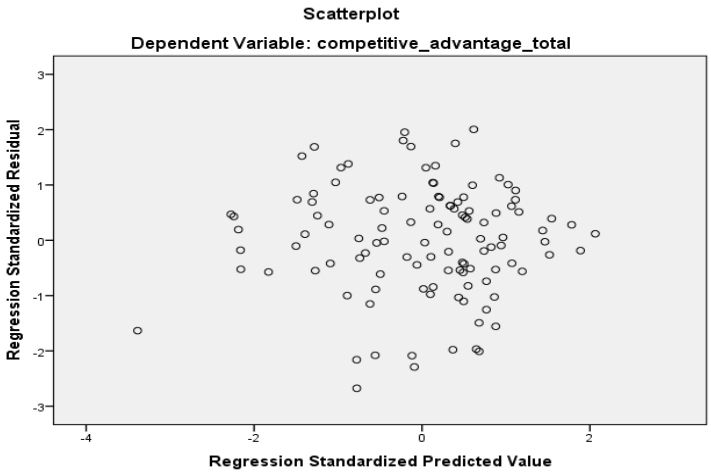


المصدر: مخرجات برمجية SPSS

- الخطية (Linearity): يمكن اختبار هذه العلاقة من خلال لوحة الانتشار إذا كان لدينا متغير مستقل واحد؛ أما في حالة المتغيرات المستقلة ومتغير تابع، فيمكن الاعتماد على لوحة انتشار تحليل البواقي،

ويتم الحكم على خطية العلاقة، إذا كانت النقاط لا تأخذ شكلا معينا، إنما تكون بشكل منتشر على امتداد المحور الأفقي.

شكل رقم (5-11): مخطط تجانس بواقي المتغير التابع (الميزة التنافسية)



المصدر: مخرجات SPSS

يبين الشكل رقم (5-11)، خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن نقاط البواقي منتشرة بشكل أفقي ومركزة أساسا في الوسط قريبة من نقطة الصفر ولا تأخذ شكلا معينا، وبالتالي تحقق فرضية العلاقة الخطية من خلال خطية وتجانس بواقي المتغير التابع (لميزة التنافسية)، وعدم وجود قيم شادة.

- استقلالية الخطأ (Independence of Error): وهذا الافتراض يعني أن قيم البواقي يجب أن تكون مستقلة عن قيم المتغير المستقل، ويمكن اختبار هذا الشرط بالاعتماد على اختبار (Durbin Watson)، حيث تتراوح نتيجة قيمة الاختبار بين 0 و4، وكلما كانت قيمته تساوي 2 أو قريبة منه دل ذلك على استقلالية الخطأ. وقد بلغت قيمته عند اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية (1.52)، وهي قريبة من القيمة 2.

4-اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية

تعني الفرضية الرئيسة الرابعة باختبار إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية وتقييم المبحوثين (إطارات الوكالات البنكية النشطة في ولاية جيجل) لواقع متغيرات الدراسة بين القطاعين العمومي الوطني والقطاع الخاص (الأجنبي)، وقد نصت الفرضية على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع متغيرات الدراسة تعزى للقطاع الذي ينتمي إليه بنوك ولاية جيجل.

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة المتوسطين الحسابيين لإجابات المبحوثين في القطاع العام مع القطاع الخاص، وذلك حول مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية، مستوى الإبداع الإداري، وواقع الميزة التنافسية، عن طريق اختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين (T-test).

1-4 الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة نظم المعلومات الإدارية في البنوك العمومية والخاصة في ولاية جيجل.

- يشترط في تطبيق اختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استعمال اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من خمسين (50)، واختبار (Kolmogorov-Smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة يساوي أو أكبر من خمسين (50). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (5-36): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مجموعتي البنوك العمومية والخاصة حول جودة نظم المعلومات الإدارية

المتغير	القطاع	اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			اختبار (Shapiro-wilk)		
		القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
جودة نظم المعلومات الإدارية	الخاص	0.187	11	0.200	0.927	11	0.382
	العمومي	0.076	102	0.156	0.975	102	0.049

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، نستخدم نتيجة اختبار (Shapiro-wilk) لمجموعة القطاع الخاص لأن عدد أفرادها (11)، وهو أقل من خمسين، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار(Shapiro-wilk) بلغ (0.38) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)، وعليه فإن بيانات المجموعة الأولى تتبع التوزيع الطبيعي. نستخدم الآن اختبار(Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من إتباع بيانات مجموعة بنوك القطاع العمومي للتوزيع الطبيعي، لأن عدد مجموعتها يفوق الخمسين إذ بلغ عدد أفرادها (102)، وقد بينت نتائج الجدول أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار قد بلغت (0.15)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)، وبالتالي فإن بيانات المجموعة الثانية أيضا تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين

(Independent Sample t-test)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (5-37): اختبار الفرق بين متوسطي القطاعين العمومي والخاص حول جودة نظم المعلومات الإدارية

المتغير المستقل	المجموعتين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (leven) لتساوي التباين		اختبار (T-test)		
				قيمة F	المعنوية	تباين المجتمعين	قيمة T	الدلالة
جودة نظم المعلومات الإدارية	قطاع خاص	4.18	0.29	3.95	0.049	تساوي التباين	2.63	0.01
	قطاع عمومي	3.76	0.52			عدم تساوي التباين	4.07	0.001

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة (F) لاختبار (Leven) لتساوي تباين المجتمعين، قد بلغت (3.95)، ومستوى المعنوية الموافق هو (0.04)، وهو أقل من مستوى الدلالة (5%)، وبالتالي يمكن الحكم بعدم تساوي المجتمعين في التباين؛ بالتالي فإن قيم اختبار (t-test) التي يتم الاعتماد عليها في الجدول هي المقابلة لحالة عدم تساوي التباين، حيث نجد أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (4.07)، ومستوى الدلالة الموافق هو (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (5%)؛ وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي نصها: " **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين جودة نظم المعلومات الإدارية في البنوك العمومية والخاصة في ولاية جيجل".**

وقد بين الجدول السابق أن هذا الفرق قد كان لمصلحة بنوك القطاع الخاص، التي بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثيها حول مدى جودة نظم معلوماتها الإدارية (4.18)، بمستوى جودة مرتفع، وذلك على حساب بنوك القطاع العمومي حيث كان مستوى جودة نظم معلوماتها الإدارية أقل من القطاع الخاص، وبلغ متوسط إجابات مبحوثيها (3.76)، بمستوى جودة مرتفع لكنه أقل.

ويمكن اعتبار هذه النتيجة منطقية، لأن الفروع البنكية النشطة في ولاية جيجل والتي تنتمي للقطاع الخاص، كلها بنوك أجنبية لها تاريخ عريق، وسمعة قوية في العمل المصرفي، وهي بنك الخليج الجزائر (AGB)، البنك الوطني الباريسي (BNP)، وبنك "سوسييتي جينرال" (SG)، ومن الطبيعي أن تمتلك نظم معلومات إدارية متطورة ومسايرة لما هو موجود في بنوكها الرئيسية؛ مقارنة ببقية البنوك العمومية الوطنية التي تحاول وتبذل مجهودات لمسايرة التطورات التكنولوجية في هذا المجال، وهي التي كانت متأخرة بأشواط كثيرة، نتيجة لارتباطها بالدولة وغياب إرادة سياسية حقيقية لتطويرها لسنوات طويلة.

2-4 الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الإبداع الإداري في البنوك العمومية والخاصة في ولاية جيجل.

- يشترط في تطبيق اختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استعمال اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من خمسين (50)، واختبار (Kolmogorov-Smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة أكبر من خمسين (50). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (5-38): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مجموعتي البنوك العمومية والخاصة حول مستوى الإبداع الإداري

المتغير	القطاع	اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			اختبار (Shapiro-wilk)		
		القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	الخاص	0.235	11	0.09	0.857	11	0.053
	العمومي	0.079	102	0.12	0.977	102	0.074

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة لنتائج اختباري (Shapiro-wilk) و(Kolmogorov-Smirnov)، كلها كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05 أو 5%)، وبالتالي نحكم بأن بيانات المجموعتين (البنوك الخاصة والبنوك العمومية) حول الإبداع الإداري تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين (Independent Sample t-test)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (5-39): اختبار الفرق بين متوسطي القطاعين العمومي والخاص حول الإبداع الإداري

المتغير المستقل	المجموعتان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (leven) لتساوي التباين		اختبار (T-test)		
				قيمة F	المعنوية	تباين المجتمعين	قيمة T	الدلالة
الإبداع الإداري	قطاع خاص	4.03	0.37	1.04	0.309	تساوي التباين	3.34	0.001
	قطاع عمومي	3.50	0.51			عدم تساوي التباين	4.32	0.001

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة (F) لاختبار (Leven) لتساوي تباين المجتمعين، قد بلغت (1.04)، ومستوى المعنوية الموافق هو (0.30)، وهو أعلى من مستوى الدلالة (5%)، وعليه يمكن الحكم بتساوي المجتمعين في التباين؛ وبالتالي فإن قيم اختبار (t-test) التي يتم الاعتماد عليها في الجدول هي المقابلة لحالة تساوي التباين، حيث نجد أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (3.34)، ومستوى الدلالة الموافق هو (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (5%)؛ وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي نصها: " **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين مستوى الإبداع الإداري في البنوك العمومية والخاصة في ولاية جيجل".**

وقد بين الجدول السابق أن هذا الفرق قد كان لمصلحة بنوك القطاع الخاص، التي بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثيها حول مستوى الإبداع الإداري بها (4.03)، بدرجة موافقة مرتفعة، وذلك على حساب بنوك القطاع العمومي حيث كان مستوى الإبداع الإداري بها أقل من القطاع الخاص، وبلغ متوسط إجابات مبحوثيها (3.50)، بمستوى مرتفع لكنه أقل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة، باهتمام البنوك الأجنبية الخاصة المستثمرة في ولاية جيجل بالإبداع الإداري، الذي يمكن اعتباره ممارسة إدارية وثقافة مترسخة بها، خاصة وأنها في الأصل تنشط في بيئات أعمال حول العالم تتميز بالمنافسة، والتي تتطلب منها تشجيع العاملين بها على الإبداع والإبداع الإداري بشكل مستمر، نظرا لإدراكها لأهميته والثمار التي ستقطفها من خلاله. في حين نجد البنوك الوطنية العمومية بدأت تزيد اهتمامها بالإبداع الإداري كحتمية لمواكبة التطورات العالمية، خاصة بعد بداية انفتاح القطاع المصرفي على المنافسة عالميا.

4-3 الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين السعي لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك العمومية والخاصة في ولاية جيجل.

- يشترط في تطبيق اختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استعمال اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من خمسين (50)، واختبار (Kolmogorov-Smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة أكبر من خمسين (50).

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (5-40): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مجموعتي البنوك العمومية والخاصة حول الميزة التنافسية

المتغير	القطاع	اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			اختبار (Shapiro-wilk)		
		القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	الخاص	0.164	11	0.2	0.919	11	0.31
	العمومي	0.073	102	0.2	0.975	102	0.04

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، نستخدم نتيجة اختبار (Shapiro-wilk) لمجموعة القطاع الخاص لأن عدد أفرادها (11)، وهو أقل من خمسين، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار(Shapiro-wilk) بلغ (0.31) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)، وعليه فإن بيانات المجموعة الأولى تتبع التوزيع الطبيعي. نستخدم الآن اختبار(Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من إتباع بيانات مجموعة بنوك القطاع العمومي للتوزيع الطبيعي، لأن عدد مجموعتها يفوق الخمسين إذ بلغ عدد أفرادها (102)، وقد بينت نتائج الجدول أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار قد بلغت (0.2)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)، وبالتالي فإن بيانات المجموعة الثانية أيضا تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين (Independent Sample t-test)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (5-41): اختبار الفرق بين متوسطي القطاعين العمومي والخاص حول الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المجموعتين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (leven) لتساوي التباين		اختبار (T-test)		
				قيمة F	المعنوية	تباين المجتمعين	قيمة T	الدلالة
الميزة التنافسية	قطاع خاص	4.38	0.21	4.56	0.03	تساوي التباين	3.34	0.001
	قطاع عمومي	3.90	0.47			عدم تساوي التباين	5.98	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة (F) لاختبار (Leven) لتساوي تباين المجتمعين، قد بلغت (4.56)، ومستوى المعنوية الموافق هو (0.03)، وهو أقل من مستوى الدلالة (5%)، وبالتالي يمكن الحكم بعدم تساوي المجتمعين في التباين؛ بالتالي فإن قيم اختبار (t-test) التي يتم الاعتماد عليها في الجدول هي المقابلة لحالة عدم تساوي التباين، حيث نجد أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (5.98)،

ومستوى الدلالة الموافق هو (0.00)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (5%)؛ وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي نصها: " **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين السعي لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك العمومية والخاصة في ولاية جيجل".**

وقد بين الجدول السابق أن هذا الفرق قد كان لمصلحة بنوك القطاع الخاص، التي بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثيها حول مدى سعيها لتحقيق ميزة تنافسية (4.38)، بمستوى مرتفع جدا على مقياس ليكرت الخماسي، إذ تقع هذه القيمة ضمن المجال (من 4.20 إلى 5)، التي تشير إلى درجة الموافقة المرتفعة جدا؛ وذلك على حساب بنوك القطاع العمومي حيث كان مستوى سعيها لتحقيق ميزة تنافسية أقل من القطاع الخاص، وبلغ متوسط إجابات مبحوثيها (3.90)، بمستوى موافقة مرتفع.

ويمكن اعتبار هذه النتيجة منطقية، لأن الفروع البنكية النشطة في ولاية جيجل والتي تنتمي للقطاع الخاص الأجنبي لم تدخل سوق الولاية إلا بداية من سنة 2015، وبالتالي وجدت أن السوق قد تم تقاسمه من طرف بنوك القطاع العمومي الذي استفاد من عدم انفتاح السوق سابقا على منافسة القطاع الخاص سواء الوطني أو الأجنبي؛ وبالتالي كان لابد على البنوك الأجنبية بذل جهود إضافية مقارنة بالقطاع الحكومي الوطني، وذلك من أجل امتلاك ميزة تنافسية برفع جودة وتميز خدماتها، وتقليل تكاليفها، والاهتمام بالتميز من حيث استقطاب المورد البشري الكفء والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئتها، كذلك مضاعفة الجهود لبناء ثقة بينها وبين أصحاب المصلحة، وتشكيل سمعة محترمة في السوق؛ كل ذلك من أجل استقطاب العملاء، وتوسيع نشاطاتها، وهي التي دخلت متأخرة إلى السوق.

5- اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة وفرضياتها الفرعية

تنص الفرضية الرئيسة الخامسة على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية ببنوك ولاية جيجل تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والوظيفية.

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بمقارنة المتوسطين الحسابيين أو المتوسطات الحسابية لإجابات المجموعات المنتمية لكل متغير ديمغرافي أو وظيفي، ولتحقيق ذلك سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين (T-test) في حالة وجود فئتين فقط، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova) عند وجود ثلاث فئات أو أكثر وإتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، أو اختبار (Kruskal-Wallis) في حالة عدم خضوع بيانات جميع فئات المتغير للتوزيع الطبيعي.

1-5 الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية ببنوك ولاية جيجل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

بما أن هذا المتغير به فئتين فقط هما: (ذكر وأنثى)، فإن الاختبار المناسب هو اختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين (T-test).

- يشترط في تطبيق اختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استعمال اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من خمسين (50)، واختبار (Kolmogorov-Smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة أكبر من خمسين (50). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (5-42): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات النوع الاجتماعي الخاصة بجودة نظم المعلومات الإدارية

المتغير	النوع الاجتماعي	اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			اختبار (Shapiro-wilk)		
		القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
جودة نظم المعلومات الإدارية	ذكور	0.089	68	0.2	0.967	68	0.07
	إناث	0.100	45	0.2	0.965	45	0.19

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة لنتائج اختباري (Shapiro-wilk) و(Kolmogorov-Smirnov)، كلها كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05 أو 5%)، وبالتالي نحكم بأن بيانات المجموعتين (الذكور والإناث) حول جودة نظم المعلومات الإدارية تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين (Independent Sample t-test)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (5-43): نتائج تحليل التباين بين متوسطي الذكور والإناث حول جودة نظم المعلومات الإدارية

المتغير المستقل	المجموعتين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (leven) لتساوي التباين		اختبار (T-test)		
				قيمة F	المعنوية	تباين المجتمعين	قيمة T	الدلالة
جودة نظم المعلومات الإدارية	ذكور	3.806	0.51	0.255	0.615	تساوي التباين	-0.024	0.981
	إناث	3.808	0.54			عدم تساوي التباين	-0.025	0.982

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة (F) لاختبار (Leven) لتساوي تباين المجتمعين، قد بلغت (0.25)، ومستوى المعنوية الموافق هو (0.61)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (5%)، وعليه يمكن الحكم بتساوي تباين المجتمعين؛ بالتالي فإن قيم اختبار (t-test) التي يتم الاعتماد عليها في الجدول هي المقابلة لحالة تساوي التباين، حيث نجد أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (0.02-)، ومستوى الدلالة الموافق هو (0.98)، وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (5%)؛ وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الخامسة، التي نصها: " **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية ببنوك ولاية جيجل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.**"

وقد بين الجدول السابق التقارب الكبير جدا في إجابات المبحوثين الذكور والإناث، حيث كان المتوسط الحسابي لإجابة الفئتين على التوالي: (3.806 و3.808)، بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن الإطارات الذكور والإناث لديهما نفس التقييم لواقع جودة نظم المعلومات الإدارية ببنوك ولاية جيجل.

2-5 الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية ببنوك ولاية جيجل تعزى لمتغير العمر.

بما أن متغير العمر به أربع فئات، فإن الاختبار المناسب هو واختبار تحليل التباين الأحادي.

- يشترط في تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova)، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استعمال اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من خمسين (50)، واختبار (Kolmogorov-Smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة أكبر من خمسين (50)؛ والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (5-44): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العمر الخاصة بجودة نظم المعلومات الإدارية

المتغير	العمر	اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			اختبار (Shapiro-wilk)		
		القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
جودة نظم المعلومات الإدارية	(25-35) سنة	0.104	51	0.2	0.960	51	0.08
	(36-45) سنة	0.133	38	0.09	0.945	38	0.06
	أكثر من 45 سنة	0.170	22	0.097	0.922	22	0.08

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة لنتائج اختباري (Shapiro-wilk) و(Kolmogorov-Smirnov)، كلها كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05 أو 5%)، وبالتالي نحكم بأن بيانات فئات متغير (العمر) حول جودة نظم المعلومات الإدارية تتبع التوزيع الطبيعي. ونشير إلى أن فئة أقل من 25 سنة لم يعطي الاختبار نتيجة لها، كون عدد مفرداتها لم يتجاوز إثنان.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (5-45): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية باختلاف متغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.333	3	0.444	1.663	0.179
	داخل المجموعات	29.12	109	0.267		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (1.66)، ومستوى الدلالة: (**α = 0.17**)، وهو غير دال إحصائيا لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق في نظرة المبحوثين وتقييمهم لواقع جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل تعزى لمتغير العمر. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الخامسة.

3-5 الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية ببنوك ولاية جيجل تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

بما أن متغير المستوى التعليمي به أربع فئات، فإن الاختبار المناسب هو واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova).

- يشترط في تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova)، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استعمال اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من خمسين (50)، واختبار (Kolmogorov-Smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة أكبر من خمسين (50). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (5-46): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المستوى التعليمي الخاصة بجودة نظم المعلومات الإدارية

المتغير	المستوى التعليمي	اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			اختبار (Shapiro-wilk)		
		القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
جودة نظم المعلومات الإدارية	ثانوي فأقل	0.162	9	0.2	0.925	9	0.433
	تقني سامي	0.167	7	0.2	0.931	7	0.560
	جامعي	0.078	82	0.2	0.980	82	0.244
	ماجستير أو دكتوراه	0.176	15	0.2	0.883	15	0.053

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة لنتائج اختباري (Shapiro-wilk) و(Kolmogorov-Smirnov)، كلها كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05 أو 5%)، وبالتالي نحكم بأن بيانات فئات متغير (المستوى التعليمي) حول جودة نظم المعلومات الإدارية تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (5-47): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية باختلاف متغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.610	3	0.203	0.743	0.529
	داخل المجموعات	29.84	109	0.274		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (0.743)، ومستوى الدلالة: **(α = 0.52)**، وهو غير دال إحصائيا لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق في نظرة المبحوثين وتقييمهم لواقع جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الخامسة.

4-5 الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) في رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية ببنوك ولاية جيجل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

بما أن متغير سنوات الخبرة المهنية به ثلاث فئات، فإن الاختبار المناسب هو واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova).

- يشترط في تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova)، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استعمال اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من خمسين (50)، واختبار (Kolmogorov-Smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة أكبر من خمسين (50). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (5-48): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الخبرة المهنية الخاصة بجودة نظم المعلومات الإدارية

المتغير	عدد سنوات الخبرة	اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			اختبار (Shapiro-wilk)		
		القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
جودة نظم المعلومات الإدارية	5 سنوات فأقل	0.126	35	0.171	0.942	35	0.063
	من 6 إلى 15 سنة	0.102	49	0.2	0.977	49	0.453
	أكثر من 15 سنة	0.116	29	0.2	0.943	29	0.121

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ عدد المفردات في كل فئة من فئات الخبرة المهنية أقل من خمسين (50)، وعليه سيتم الاعتماد على نتائج اختبار(Shapiro-wilk)؛ والتي توضح أن قيم مستوى الدلالة جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05 أو 5%)، وبالتالي يمكن الحكم بأن بيانات فئات متغير (عدد سنوات الخبرة) حول جودة نظم المعلومات الإدارية تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova).

من خلال الجدول الموالي الذي يلخص نتائج اختبار التباين الأحادي، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (0.183)، ومستوى الدلالة: **(α = 0.833)**، وهو غير دال إحصائيا لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0.05)، مما يدل على عدم وجود تأثير لعدد سنوات الخبرة

المهنية في نظرة المبحوثين وتقييمهم لواقع جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الخامسة.

جدول رقم (5-49): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.101	2	0.050	0.183	0.833
	داخل المجموعات	30.35	110	0.276		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على SPSS

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل الإجابة على تساؤلات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها؛ اعتمادا على البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان أساسا، حيث مكنت معالجة البيانات من التعرف على واقع متغيرات الدراسة الثلاثة في بنوك ولاية جيجل، إذ بينت النتائج أن نظم المعلومات الإدارية فيها تتميز بمستوى جودة مرتفع، سواء من ناحية جودة المعلومات، أو جودة خدمة الدعم، أو جودة المستلزمات المادية والبشرية وجودة خصائص النظام؛ من جهة أخرى بينت نتائج الفصل أيضا أن العاملين ببنوك ولاية جيجل يتميزون بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري من وجهة نظر المبحوثين، وبأن البنوك تعمل بمستوى عال لتحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار.

أما من ناحية فرضيات الدراسة فقد بينت النتائج أساسا وجود أثر إيجابي لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في الإبداع الإداري وأبعاده، وفي الميزة التنافسية أيضا؛ كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائيا حول واقع متغيرات الدراسة الثلاثة بين بنوك القطاع الوطني (العمومي)، وبنوك القطاع الأجنبي (الخاص)، حيث كانت الفروق لصالح هذا الأخير. وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين اتجاه جودة نظم المعلومات الإدارية في البنوك محل الدراسة تعزى لمتغيرات المبحوثين الديمغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة، تم الوقوف على أهم المعارف والمعلومات التي تم تناولها نظريا من طرف مختلف الباحثين والأكاديميين حول متغيرات الدراسة الثلاثة والعلاقات التي تربط بينها، والمتمثلة في جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري، والميزة التنافسية. بعدها تم التفصيل في منهجية الدراسة الميدانية، ثم التعرف على واقع المتغيرات في البنوك النشطة بولاية جيجل واختبار الفرضيات التي تربط بينها اعتمادا على البيانات التي تم جمعها في الدراسة الميدانية، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. الأمر الذي مكن من الإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة سواء النظرية أو العملية؛ وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتي يمكن تقديمها فيما يلي:

أولا: النتائج

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى النتائج النظرية والنتائج العملية أو التطبيقية:

1- النتائج النظرية: يمكن تلخيص أهم النتائج النظرية للدراسة فيما يلي:

- عرفت نظم المعلومات الإدارية في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا، حيث استفادت بشكل كبير من التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات مما جعلها في أغلب منظمات الأعمال تتحول إلى نظم معلومات إدارية مُحوسبة.

- تلعب نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال دورا هاما ومحوريا، فهي المسؤول الرئيسي عن توفير المعلومات المختلفة بالجودة المطلوبة، وضمان انسيابها بين مختلف وظائف المنظمة وأنشطتها الإدارية، مما يساعد على اتخاذ القرارات المطلوبة وتحقيق الفعالية والكفاءة، في عصر يعرف بعصر المعلومات والمعرفة.

- اهتم الباحثون بدراسة نظم المعلومات الإدارية، وتناولوا العديد من التصنيفات لها اعتمادا على معايير محددة، أهمها أن نظم المعلومات الإدارية تصنف وفقا للمستويات التنظيمية إلى: نظم المستوى التشغيلي (نظم معالجة المعاملات)، نظم المستوى التكتيكي (نظم التقارير الإدارية ونظم دعم القرار)، نظم المستوى الإستراتيجي (نظم دعم المديرين التنفيذيين)؛ أما المعيار الآخر الأكثر استخداما هو تصنيف نظم المعلومات الإدارية من منظور وظيفي، إذ تقسم إلى أربعة أنواع رئيسة هي: نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات التسويقية والمبيعات، نظم المعلومات المالية والمحاسبية، ونظم معلومات التصنيع والمبيعات.

- تناول الباحثون جودة نظم المعلومات الإدارية بالدراسة، لكن ليس بشكل كبير؛ قامت هذه الدراسة بمحاولة الاستفادة من الدراسات التي سبقتها لإعطاء تعريف لجودة نظم المعلومات الإدارية إذ عرفتها

بأنها: " مجموعة الخصائص التي يجب أن تميز موارد نظم المعلومات وأنشطتها، بما يجعل مخرجاتها من المعلومات ذات قيمة (جودة)، تجعل المستفيد منها يشعر بالرضا تجاه المساعدة والدعم الذي يقدمه له النظام في معاملاته أو في تأدية أنشطته ووظائفه واتخاذ قراراته بما يحقق أهدافه وأهداف المنظمة "

كما تم حصر أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في ثلاثة أبعاد رئيسة بمؤشرات مختلفة تمثلت في:

بعد جودة النظام الذي قسم لمؤشرين هما مؤشر جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام (جودة المستلزمات المادية + جودة المستلزمات البشرية + جودة البرامج)، ومؤشر جودة خصائص النظام (سهولة الاستخدام + سهولة التعلم + الموثوقية + المرونة + القبول + الاقتصادية).

بـُعد جودة المعلومات الذي قسم لثلاثة مؤشرات رئيسة هي: مؤشر جودة المعلومات زمنيا (التوقيت + الحداثة + التكرار + الفترة الزمنية)، مؤشر جودة محتوى المعلومات (الدقة + الملائمة + الاكتمال + الإيجاز + المدى + الأمان + الأداء)، ومؤشر جودة شكل المعلومات (الوضوح + التفاصيل + الترتيب + التقديم + وسائل العرض).

بـُعد جودة خدمة الدعم الذي يـُقاس اعتمادا على ستة مؤشرات هي: سرعة الاستجابة، الدقة، الموثوقية، الكفاءة التقنية، التعاطف وحسن التعامل.

- إن عملية إدارة منظمات الأعمال في بيئة ممارسة الأعمال الحالية، تتطلب مضاعفة الجهود ومحاولة التميز عن الآخرين، وذلك لا يتأتى إلا من خلال تفعيل الإبداع الإداري الذي يسمح بتوليد أفكار جديدة أصيلة ومتميزة وقابلة للتطبيق، تسمح بزيادة كفاءة وفعالية وظائف المنظمة وأنشطة إدارتها، بما يواكب التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

- يواجه الإبداع الإداري في منظمات الأعمال العديد من العقبات والمعوقات التي يجب التخلص منها وتحييدها، ويمكن الإشارة إلى أهم تلك المعوقات فيما يلي: عدم توفر البيئة المساعدة على الإبداع، خاصة بوجود المركزية الشديدة والإجراءات التنفيذية المفصلة والمحددة، عدم إدراك القيادة لأهمية ودور الإبداع الإداري، وعدم رصد الإمكانات المادية اللازمة لتنميته؛ كما أن عوائق الإبداع قد تكون نابعة من الفرد في حد ذاته إذا كان لديه: ضعف الثقة بالنفس، الانسياق وراء التفكير النمطي والعادات السائدة، عدم القدرة على تحمل المخاطرة، الخوف من الرؤساء والقلق على السمعة في حالة الفشل.

- حتى يكون الإبداع الإداري ناجحا وفعالا لابد من العمل على توفير بيئة عمل مناسبة، تسمح باستغلال القدرات والمهارات الكامنة في الموارد البشرية لمنظمات الأعمال؛ وذلك من خلال: تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، واختيار أعضاء فرق العمل بعناية؛ رصد الموارد اللازمة لخلق وتنمية

الإبداع الإداري، سواء من ناحية الوقت اللازم لنضج الأفكار الإبداعية أو من ناحية توفير الإمكانات المالية الداعمة؛ دعم وتشجيع القيادة للإبداع الإداري، ووضع قيم لتقدير الجهود الإبداعية؛ تيسير التشارك في المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإضفاء روح التعاون بين أعضاء التنظيم.

- عملية الإبداع الإداري تتطلب استغلالا للمعلومات والمعارف التي تسمح بتوليد الأفكار الإبداعية وتحقيق أهداف الإبداع الإداري، وهو ما تساعد على تحقيقه جودة أنظمة المعلومات الإدارية، التي من جوهر وظائفها ضمان توافر المعلومات بالجودة المطلوبة والسماح بالوصول إليها وانسيابها بين مختلف المستفيدين بسهولة ويسر.

- تنشط منظمات الأعمال اليوم في بيئة تتميز بالتغير المستمر، وبشدة المنافسة سواء كانت محلية وطنية أو قادمة من وراء الحدود، بفعل تحرير التجارة العالمية من الحواجز والقيود الجمركية بمختلف أنواعها، وازدهار التجارة والمعاملات الإلكترونية مما سهل على منظمات الأعمال التواصل والتعامل مع العملاء والزبائن دون قيود الوقت والمكان، الأمر الذي يحتم على منظمات الأعمال بذل جهود إضافية لامتلاك ميزة تنافسية، تسمح لها بالمحافظة على حصتها السوقية أو التوسع ودخول أسواق جديدة.

- إن تميز منظمات الأعمال عن منافساتها في سوق نشاطها يمكن أن يكون مصدره في شكل سلعة أو خدمة بخصائص ومستوى جودة متميز تقدمها لعملائها؛ قدرة على التحكم في تكاليفها وتخفيضها مقارنة بمنافسيها مما يمكنها من تقديم أحسن توليفة (جودة، سعر)؛ قدرات جوهرية متفردة من خلال: رأس مال بشري كُفء يمتلك شغف التعلم وكسب وتجديد المعارف، ومرونة إستراتيجية تتجسد بقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها من خلال القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحييد التهديدات الخارجية واستغلال الفرص المتاحة، إضافة إلى توظيف التكنولوجيا وأحدث الابتكارات في مجال نشاطها؛ وأخيرا بناء وامتلاك سمعة قوية في مجال نشاطها، تجعلها تحظى بتفضيل وثقة أصحاب المصلحة سواء الداخليين أو الخارجيين. إن هذه المصادر الأربعة للميزة التنافسية (جودة وتميز المنتج، قيادة الكلفة، القدرات الجوهرية، السمعة) ليست الوحيدة إنما اعتبرتها هذه الدراسة من بين الأكثر أهمية سواء من حيث اعتمادها في الدراسات السابقة أو مناسبتها لبيئة الأعمال في عصرنا الحالي.

- إن امتلاك مصادر الميزة التنافسية سابقة الذكر يمكن أن تساهم في تحقيقه نظم معلومات إدارية ذات جودة عالية معتمدة على تكنولوجيا المعلومات، تسهل على منظمات الأعمال تحسين وتطوير جودة وخصائص منتجاتها وخدماتها، تساهم في تسهيل التعلم وكسب المعارف في المنظمة، وفي استقطاب أفضل الموارد البشرية في سوق العمل، وفي جمع البيانات وتقديم المعلومات حول بيئة عملها، يمكن

كذلك أن تساهم في زيادة كفاءة وفعالية قرارات المنظمة وكفاءة أنشطتها وبالتالي التحكم في تكاليفها؛ كما أن جودة نظم المعلومات الإدارية تسهم في تحسين سمعة المنظمة نظرا لصدق ودقة المعلومات المقدمة لأصحاب المصلحة، وسهولة التواصل والتعامل معهم.

- ماذا لو اهتمت المنظمة بإحداث تفاعل وتناغم بين جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري؟ إن حدوث تفاعل بين جودة نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري يعظم الفوائد على أنشطة الإدارة ووظائفها وعلى عملية صنع القرارات داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على كفاءتها وبالتالي قدرتها على التميز على نظيراتها واكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء في السوق وحتى قيادة مجال نشاطها.

2- النتائج التطبيقية (العملية): توصلت الدراسة التطبيقية في بنوك ولاية جيجل إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- تميز مجتمع الدراسة (إطارات بنوك ولاية جيجل) بتمكين المرأة من الوصول إلى الوظائف العليا، وبكونه مجتمع شاب بدرجة كبيرة، يمتلك مستوى تعليمي عالي، ويجمع بين أصحاب الخبرات المتوسطة والكبيرة.

- تمتلك بنوك ولاية جيجل نظم معلومات إدارية ذات جودة عالية، وما يؤكد ذلك هو قيمة المتوسط الحسابي لمحور جودة نظم المعلومات الإدارية الذي بلغ (3.80) بدرجة موافقة مرتفعة.

- بينت نتائج الدراسة أن أكثر الأبعاد توافرا من بين أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل هو بعد جودة المعلومات، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.92) بدرجة جودة مرتفعة؛ كما بينت النتائج أن مؤشرات هذا البعد كلها كانت متوافرة بمستوى جودة متقارب وبالترتيب التالي: المؤشر الزمني لجودة المعلومات بمتوسط حسابي قدره (4) ومستوى جودة مرتفع؛ يليه مؤشر جودة محتوى المعلومات بمتوسط حسابي قدره (3.86) ومستوى جودة مرتفع، وقد بينت نتائج هذا المؤشر حرص بنوك ولاية جيجل على ضمان أمن وسرية المعلومات، إذ حصلت العبارة رقم (24) التي تقيس ذلك على درجة تقدير وموافقة مرتفعة جدا؛ وأخيرا جاء المؤشر الشكلي لجودة المعلومات بمتوسط حسابي قدره (3.84) ومستوى جودة وموافقة مرتفعين أيضا. هذه النتيجة وضحت أن نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل، توفر لمستخدميها والمستفيدين منها معلومات بجودة عالية سواء من ناحية الزمن أو المحتوى أو الشكل.

- وضحت نتائج الدراسة أن ثاني الأبعاد توافرا من حيث جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل كان بعد جودة النظام أو يمكن تسميته أيضا بجودة المستلزمات والخصائص، حيث بلغ متوسطه

الحسابي (3.74) بدرجة موافقة مرتفعة أيضا. كما بينت نتائج الدراسة ان مؤشري هذا البعد كانا متوافرين بمستوى جودة متقارب جدا، حيث جاء في المرتبة الأولى مؤشر جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام، بمتوسط حسابي قدره (3.744) ومستوى جودة مرتفع، حيث تبين أن جودة المستلزمات سواء المادية أو البشرية أو من حيث جودة البرمجيات كلها كانت مرتفعة، مع ملاحظة وجود مشكلة في المستلزمات المادية من حيث جودة شبكات الاتصال، إذ بينت العبارة رقم (5) التي تقيس ذلك المستوى المتوسط لجودة شبكات الاتصال؛ في المرتبة الثانية والأخيرة جاء مؤشر خصائص النظام بمتوسط حسابي قدره (3.742) ودرجة جودة مرتفعة أيضا، حيث تميزت كل خصائص النظام من (سهولة استخدام، سهولة تعلم، موثوقية، مرونة، قبول واقتصادية) بدرجة موافقة وتوافر مرتفعة.

- توصلت الدراسة إلى أن ثالث الأبعاد توافرا من حيث جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل، هو بعد جودة خدمة الدعم، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.73)، وبدرجة تقدير وموافقة مرتفعة على توافره. حيث يرى المبحوثين أن سرعة استجابة فريق دعم نظم المعلومات الإدارية ودقة تدخله في معالجة المشاكل والأعطاب كانتا مرتفعتين؛ وأن المستفيد من نظم معلومات البنوك له ثقة عالية في عملية وخدمة الدعم؛ وبأن فريق تقديم خدمة الدعم يمتلك الكفاءة والمهارة التقنية اللازمة لتأدية مهامه، ويتعامل مع المستفيدين من الخدمة باحترام وتعاون.

- بينت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع الإداري (3.55) بدرجة موافقة مرتفعة.

- كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع عناصر الإبداع الإداري كانت متوافرة جميعها بمستوى مرتفع ومتقارب، حيث جاءت بالترتيب التالي من أعلى إلى أقل متوسط حسابي:أولا بـُعد الأصالة بمتوسط حسابي قدره (3.66)، والذي بين من جهة وجود شيء من الرتابة والروتين في أساليب العمل السائدة في البنوك محل الدراسة؛ يليه في المرتبة الثانية بـُعد المرونة بمتوسط حسابي قدره (3.61)؛ ثم يأتي بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي قدره (3.59)؛ يليه بعد الطلاقة بمتوسط حسابي قدره (3.52)؛ ثم بـُعد الإفاضة والإقناع بمتوسط حسابي قدره (3.46)، والذي بين أن الموظفين في بنوك ولاية جيجل يقَرون بوجود بعض الصعوبات في وصولهم إلى المسؤولين لشرح أفكارهم؛ في المرتبة الأخيرة جاء بـُعد روح المجازفة بمتوسط حسابي قدره (3.41)، والذي بين من جهة عدم وجود الشجاعة الكافية لدى البنوك للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها.

- توصلت الدراسة إلى أن بنوك ولاية جيجل تبذل جهودا كبيرة لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطها من وجهة نظر المبحوثين، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الميزة التنافسية، الذي بلغت قيمته (3.94) بدرجة موافقة مرتفعة. ويرى الباحث أن اعتقاد البنوك بأنها تبذل جهودا كبيرة في ذلك قد يكون مبالغا فيه، كونها في أغلبها فروع لبنوك وطنية حكومية تنشط في بيئة أعمال منغلقة على المنافسة لسنوات طويلة تتقاسم السوق بتوجيهات وقرارات فوقية، لم تعرف منافسة حقيقية إلا في السنوات الأخيرة التي شهدت دخول ثلاثة بنوك أجنبية للنشاط في سوق ولاية جيجل.

- بينت نتائج الدراسة أيضا أن جميع أبعاد الميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل، كانت متوافرة بمستويات مرتفعة أو مرتفعة جدا، وقد جاءت بالترتيب التالي من أعلى إلى أقل متوسط حسابي: في المرتبة الأولى جاء بُعد سمعة البنك بمتوسط حسابي قدره (4.29) ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليه بعد جودة الخدمة وتميزها بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط حسابي قيمته (3.92) ثم جاء بُعد الكلفة بمتوسط حسابي قدره (3.82) ودرجة موافقة مرتفعة أيضا، وأخيرا جاء بعد القدرات الجوهرية بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط حسابي بلغت قيمته (3.68).

- لاحظ الباحث من حيث توافر التسهيلات المادية الذي تضمن جودة تقديم الخدمة، أن بعض الفروع البنكية تعاني من نقص في الإمكانيات وضعف في وسائل الاستقبال التي تضمن راحة العملاء عند تقديم الخدمات.

- بينت نتائج الدراسة من حيث قدرة البنوك على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء (عنصر من عناصر بُعد جودة الخدمة وتميزها) عدم وجود حرية للبنوك في تقديم خدمات ومنتجات مالية تتناسب مع خصائص ومتطلبات المجتمع المحلي (السوق) الذي تنشط فيه؛ خاصة وأن ولاية جيجل ولاية محافظة، وعديد الأفكار الاستثمارية بقيت حبيسة أصحابها، بسبب غياب صيغ التمويل الإسلامي عند جميع الفروع البنكية النشطة في الولاية.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في مستوى الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل، وقد كان هذا الأثر قويا إذ بلغت قيمة (F^2): 0.48.

- توصلت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى إلى: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعةفي كل بُعد من أبعاد الإبداع الإداري في بنوك ولاية جيجل؛ وقد كان هذا الأثر متوسطا في الأبعاد التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإفاضة

والإقناع، روح المجازفة، حيث بلغت قيم (F^2) على التوالي: 0.31، 0.27، 0.21، 0.31، 0.22؛ في حين كانت قوة الأثر ضعيفة في بعد الحساسية للمشكلات، حيث بلغت قيمة (F^2): 0.14.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية مجتمعة في الميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل، وقد كان هذا الأثر قويا إذ بلغت قيمة (F^2): 0.48.

- بينت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد جودة خدمة الدعم في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل، وهذا يدل على دور خدمة الدعم في ضمان استمرار عمل نظم المعلومات الإدارية، وبالتالي استمرار تقديم الخدمة للعملاء بالسرعة والجودة المطلوبة وتحسين كفاءة العمل، كما أن حسن التعامل لفريق خدمة الدعم يساهم في تحسين سمعة وصورة البنك كما بينت النتائج عدم وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لبُعدي جودة النظام وجودة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل.

- توصلت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة إلى عدم وجود أثر تفاعلي دال إحصائيا للإبداع الإداري في علاقة الأثر بين جودة نظم المعلومات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في بنوك ولاية جيجل.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية:

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية في البنوك العمومية وبنوك القطاع الخاص (أجنبية)، حيث كانت الفروق لصالح البنوك الأجنبية التي تمتلك نظم معلومات إدارية أكثر جودة من تلك الموجودة في البنوك الوطنية (جميع البنوك الوطنية هي بنوك عمومية حكومية).

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري في البنوك العمومية والبنوك الخاصة (الأجنبية)، حيث كان الفرق لصالح بنوك القطاع الخاص الذي يتميز بمستوى إبداع إداري أعلى من ذلك الموجود بالبنوك الوطنية الحكومية.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السعي لتحقيق ميزة تنافسية بين بنوك القطاع العام والبنوك الخاصة الأجنبية، وقد كانت الفروق لصالح البنوك الأجنبية التي تسعى وتبدل مجهود أكبر للتميز وجذب عملاء جدد نظرا لدخولها المتأخر للسوق مقارنة بالبنوك الوطنية المحلية، والتي جميعها تنتمي للقطاع العمومي الحكومي.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة وفرضياتها الفرعية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين اتجاه مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية في بنوك ولاية جيجل، تعزى لمتغيراتهم

الديموغرافية والوظيفية التالية: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

ثانيا: الاقتراحات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة أن تعمل البنوك على تحسين جودة المستلزمات المادية لنظم معلوماتها الإدارية، وذلك من ناحية العمل على تطوير وتحسين كفاءة وجودة شبكات الاتصال، والتي تعتبر اليوم مفصلية في تقديم الخدمات للعملاء، وضمان تدفق وانسياب المعلومات بين مختلف الأنشطة الإدارية والوظائف.

- على البنوك أن تعمل على تحسين وتطوير نظم معلومات معالجة المعاملات، التي تسمح بتقديم خدمات إلكترونية متنوعة بسهولة ويسر، الأمر الذي ينعكس إيجابا على رضا وراحة العميل، وعلى فعالية وكفاءة البنوك، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تسهيل إجراءات منح مختلف بطاقات الائتمان، وتشجيع المتعاملين الاقتصاديين والتجار على تبني أساليب الدفع الإلكتروني في المعاملات التجارية، وتنظيم حملات تعليمية وتوعية للمواطنين حول إيجابيات المعاملات المالية الإلكترونية، وتشجيعهم على تبنيها وكسر الحاجز النفسي والخوف الذي لا يزال سائدا في المجتمع من التغيير والتحول إلى المعاملات الإلكترونية.

- عند التحول إلى العمل بنظم معلومات إدارية جديدة، على البنوك أن تحرص على تدريب موظفيها على كيفية استغلال النظم الجديدة والتحكم فيها بالشكل الكافي، وذلك من خلال برنامج تدريبي متكامل ولفترة زمنية كافية تسمح باستيعابه، حتى تكون عملية التحول إلى العمل بنظم المعلومات الإدارية الجديدة ناجحة.

- ضرورة بدل البنوك لجهود إضافية من أجل خلق بيئة عمل مشجعة على الإبداع عموما، ومكافأة الموظفين المبدعين، مما يشجعهم على الإنتاج المستمر للأفكار الإبداعية.

- توفير الإمكانات اللازمة لتبني الأفكار الإبداعية في المجال الإداري وتطبيقها في الواقع.

- ضرورة عمل المسؤولين في البنوك، على كسر الحواجز التي تحول دون قدرة الموظفين على الوصول إليهم لشرح أفكارهم، مع العمل على تفعيل أساليب الإبداع الإداري، مثل أسلوب العصف الذهني من خلال مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في جلسات تسمح بتوليد الأفكار الإبداعية ومناقشتها، وإزالة الحواجز الموجودة بينهم.

- تبني الأعمال والأفكار الإبداعية وامتلاك شجاعة أكبر لتنفيذها وتحمل نتائجها، كما على البنوك تقليل المحاسبة الصارمة إذا كانت الأفكار جديدة وأصيلة، لأنها قد تتعثر في البداية لكنها مع النضج والتعديل

قد تتحول إلى أفكار ثورية.

- السماح للموظفين بولوج أوسع للمعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإدارية في البنوك، لأن ذلك من شأنه دعم المبدعين لتوليد وتقديم أفكار إبداعية في كيفية تأدية أنشطة ووظائف البنوك.

- استغلال البنوك للمعلومات التي توفرها أنظمة معلوماتها حول بيئتها الداخلية والخارجية، لتحقيق وتحسين المرونة الإستراتيجية، وبالتالي زيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق وبيئة الأعمال، خاصة وأن السوق المحلي بدأ يعرف انفتاحا من خلال دخول بنوك أجنبية للعمل فيه.

- ضرورة عمل البنوك الأجنبية الثلاثة في ولاية جيجل، من خلال هندستها المالية على توفير خدمات ومنتجات مالية متميزة، نظرا لدخولها المتأخر إلى السوق، وحتى تتمكن من منافسة البنوك الوطنية والعمومية التي كانت مسيطرة كلية على النشاط المصرفي.

- اعتماد الشفافية والكفاءة في المفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف في بنوك ولاية جيجل، مع امتلاك الشجاعة لرفض التعيينات التي تأتي من الإدارات الجهوية والمركزية في حالة انعدام الكفاءة والمؤهلات. مع ضرورة إخضاع الموظفين الجدد إلى دورات تدريبية في اللغة الفرنسية المعتمدة في البنوك، نظرا لاختلاف لغة التكوين في الجامعة عن لغة ممارسة الأعمال في البنوك في بعض التخصصات، وهو ما من شأنه تحسين القدرات الجوهرية في البنوك.

- ضرورة بدل بنوك ولاية جيجل لمجهود إضافي لتوفير التسهيلات المادية الضرورية واللازمة، من أجل مظهر لائق لها، ومن أجل ضمان تقديم الخدمة للعملاء في راحة ورفاهية. وهنا يوصي الباحث بتمكين الفروع البنكية من التصرف في ميزانية خاصة بذلك دون الرجوع للبنوك الجهوية أو المركزية التي تتبعها.

- يوصي الباحث بمنح البنوك المحلية في الولاية الحرية في تقديم خدمات ومنتجات مالية تتناسب مع متطلبات وخصائص وحاجات المجتمع المحلي (السوق) الذي تنشط فيه، وإسقاط المركزية المطلقة في هذا المجال، التي من شأنها أن تقتل وتثبط الإبداع.

- تبني الصيرفة الإسلامية كضرورة حتمية نتيجة لطبيعة المجتمع المحلي المحافظ، بتقديم الهندسة المالية الإسلامية لمنتجات مالية تستجيب لحاجات ورغبات العملاء في ولاية جيجل، وتسمح بتجسيد الأفكار والاستثمارات المُعطلة، بسبب عزوف العديد من الشباب والمستثمرين عن التعامل بالصيغ التمويلية الحالية المتعارضة مع الشريعة الإسلامية. وهو أمر طال انتظاره ويبقى دائما مرتبطا بالإرادة السياسية وبقرارات مركزية على مستوى البنوك.

وفي الأخير نقترح بعض العناوين التي يمكن أن تكون مواضيع لدراسات مستقبلية:

- دور جودة نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال؛
- أثر جودة المعلومات في فعالية القرار الإداري؛
- أثر ضغوط العمل في الإبداع الإداري: دراسة على عينة من المؤسسات الحكومية؛
- مدى سعي المؤسسات الخدمية لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة: دراسة على عينة من الفنادق؛
- مدى جودة نظم المعلومات المُحوسبة في المؤسسات الخدمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص؛
- نظم معالجة المعاملات المحوسبة وسيلة لريادة الأعمال للمنظمات الخدمية الناشئة.

المصادر والمراجع

أولا: باللغة العربية:

أ- القرآن الكريم

ب- الكتب

1) أبو جمعة نعيم حافظ، **التسويق الابتكاري**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003.

2) أبو زيد، محمد خير، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

3) أبو علفة عصام الدين، **الترويج (المفاهيم – الاستراتيجيات – العمليات) النظرية والتطبيق**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر

4) أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى، **التسويق المعاصر: المبادئ النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

5) أحمد، عبد العزيز الشرايعة، وسهير، عبد الله فارس، **الحاسوب وأنظمته**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

6) إدريس، ثابت عبد الرحمان، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

7) الأشهب، نوال عبد الكريم، **اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها**، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

8) آل شبيب، دريد كامل، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

9) إيمان، فضل السامرائي، وهيثم، محمد الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى. دار صفا للنشر والتوزيع ، عمّان، الأردن، 2004.

10) بالانت، جولي،"**التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss**"، الطبعة الأولى، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

11) بدر، محمد إبراهيم محمد، **تقنية نظم المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

12) برنوطي، سعاد نائف، **إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

13) بسيوني، عبد الحميد، **المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.

14) البكري ثامر، **الاتصالات التسويقية والترويج**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.

15) بن حبتور، عبد العزيز، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

16) توفيق عبد الرحمان، والقرشي ليلى حسن، **كلنا مبدعون ولكن**، دون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2011.

17) الجابري، نايف، **الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية: (التخطيط – التنفيذ – التقييم)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

18) جاد الرب سيد أحمد، **السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، دون طبعة، مطبعة العشرى، مصر، 2005.

19) الجزراوي إبراهيم، والجنابي عامر، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

20) جوبتا برافين، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، **ترجمة: المغربي أحمد**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

21) جيوقري، بيتي، **كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي**، بدون طبعة، **ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية**، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، دون سنة نشر.

22) حريم حسين، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دون طبعة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2004.

23) الحسبان، عطاالله أحمد، **نظم المعلومات المحاسبية**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

24) حسن، علي الزعبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي**، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

25) الحسنية، سليم، **نظم المعلومات الإدارية: إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية**، الطبعة الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

26) حسونة، فيصل، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008.

27) حسين، أحمد حسين علي، **دليلك في تحليل وتصميم النظم**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

28) حسين، حريم، **إدارة المنظمات منظور كمي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

29) حيدر، معالي فهمي،**"نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2002.

30) الحيزان، عبد الإله بن إبراهيم، **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، الطبعة الأولى، دار رسالة البيان، السعودية، 2002.

31) الخفاف، مها مهدي، والعتيبي، غسان أحمد، **نظم دعم القرار والنظم الذكية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

32) الخفاجي، نعمة عباس، **الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

33) خير الله، جمال،**"الإبداع الإداري"**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

34) الدلاهمة، سليمان مصطفى، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

35) الدهراوي، كمال الدين مصطفى، **نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009.

36) دودين، أحمد يوسف، **إدارة الإنتاج والعمليات**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

37) رشيد صالح عبد الرضا ، وجلاب إحسان دهش، **الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل**، دون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

38) روبرت،أبتس، وديفيد لي، **الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية**، دون طبعة، **ترجمة: عبد الحكيم الخزامى**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

39) الزعبي حسن علي، **نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي**، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

40) زياد، محمد الشرمان، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

41) السالمي علاء، وآخرون، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.

42) السالمي، علاء عبد الرزاق، **"تكنلوجيا المعلومات"**، لطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

43) السامرائي، إيمان فاضل، والزعبي هيثم محمود، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

44) السامرائي، سلوى أمين، والعبيد، عبد الرحمان، **نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

45) ستيف بينسون وكريج ستاندينج، **نظم المعلومات: رؤية تجارية**، الطبعة الأولى، **ترجمة: مجدي صابر، ومحمود عزت**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009.

46) سعد، غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

47) سعد، غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

48) سعد، غالب ياسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

49) سعد، غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

50) السكارنة، بلال خلف، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

51) السلمي علي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.

52) السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد، أكرم، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، الكويت، 2004.

53) السيد نصر الدين، **الابتكار وإدارته**، دون طبعة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ، مصر، 2011.

54) سيكاران، أوما، (1992)، **طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية**، الطبعة الثانية، **ترجمة: بسيوني إسماعيل، والعزاز عبدا لله**، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1992.

55) الشرابي، فؤاد، **"نظم المعلومات الإدارية"**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

56) الشماع، خليل محمد حسن، **مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال**، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

57) الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، **نظرية المنظمة**، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

58) صابر، محمد عبد العليم، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2007.

59) صلاح، محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

60) الصميدعي محمود جاسم ، والعلاق بشير عباس، **مبادئ التسويق**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

61) الصميدعي محمود جاسم ، ويوسف ردينة عثمان، **إدارة التسويق: مفاهيم وأسس**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

62) الصميدعي محمود جاسم، ويوسف ردينة عثمان، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.

63) الضمور، هاني محمد، **طرق التوزيع**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

64) طارق، طه، **إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية**، بدون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.

65) الطائي، محمد حسين، **الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية**، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

66) الطائي، محمد، **صيانة وإدامة نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

67) الطعامنة، محمد، ويونس، طارق شريف، الإبداع: مقوماته ومعوقاته: **دراسة لآراء عيينة من القيادات الإدارية في إطار عربي**، كتاب التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

68) العارف نادية، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

69) العامري، سعود، والصباح، عبد الستار، **الإدارة المالية: أطر نظرية وحالات عملية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

70) العبادي، زيد أحمد، **نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

71) عبد الرزاق، محمد قاسم، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

72) عبد المختار محمد، وعدوي إنجي، **التفكير النمطي والإبداعي**، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر، 2011.

73) العسكري أحمد شاكر، والكنعاني خليل إبراهيم، **التوزيع: مدخل لوجستي دولي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

74) علي لطيف محمد، **التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

75) علي، رياض سلطان، **نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة: (التنظيم والتكنولوجيا) بين النظرية والتطبيق**، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

76) عليان، ربحي مصطفى، وآخرون، **أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة،** الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

77) العميان، محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

78) العميان، محمود سليمان، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

79) الغالي طاهر محسن، والعسكري أحمد شاكر، **الإعلان مدخل تطبيقي،** الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

80) غرة جلال مصطفى، **التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم: "دليل علمي"**، بدون طبعة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2010.

81) الفاعوري، رفعت عبد الحليم، **إدارة الإبداع التنظيمي،** بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005.

82) قارة سليم، بطرس، وعبوي، زيد منصور، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

83) قارة سليم محمد الشريف، والصافي عبد الحكيم محمود، **تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل،** الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

84) قاسم، عبد الرزاق محمد، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية،** الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

85) قاسم، عبد الرزاق محمد، **تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية،** الطبعة الأولى، الإصدار الرابع، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

86) القطب، محي الدين، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية،** الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

87) اللوزي، موسى، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية،** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

88) محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد، **إدارة الإنتاج والعمليات،** الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2012.

89) مرسي، نبيل، وسليم، أحمد عبد السلام، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.

90) المشهداني، أحمد، والعبيدي، عبد الخالق، **إدارة الإنتاج والعمليات**، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

91) معالي فهمي حيدر، **"نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية، 2002.

92) المغربي، كامل محمد، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

93) المغربي، عبد الحميد، عبد الفتاح، **نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري وظيفي**، دون طبعة، دون ناشر، جمهورية مصر العربية، دون سنة نشر.

94) المغربي، عبد الحميد، عبد الفتاح، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، 2007.

95) النجار، فايز جمعة، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

96) النجار، فايز جمعة، **نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

97) نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

98) النعيمي، عدلان تايه، والخرشة، ياسين كاسب، **أساسيات في الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

99) النعيمي، عدنان تايه، وآخرون، **الإدارة المالية النظرية والتطبيق**، الطبعة الرابعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

100) نيجل كينج، ونيل اندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة حسني محمود حسن**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

101) نيفين، حسين محمد، **دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول – دراسة حالة دولة الإمارات -** ، منشورات وزارة الاقتصاد الإماراتية، 2016.

102) هيجان، عبد الرحمان أحمد، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، الطبعة الأولى، إصدارات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.

103) هيجن، جيمس، **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الطبعة الثانية، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004.

104) الوادي، محمود حسين، والزعبي، علي فلاح، **أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

105) الوليد، بشار يزيد، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ج- الأطروحات والرسائل الجامعية

ج-1- أطروحات الدكتوراه

106) بن طاطة عتيقة، **أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.

107) جلال، سعد الملوك عبد الرحمن شريف، "**أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002.

108) جوال محمد السعيد، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015.

109) حسن حميد عبد الله، "**دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة سانتسكليمنتس العالمية، العراق، 2012.

110) السلمي، سعود مسفر، **الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة**، "رؤية مستقبلية" أطروحة دكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة تربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة السعودية، 2007.

111) شاطر، شفيق، **إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور إليكترونيكس ببرج بوعريريج**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير (إدارة أعمال)، جامعة الجزائر3، 2018.

112) الشلبي، فراس سليمان، **"فاعلية نظام المعلومات الإدارية وفق علاقة مشاركة المستفيد بجودة تصميم النظام: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"**، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2005.

113) صالحي، محمد، **إدارة المعرفة قاعدة لبناء منظمات متعلمة: دراسة عينة من المؤسسات في الجزائر**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2018.

114) عبد الله، حسن حميد، **دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية العراق: بغداد**، أطروحة دكتوراه، جامعة "سانت كليمنتس"، العراق، 2012.

ج-2- رسائل الماجيستر

115) بوازيد سهيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ولاية سطيف**، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012.

116) الحيالي، أحمد مؤيد عطية، **"الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2006.

117) رضا، حاتم علي حسن، **"الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

118) زكر، ربيع علي، **"أثر توافر مكونات نظم معلومات الأعمال في عمليات التعلم المنظمي: دراسة لآراء عينة من مديري منظمات مختارة في محافظة نينوى"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2006.

119) الشقحاء، عادل بن صالح، "**علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

120) العواد، عبد الله بن محمد، "**واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

121) كبابي كلثوم، **التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي: دراسة حالة الجزائر المغرب وتونس**، رسالة ماجستير اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.

122) يونس، عبد الله جار الله، "**عناصر التفكير الإبداعي ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية العامة / نينوى**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2006.

د - المجلات والدوريات العلمية

123) أبو حمور، عدنان، الإدارة بالأهداف وأثرا على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات، **مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد (27)، العدد (2أ)، 2011.

124) إسحاق أثير حسو، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاجتماعية**، مجلد (8)، العدد (28)، 2012.

125) البشابشة، سامر عبد المجيد، " أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العالمية"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (32)، العدد (2)، 2005.

126) البشابشة، سامر عبد المجيد، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد (15)، العدد (2)، 2008.

127) بلل صديق، بلل، وأحمد الأمين محمد، أثر رضا المستخدمين على العلاقة بين جودة نظم المعلومات الإدارية المدركة والإبداع التكنولوجي: دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم، **مجلة إدارة الجودة الشاملة**، المجلد (19)، العدد(1)، 2018.

128) بن جليلي رياض، "سياسيات تطوير القدرة التنافسية "، **مجلة جسر التنمية**، العدد (83)، إصدار المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ماي 2009.

129) بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، المجلد (14)، العدد (19)، 2018.

130) جمعة محمود حسين، ونوري حيدر شاكر، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي)، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (90)، 2011.

131) حسن، عبد الله كاظم، وكاظم، سناء جواد، أثر الرضا الوظيفي في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل نسيج الديوانية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (8)، العدد (3)، (2006).

132) الحكيم علي ليث، وزوين عمار عبد الأمير، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات / فرع النجف)، **مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة**، العدد (7)، 2010.

133) حلو، سناء حسن، دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في مصرف الرافدين المركز الرئيسي، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (34)، 2013.

134) حميدة، عبد الرزاق، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد (34)، 2014.

135) الحواجرة كامل محمد، ممارسات سلسلة التزويد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(9)، العدد(4)، 2013.

136) حوامدة باسم علي عبيد، وحراحشة محمد عبود، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد (18)، العدد (2)، 2006

137) خلفاوي، شمس ضيات، مسألة قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات بالمنظمة، **مجلة دفاتر السياسة والقانون**، العدد (3)، 2010.

138) داوود سليمان جودي، نظم المعلومات المحوسبة مع دراسة نظم المعلومات المحوسبة في شركات النفط العراقية في محافظة البصرة، **مجلة آداب الرافدين**، العدد (56)، 2010.

139) راتب الصويص وآخرون، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية (orange)"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(7)، العدد (4)، 2011.

140) الروسان، محمود علي، والعموش، مثنى محمد، دور نظم معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (37)، 2013.

141) رومي إسماعيل، صلاح علي محمود، "واقع فعالية نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرار في جامعة القدس المفتوحة"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد (27)، 2012.

142) زرقين عبود، والطاهر تواتية، "العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (41)، 2014.

143) الزعبي محمد عمر، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين:"حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة إربد"، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، المجلد(40)، العدد(2)، عمان، الأردن، 2013.

144) سعدي وحيدة، ولهي حنان، الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات، **مجلة دراسات وأبحاث**، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد (07)، العدد (19)، ، 2015.

145) سعيد سناء عبد الرحيم، والباوي عبد الرضا ناصر، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (83)، 2010.

146) سيف ناصر إبراهيم، " أثر تطبيق أبعاد جودة الخدمات في نتائج المرضى: دراسة ميدانية على مركز الرعاية الصحية الأولية بالأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (9)، العدد (4)، 2013.

147) الشلبي فراس سليمان وآخرون، التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية**، المجلد

(40)، العدد (2)، 2013.

148) الشمري سمرقند حمزة، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية: **مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم**، المجلد(0)، العدد (29)، 2012.

149) شنشونة محمد، وبريطل فطيمة الزهرة، أثر نظم المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونطراك المديرية الجهوية للإنتاج : ناحية حاسي الرمل، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد (19)، العدد (1)، 2018.

150) الصرايرة، أكثم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد (18)، العدد (4)، الأردن، 2003 .

151) الصرن، رعد، عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في الشركات الاتصالات، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (29)، العدد (1)، 2013.

152) صلاح الدين، بن أحسن أحسن، الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (9)، العدد (4)، 2013.

153) طرشي محمد، "العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية** ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد (13)، 2015.

154) الطويل أكرم، وسلطان حكمت، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، **بحوث محكمة ومنتقاة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.

155) عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (29)، العدد (3)، 2013.

156) عايش، صباح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، **مجلة نقد وتنوير**، مركز نقد وتنوير

للدراسات الإنسانية، العدد (3)، 2015.

157) عبابنة رامي، والشقران رامي، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد (14)، العدد (2)، 2013.

158) العبادي هاشم فوزي، والطائي يوسف حجيم، دور تطبيق نموذج Senge في التعلم التنظيمي لتحقيق الإبداع في منظمات الأعمال " مدخل إلى دراسة تفكير النظم "، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (14)، العدد (51)، 2008.

159) العبيدي بشار محمد خليل، والعزاوي كرجي، "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / الوزيرية"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (84)، 2010.

160) العرود، شاهر فلاح، وشكر، طلال حمدون، "جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في فاعلية التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد (25)، العدد (2)، 2010.

161) العصفور، رياض، " سياسيات تطوير القدرة التنافسية"، **مجلة جسر التنمية**، إصدار المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد (115)، يوليو 2012.

162) العضايلة، محمد، وأبو سمهدانة، مروة، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من جهة نظرا لعاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (10)، العدد (03)، 2014.

163) علي أمينة عبد القادر، الحاكم علي عبد الله، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، **مجلة العلوم الاقتصادية**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد (16)، العدد (1)، 2015.

164) العيثاوي أحلام إبراهيم، والكواري أسماء علي جهام، دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر(من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم)، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد(23)، 2011.

165) غدير، باسم، وعيسى، جميل، تقييم درجة استخدام الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية في جامعة تشرين، **مجلة جامعة البعث**، المجلد (39)، العدد (9)، 2017.

166) الغرود، شاهر فلاح، وشكر، طلال حمدون، "جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في فاعلية التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية**، المجلد (25)، العدد (2)، 2010.

167) فتاح، أبلحد فتوحي، وندى فتاح زيدان، "أثر برنامج سكامبر في تنمية التفكير الإبداعي، **مجلة أبحاث كلية المعلمين**، المجلد(1)، العدد (1)، نينوى، العراق، 2003.

168) فريد حسين أحمد، رأس المال الاجتماعي وأثره في نظم إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة النهرين، **مجلة الدنانير**، الجامعة العراقية، العدد (09)، 2016.

169) قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، **مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي**، جامعة الجزائر، العدد (8)، 2014.

170) المبيضين، محمد ذيب، والطراونة، أحمد، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، **مجلة دراسات في العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، المجلد(38)، العدد(2)، 2011.

171) محمد صفاء تايه، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة "، **مجلة آداب الكوفة**، المجلد (1)، العدد (15)، 2013.

172) محمد، محمد، والشيخ بابكر، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقة في كلية العلوم الإدارية جامعة نجران، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، مجلد (26)، العدد (03)، 2018.

173) محمود عباس، فردوس، دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتوج: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (37)، 2013.

174) مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، العدد (10)، 2013.

175) معاوي، محمد، وآخرون، نظم دعم القرار بين المبادئ والأسس، **مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة**، العدد (2)، المجلد (2)، 2016.

176) منهل محمد حسين، أثر جودة المعلومات في رضا الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الخطوط الجوية العراقية، **مجلة الاقتصاد الخليجي**، عدد (16)، 2009.

177) النجار، فايز جمعة، وملكاوي، نازم محمود الأحمد، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (26)، العدد (2)، 2010.

178) النشمي، مراد، محمد، والدعيس، هدى، أحمد، "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد (29)، 2017.

179) نضال، عزيز مهدي، وبكر إبراهيم محمود، دور ومسؤولية مراقبي الحسابات في العراق اتجاه الإفصاح الالكتروني للقوائم المالية، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، المجلد (5)، العدد (11)، 2010.

180) نوري منير، تحليل التنافسية في ظل العولمة الاقتصادية: **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، المجلد (3)، العدد (4)، 2006.

181) وديع محمد عدنان، " القدرة التنافسية وقياسها "، **مجلة جسر التنمية**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد (24)، 2003.

182) الياسري أحمد، الخالدي عواد، والحميري بشار عباس، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، **مجلة أهل البيت**، المجلد(1) ، العدد(16)، 2014.

هـ - الملتقيات والمؤتمرات العلمية

183) أبو جامع إبراهيم أحمد عواد، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة: المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر 2009.

184) أبو ليفة، عبد المنعم محمد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب، مصراته، **المؤتمر الدولي الثالث: تكامل مخرجات التعليم في سوق العمل في القطاع العام والخاص**، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، من 28 أفريل إلى 1 ماي 2014.

185) حاج عيسى سيد أحمد، وآخرون، دراسة أثر الابتكار التسويقي على تنافسية المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية، **المؤتمر العلمي الدولي حول: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، مركز

البحث وتطوير الموارد البشرية "رماح"، عمان، الأردن، أيام 02-05 ماي 2016.

186) الدوري زكريا مطلك، وبوسالم أبو بكر، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة " دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر"، **ملتقى دولي بعنوان: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: (13-14) ديسمبر 2011.

187) شراف براهيمي، ومجاهدي فاتح، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية ، الإشارة إلى حالتي مؤسستي sony و IBM، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي: (9-10) نوفمبر 2010.

188) عبد العزيز، ماهيتاب حسن البنا، وخليل، داليا محمود ابراهيم، نظم المعلومات التسويقية كمؤثر معاصر لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنتج الأثاث المعدني، **المؤتمر الدولي الرابع الفنون التطبيقية(إبداع، تصميم، إنتاج، تنافسية)**، جامعة دمياط، مص،ر يومي 28-29 فيفري 2016.

189) فلاق محمد، وبن ناصرة عبد القادر، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، **الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية**، جامعة البليدة، الجزائر، أيام: (18-19) ماي 2011.

190) المرشدي، خالد بن عبد المحسن، أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية، **المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية**، الرياض، المملكة العربية السعودية، يومي 10-12 ديسمبر 2012.

191) مصنوعة أحمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، **الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير: تجارب الدول**، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: (3-4) ديسمبر2012.

192) نعمون وهاب، وسريدي سمية، دور نظم المعلومات في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية، ورقة عمل، **ندوة تطوير قطاع المعلومات الصناعية في الدول العربية**، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وترقية الاستثمار، الجزائر، أيام: 4-6 ديسمبر 2012.

و - التقارير:

193) المعهد العربي للتخطيط، **تقرير التنافسية العربية (2012)**، الكويت.

194) صندوق التنمية الصناعية السعودي، **تقرير اقتصادي بعنوان:" العناقيد الصناعية تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها"**، الجزء الثاني، جانفي 2008.

195) غرفة الشرقية، **تقرير بعنوان: آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية**.

196) مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، "الاستفادة من فكرة العناقيد الصناعية في دعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية، **تقرير جامعة الدول العربية**.

ز - الأنترنت:

197) التقرير السنوي للتنافسية الدولية الصادر عن المعهد الدولي لتنمية الإدارة الموقع: www.imd.org.

198) الموقع الرسمي لمعهد التخطيط العربي : arab-api.org/about us.as px ، شوهد بتاريخ: 2015/05/11.

ح - القوانين:

199) قانون رقم 03-11، مؤرخ في 26 أوت 2003، يتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية عدد (52)، صادر في 27 أوت 2003، معدل ومتمم بأمر رقم 10-04، مؤرخ في 26 أوت 2010، الجريدة الرسمية عدد (50)، صادر في 1 سبتمبر 2010.

200) قانون رقم 90-10، مؤرخ في 4 أفريل 1990، يتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية عدد (16)، معدل ومتمم لسنة 1990 (ملغى).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- المراجع باللغة الإنجليزية

A- Books

1) Adrie. J. visscher, Phil. wild, and Alex. C.W. fung, (2001)," **Information Technology in Educational Management"**, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
2) Alcami. Rafael. L, and caranana, Carlos. D, (2012), introduction to management information systems, 1st edition, publication of " jaume I" university, Spain.
3) Alter, Steven, (1996). **"Information Systems: A management Perspective**", 2nd edition, The Benjamin /Communicating Publishing Company, Inc, USA.
4) Anderson, B and Harald Bredrup.(1995) , **"performance management : A Business process Benchmarking Approach"** 1stedition , clays. Ltd. England.
5) Balassa. B, (1965), **"Trade liberalization and Revealed comparative advantage"**, The Manchester School, Volume 33, Issue. 2.
6) Barney, J,B and Hesterly, W.S, (2012), **"Strategic Management and Competitive Advantage"** 4thed , PHI learning private limited , New Delhi , India
7) Berenson, M. et al (2009), Basic Business Statistics: Concepts and Application, 11th edition, Pearson Education, Inc, New Jersey, USA
8) Bocij, P. Chaffey, D. Gresley, A. and Hickie, S. (2003), **"Business information systems: Technology, Development and Management For The e-Business"** 2nd edition, Prentice Hall. USA.
9) Bright, Siaw afriyie, (2012), **"concise ICT fundamentals"**, 1st Ed, trafford publishing, USA.
10) Davis, P.B, (2002), **"Information System: An Introduction to Informatics in Organization",** 1st edition, Palgrave, USA.
11) Dennis. Alan, Wixon. Barbara H, and Roth. Roberta. MK, (2012), "**Systems Analysis and Design**", 5th Ed, john wiley & sons, Inc, New jersey, USA.
12) Eddy William B. (1983), **"Handbook of organization Management"**, 2nd, Marcel Dekker Inc, New York, USA.
13) Effy. oz, (2009), **" Management Information Systems**", 6th Ed, Thomson course technology, Boston, USA.

14) Efraim. Turban, Ephraim. Mclean, and James. wiley, (2001), **"Information Technology for Management: Transforming Business in the Digital Economy**", 3rd Ed, Wiley & sons Inc, Newyork, USA.

15) Eppler. Martin J, (2006), "**Managing Information Quality : Increasing the Value of Information in Knowledge-intensive Products and Processes**", 2nd edition , Springer Berlin, Germany.

16) Gareth, R. Jones (2005). Organizational Theory Design And Change, 5th edition, Person Prentice Hall, New Jersey, USA.

17) Garith. R, Jones , (2007) , Organizational Theory Design , and change ' 5th ed Pearson Prentice Hall, new Jersey . USA .

18) Goetsch. David. L, and David. Stanly B, (2006), "**Quality Management**", 5th Ed, Pearson Prentice hall, USA.

19) Gupta. Hitesh (2011), **"Management Information Systems (insight)"** 1st Edition, International book house pvt. Ltd. New Delhi. India.

20) Hellriegel, Don, and Slocum, John,W. (2007). **"Organizational Behavior"** 11th edition, Thomson South-Western, USA.

21) Henry, Anthony, (2008), **"Understanding Strategic Management"** 1st edition , Oxford University Pressnic , New York , USA.

22) Hill, Charles. W and Jones. Gareth .R , (2010) , Strategic Management : An Integrated Approach , 9th edtion , South-Western Engage Learning, USA

23) Hitesh Gupta, (2011), **"Management information system (am insight)"** 1st Ed international book house pvt. LTD. New Delhi. India.

24) Hitt, M, A and Ireland. R. D, and Hoskisson. R. E, (2009) , Strategic Management : concepts and cases, 8th edition , South-Western engage learning, USA

25) Jae. K. shin, (2000), "**Information Systems and Technology for the Non-information Systems Executive**", CRC Press LLC, Florida, USA.

26) JHA. Davendormath. G. (2007) **"Computer Concepts and Management information systems"** No Edition, Prentice-Hall of India. New Delhi. P38.

27) Jun-xu, and cpuaddus Mohammed, (2013), managing information systems: ten essential topics, Atlantis press, Paris, France

28) Karlyn, Adams, (2005), The sources of Innovation And creativity, Publication of National Center on Education and The Economy, Washington , D.C , USA

29) Koreneff, I, And Sims- Mclean. K. (2005), **"Information technology"** 1st edition green Giant press, Singapore.

30) Kotler.Philip , and Keller Kevin. L , (2012) , Marketing Management, 14 th edition , Pearson Education Limited , London, UK .

31) Kreitner, Robert and, Kinicki, Angelo, (2004). Organizational Behavior, 6th edition, Mc Graw Hell, New York, USA.

32) Laudan Kenneth. C and Laudan jane. P. (2012) **"Management information Systems: Managing the digital firm"** . 12th Edition, Pearson education USA.

33) Laudon, Kenneth.C, and Laudon, Jane P.(2013), **"Essentials of Management Information Systems"**, 10th Ed, Pearson Education, Inc, New Jersey, USA.

34) Lee Martin, and Nick Wilson , (2018) , The Palgrave Handbook of creativity at Work, 1stedition, Springer, Switzerland.

35) Les projets de normes ISO 9000 version 2000 Recueil normes edition Afnor, Paris, (2000).

36) Lohse, Sebastian, (2018), The Importance of Fostering Incremental Innovation, Publication of International chamber of commerce, Pars, France.

37) Lynch Richard, (2006) ,Corporate Strategy, 4th , Pearson Edition limited, England.

38) Moorhead. G and Griffin. R. (2000), Organizational Behavior, 5th edition, A-I-I-B-S Publishers and distributors Aeged, New Delhi, India.

39) Noe. Raymond. A, Hollenbeck. John. R, Gerhart. Barry, and Wright. Patrick. M. (2008), Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage, 6th Edition, Mc Graw-Hill Irwin, USA.

40) Obrien, James A, (2000), **"Introduction to Information Systems: Essentials for the Internet Worked Enterprise"**, 9th edition, Irwin Prentice-Hill, USA.

41) Paradip.N.Khandwalla,(2003), Corporate Creativity : The winning Edge , 1st edition, Tata Mc Graw- Hill Publishing Company Limited, New Delhi , India.

42) Patrick Ciccarell, Christina Faulkner, Jerry Fitz Gerald, Alan Dennis, David Groth, and Toby Skandier with Frank Miller, (2013), **"Networking Basics"** 2nd Ed, Don Fowley.

43) Pearce , John.A and Robinson, Ritchard, B, Jr , (2009) , **„Formulation , Implementation and control of competitive strategies„,** (11th edition), Mc Graw-hill Irwin, USA .

44) Porter, M .E, (1985), **"Competitive Advantage- Gating and Sustaining Superior performance**", 1st edition, the Free Press, New York, USA.

45) Porter, M.E, (1980), **"competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"** , The Free Press, USA .

46) Rainer Jr, R. Kelly and Cegielski, Casey G. (2011), **"Introduction to information systems: supporting and transforming business",** 3rd edition, John Wiley & sons, Inc, USA.

47) Rainey. David .L , (2005) , **"product Innovation : Leading change through integrated Product development"** , 1stedition , Cambridge University Press , New York , USA .

48) Ralph Stair and George Reynolds (2010), **"principles of information systems"** 9th edition, course technology, Boston. USA.

49) Ralph Stair and George Reynolds (2010), **"Fundamentals of information systems"** 5th edition, course technology, Boston. USA.

50) Ralph Stair and George Reynolds (2014), **"Fundamentals of information systems"** 7th edition, course technology, Boston. USA.

51) Ramasamy, Subburaj (2005), **"Total quality management"**, Tata mc Grow-hill, new Delhi, India .

52) Raymond , A, Noe, John, R, Hollen Beck, Barry , Gerhart and Patrick , M , Wrignt, (2008) , **"Human Resource Management : Gaining a competitive Advantage".** 6 thed. Mc Graw-Hill Irwin , CHNA .

53) Robbins, Stephen. P. and Judge, Timothy. A. (2011). "**Organizational Behavior**", 14th edition, Pearson, New Jersey, USA.

54) Robert. Plant & Stephen Murrell. (2007). **"An executive's guide to information technology, principles, Business models and terminology"** x, Cambridge university press. G.B.

55) Ritson, Neil , (2013) , **"Strategic Management"**, 2nd edition , The Digital library. USA.

56) Sader, Philip , (2003) , **"Strategic Management"** , 2nd Ed , Kogan, UK.

57) Sekaran, U. (2006), Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th Edition, Wiley India, New Delhi, India

58) Singh, S.R (2007), **"Information System management**", APH publishing corporation, New Delhi, India.

59) Steven son, William.J.(2009). **"Operation Management"**, 10th edition mc Graw_Hill, New York. USA.

60) Stoner, A.F. Janes & Freeman, R. Edward, 1992. **"Management"** 5th Ed Prentice-Hall, New Jersey. USA.

61) Tamara, Dean ; (2010), **"Network + guide to networks**", 5th edition, Course technology INC. Boston. USA.

62) Thomas L, Wheelen and David, J, Hunger, (2001), **"Strategic Management"**, 17th edition, Prentice-Hill International, Inc, USA.

63) Tom, Joseph K.H. (2001) **"Health Management information systems: methods and practical application"** 2nd Ed. Asspen publishers. INC. USA.

64) Tripathi. p. c. and Reddy. PN (2008) **"principals of management"** 4th Edition. Mc Graw-hill companies. New Delhi. India.

65) Whzzlen, Thomas.L, and Hunger.J.David, (2010), Strategic Management and Business Policy : Achieving sustainability, 12thed ,Pearson Prentice Hall , New jersy , USA

66) Xavier .Sala. I. Martn et al : « The Global Competitiveness Report » , Editor world economic Forum- Switzerland.2014.

67) Ettlie, J.E, Bridges, W.P. and O'Okeefe, R.D. (1984), **"Organizational Strategy and structural differences for Radical and Incremental Innovation",** Managing Science, vol 30, No 6.

B- Thesis:

68) Khorakian ,Alireza (2011) , Developing A conceptual Framework For Integrating Risk Management In the Innovation project , **Doctoral Thesis in Philosophy**, Sterling Management School , University of Sterling , UK.

69) Lee Jung Young, (2011), Incremental Innovation and Radical Innovation: The Impacts of Human, Structural, Social, and Relational Capital Elements, **Doctoral thesis in Philosophy**: Operations and Sourcing Management, Michigan State University, USA.

70) Nisula, Anna-Maija, (2013), Building Organizational Creativity, A Multi theory and Multilevel Approach For understanding And Stimulating organizational creativity, **A Doctoral thesis**, university of Technology, Lappeenranta, Finland.

71) Sungun Yang, (2005) , « The Effects of Organization – Public Relationships on Organizational Reputation from The Perspective of Publics, **Doctoral Thesis**, Faculty of Graduate school, University of Maryland – USA.

72) Schrettle , Stefan , (2013) , Managing Manufacturing process innovation – new Manufacturing technology adoption as a dynamic capability , **Doctoral thesis of philosophy in Management**, university of St- Gallen , Switzerland.

73) Rafael La oiedra-Alcami/Carlos Devece: Introduction to management information Systems, 1st Edition. Publications de l'université jaume I. Spain.

C- Scientific review and journals

74) Al- Srour, Nadia. Hayel, and AL-Oweidi. Alia, (2013), The Level of Creativity among Management Employees, Academic Staff and Artistes and Its Relationship with Gender, Practical Experience And Age, ***Journal of Scientific Research***, vol 4.

75) Alfian, (2016), How Leadership Style Impacts The Management Information System Quality-A Theorytical Study***, International Journal of Scientific & Technology Research***, Vol 5, Iss 6.

76) Ali , Kocygit, and Ali Sen , The Extent of intra-industry trade between Turkey and the European Union : the Impact of Customs Unon , ***journal of Economics and Social Research***. V :09 : Issue(2).

77) Almutanabi, Abdullahi, N. M, (2015), the effect of using brainstorming strategy in developing creative problem solving skills among male students in Kuwait: Afield study on Saud Al-kharji school in Kuwait city, ***journal of education and practice***, vol (6), no(3).

78) Al-Shaikh. Mustafa. S, (2010), "The Effect of Marketing Information System on Decision Making", ***Journal of "Recherches Economiques et Managériales "***, No. 7.

79) Armstrong. Bruce , Fogarty.Gerard , Dingsdag , Don, and Dimbleby .Julian, (2005) , Validation of a Computer User Satisfaction Questionnaire to Measure is Success in small Business, ***Journal of Research and Practice in Information Technology*** , vol(37), No(01).

80) Arora, Khushbu, (2013), " Importance of HRIS : A Critical Study on Service Sector", ***Global Journal of Management and Business Studies***, vol. 3, No. 9.

81) Askarali. K.T, (2017), "functional Information System: MIS for Personal", ***International Journal of Engineering and Technology***, vol. 4, Issue. 03.

82) Azad. M. Mohammad, Bin Amin. Mohammad, and Alauddin. Md, (2012), "Executive Information System", ***International Journal of computer science and Network Security***, Vol. 12, No 5.

83) Bani ismaeel. Bader al-deen. M, (2015), "The Importance of Using Marketing Information Systems in five Stars Hotels Working in Jordan: An Empirical Study", ***International Journal of Business Management and Administration***, vol. 4, No. 3.

84) Bartell. Sherrie. Myers, (1998), "Information Systems Outsourcing : A Literature Review and Agenda For Research", ***International Journal of Organizational Theory and Behavior***, vol. (1), No. (1).

85) Behera, Monoj kumar (2016), Emerging Issues and challenges of HRIS: A review, ***SSRG International Journal of Economics and Management Studies***, vol3, Issue 5.

86) Beheshtifar. Malikeh, and Kamani-Fard, Fateme-Begon, (2013), Organizational creativity: A substantial Factor growth, ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, vol (3), No(3).

87) Bobb, Leslie M. and Harris. Peter, (2011), information technology and information systems: its use as a competitive and strategic weapon, ***journal of global business management***, vol (7), No (2).

88) Bovee, Matthew; and Srivastava, Rajendra P; and Mak, Brenda, (2003), A Conceptual Framework And Belief-Function Approach To Assessing Overall Information Quality, ***International Journal Of Intelligent Systems***, Vol (3).

89) Carola Hillenbrand, and Kevin Money , « Corporate Responsibility and Corporate Reputation : Two Separate Concepts or two sides of the same coin ? ***Corporate Reputation Review***, vol (10), No (4).

90) Christian Pappenhein, Incremental Innovation Effects on consumer Perception, ***Science Journal of Business Management***, vol 2016.

91) Daman pour, F,(1991), Organizational Innovation : A meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators, ***the Academy of Management Journal***, vol.34, No.3,(sep.1991).

92) De sa-soares. Filipe, Soares. Delfina, and Arnaud. José, (2014), "A Catalog of Information Systems Outsourcing Risks", ***International Journal of Information Systems and Project Management***, vol. (2), No. (3).

93) Diliello, Trudy, C. Houghton and Jeffery, D. (2006), " Maximizing Organizational Leadership Capacity For the Future: Toward a Model of Self-leadership innovation and creativity", ***journal of Managerial Psychology***, vol 21, No 4.

94) Education: Towards Resource-based Competitive Advantages", ***Journal of Higher Education and Management***, Vol 26, No 2.

95) Elspeth, mcfadzeam, (2000), techniques to enhance creative thinking, ***international journal of team performance management***, vol (6), no(3/4).

96) Ferguson. Stuart, Hider. Philip and Kelly. Tricia, (2005), "Information systems evaluation and the search For success"**:** Lessons For Lis research, ***The Australian Library Journal***, vol(54) , Issue(3) .

97) George, Anderson (1996). "The application of the total quality management to public section", ***international review of administration*** vol. 62, No 3, Sage publication ISSN.

98) Gomi, Niriam,(2008), Marketing information systems and Strategy levels : An Empirical study, ***Journal of CENTRUM Cathedra***, Vol 1,Issue 1.

99) Gupta. Barkha, (2013)," Human Resource iinformation System (HRIS): Important Element of Current Scenario, ***IOSR journal of business and management***, vol. 13, Issue. 6.

100) Gulati, Ms. Karishma, and khera, shikha, (2012), Human resource information system and its impact on human resource planning : A perceptual analysis of information technology companies***, IOSR journal of business and management***, vol3, issue 6.

101) Gupta, Barkha, (2013), Human resource information system (HRIS): important element of current scenario, ***IOSR journal of business and management***, vol 13, Issue 6.

102) Hemmatfar. Mohamoud, and salehi mahdi, (2010). Competitive advantage and strategic information systems, ***international journal of business and management***, vol 5, No. 7.

103) Huotari, Leena, M. and Wilson, T. D. 2001, "Determining Organizational Information Need : The Critical Success Factors Approach", Information Research, April, Vol.

104) Ilic. Dejan ,Ostojc' . Slavica, and Damnjanovic ,Nemanja, (2004) , The Importance of Marketing Innovation In New Economy, ***Singidunum Journal of Applied Sciences***, vol(11), No(1) .

105) Ionescu. Alexandru, and Dumitru. Necoleta, (2015), the role of innovation in creating the company's competitive advantage, ***journal of ecoforum***, vol (4), Issue (1).

106) Ismail, shaker Turki, (2011), the role of marketing information system on decision marketing an applied study of royal Jordanian air lines (RJA), ***International journal of business and social science***, vol 2, No 3.

107) Karikari. Ama. F, and Boateng. peter. A, and Ocansey. Evan, (2015), "The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities", ***American Journal of Industrial and Business Management***, vol. 5.

108) Khan mohd, Ismail Noor, and zakuan Norhayati, (2013), Benefits of internet financial reporting in developing countries: Evidence from Malaysia, ***African journal of business management***, vol (7), No (9).

109) Lappier, J. and Giroux, V.P, (2003). "Creativity and work environment in High-tech Context", Creativity and innovation Management, vol.12, No.1

110) Li. Eldon. Y, (1995), Marketing Information Systems in the Top U.S. Companies : A longitudinal Analysis", ***Journal of Information and Management***, no. 28.

111) Lynch, R. and Baines, P. (2004), "Strategy Development in UK Higher

112) Marit. Engen, and Inger, Elisabeth Holen, (2014), Radical versus Incremental Innovation, the Importance of key Competences in service Firms, ***Technology Innovation Management Review***, vol.4, No (04) .

113) Mats Sundgren et al, (2005), divers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R & D, ***journal of: R & D management***, vol (35), no (4).

114) Mohammed .Haruna.Isa, $7P_s$ Marketing Mix and Retail Bank Customer Satisfaction n North East Nigeria, ***British journal of Marketing studies***, vol3, No3, June 2015.

115) Montes f. j, Moreno. A. R. and Fernandez. L.M. (2004).” Assessing the Organization Climate and Contractual Relationship for perceptions of support for innovation”, ***international journal of manpower***, Vol 25, No 2.

116) Muller. S. D and Ulrich, F, (2013), Creativity and Information System in a Hyper competitive Environment: A Literature Review; Communications of the Association for Information of Systems (CAIS), vol. 32 , No.1.

117) Nguyen. Hai. Quang, (2017), “The Impact of Competitive Advantage on Competitive Position of Air Cargo Transport in Vietnam”, ***International Journal of Engineering Sciences & Research Technology***, vol.6, No.2.

118) Ozer, Huriye Sabanci , A Review of the Literature on Process Innovation in Remanufacturing , ***International Review of Management and Marketing*** , vol 2 , No 3 , 2012 .

119) Paulus. Paul B, (2000), Groups, Teams and Creativity: the creative Potential of Idea-generating groups, ***Journal of Applied Psychology***, vol 49, No 2.

120) Percy Marquina.F, Ronaldo Arellano. B, IsabellVelasque Z .b , « A New Approach For Measuring Corporate Reputation ***Journal of Management*** , V.54, No :1 , Jan-Fev 2014.

121) Perry, A and Kaprova. E, (2017) , Relationships Between creativity and its Antecedents Before and After Training : The Role of Risk-taking and past creative Experience, ***Journal of Creativity : Theories-Research-Application***, vol(4), Issue(1).

122) Petter. Starice, Dellon. William, and Mclean. Ephrain, (2018), “Measuring Information System success : Model , Dimensions , Measures, and interrelationships”, ***European Journal of Information Systems***, Vol.(17).

123) Philip, Hazlet, (1997), “The Measurement of Service Quality: a New P-C-P Attributes”, ***International journal of Quality and Reliability Management***, vol 14, No 3.

124) Pitt, L.F, Watson, R.T and Kavan, C.B. (1995), " Service Quality: a Measure of Information System Effectiveness, MIS Quarterly, vol 19, No 2.

125) Porter Michel.E, « Clusters the new economics of competition » ***Harvard Business Review*** November-December 1998.

126) Porter Micluel. E : « Competitive advantage of Nations « ***Harvard Business Review*** , March-April 1990 .

127) Pradip. N , Khandwalla, Tools for Enhancing Innovativeness in Enterprises, vikalpa : ***the journal for decision makers***, vol.31, no.1, (2016), India.

128) Preeti. Wadhwani, (2014), Managerial creativity As A Function of Discipline of Study and Risk taking Behaviour and Their Interaction, ***Journal of Management and Research***, vol (8), No(1).

129) Qureshi tahir masood, Dar Imran, and khan muhammad amanullah, (2008), Innovation management: types, management practices and innovation performance in service industry of developing economies, ***communication of the IBIMA journal***, vol (1), No (19).

130) Reichstein .T, and Salter. A , (2006) , Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing Firms , ***Journal of Industrial and Corporate change*** , vol15 , No4.

131) Sajdi. Rad. Amir.H, massafi. samaneh, and tak. Fatemeh. R, (2013), "Role of Informational Systems on Marketing", ***Arabian Journal of Business and Management Review***, vol. 2, No.5.

132) Scott. S , and Reoinaid. A, (1994). "Determinants of innovative behavior. A path Model of Individual Innovation in the Work Place", ***Academy of Management Journal***, vol 37, No 3.

133) Shaqiri. Aferdita Berisha, (2015), "Management Information Systems and Competitive Advantage", ***Mediterranean Journal of Social Sciences***, vol.6, No.1.

134) Simonetti. R ,Archibugi. D , and Evangelista. R, Product and Process Innovation : How are they defined ?How are they quantified ? **, *Journal of Scientometrics*** , vol 32 , No 1,(1995).

135) Souder. E. william, and zigher. w. Robert,(1977)A review of creativity and problem solving techniques, ***journal of research management***, vol20, no(4).

136) Tarun K, sen ,and Parviz. G, (2011), Radical and Incremental Innovation Preferences In Information Technology: An Empirical Study in an Emerging Economy , ***Journal of Technology Management and Innovation***, vol(6) , No(4).

137) Terken. Remziye, (2014) , Importance of Creative Advertising and Marketing According to University Students' perspective , ***International Review of Management and Marketing*** , vol4 , No3.

138) Toth, Zcuzsanna, (2012), the current role of accounting information systems, Journal ***of club of economics in miskolc TMP***, vol 8, No 1.

139) Tsinopoulos. Christos, Sousa. Carlos M.P and Ji Yang , (2018) , Process Innovation : Open Innovation and the Moderating Role of the Motivation to Achieve Legitimacy , ***Journal of Product Innovation Management*** , vol35 , No1.

140) Tukson. James. Kennedy, & Appiah. Kingsley. Opoku, (2009), "Managerial Creativity and Innovation: A Panacea for Organizational Change and Development", ***Journal of Global Business & Economics Anthology***, Vol. 2.

141) Urbancova. Hana, (2013), Competitive advantage achievement through innovation and knowledge, ***journal of competitiveness***, vol (5), issue (1), [82-96].

142) Vyas vivek, Vyas shivani and Derva Nisha (2014), Application of management information system in marketing management, ***International journal of information & Computation technology***, Vol 4, No (17).

143) Waddan. J. Daniel , (2011) , Marketing creativity : the Influence of Personal and Proximal work Factors on creative Activity, ***The Marketing Management Journal*** , vol21 , No 2.

144) Yasanall. Purashraf, Vahid Bidram, studying the status of marketing Mix ($7P_s$) in consumer cooperatives at llam Province from Members perspectives, ***American journal of Industrial and Business Management*** , No3.

145) Zipple, Anthony. (2001), "Making Innovation Happen", ***Psychiatric Rehabilitation Journal, spring***, vol 24, No 4.

D- International conferences

146) Li. Shelley. Xin, and Sandino. Tatiana, (2017), **Effects of an information system on employee creativity Engagement, and Performance**, JAR Annual Conference, University of Chicago, 12th and 13thMay, USA.

147) Lobert, Beata M, et al , (1995) , **"Towards a Managerial Model of creativity in information systems"** , 28th Hawaii International, conference on system sciences, Jan 4 , to Jan 7 , Hawaii , USA.

148) Singh, Harman preet, Jindal, Sunita, Samin, Sekh, Abdul, **"Role of human resource information system in banking industry of developing countries",** the first

international conference on interdisciplinary research and development, 31 may- 1 June 2011, Thailand.

149) Vitor, Santos et al , (2015) , **"creativity as a key ingredient of information systems"** , 4th International conference on software process Improvement , oct 28, to oct 30 , Sinaloa , México

150) Yong se Kim, et al, **"Exercises For Cognitive Elements of Design Creativity, The 17th International conference on Engineering Design",** 24-27 August (2009), Stanford University, USA.

D- Internet

151) Appiah. Kingsley. O, Aggei. Yaa. F. F, Nketiah. Solomon, and Mensah. Boaduwaa. J, **"Computerizes accounting information systems: lessons in state-owned enterprise in developing economies",** journal of finance and management public services, volume 12. No 1, (2014). www.cipfa.org/policy-and-guidance/the-journal-of-finance-and-management-in-public-services/past-issues, 01/05/2017.

152) Aurum, Aybuke, and gardiner, adrian, (2003), creative Idea Generation, available on: https://www.vow.edu.au/~hasan/kMbook chapter3 Final.pdf, (30/10/2017) at: 22h15.

153) G. Satya Narayana Ready et all. (2009) **"Management information systems to help managers for providing decision making in an organization"** www.ijric.org- ISSN 2076-3328.

154) Harizanova. And Riana: (2003). **"Management information system in tailoring industry"**. Academic open internet journal. Vol9. www.acadjournal.com .

155) Kumbhar. K. N. (2018), BRAINSTORMING Technique: Innovative quality management tool for library, https://www.reseacggate.net/punlication/325594636_brainstorming_technique_innvative_quality_management_for_library, 15/08/2018, at: 21h30.

156) Sohn, Changsoo, (2000), **"How Information Systems Provide Competitive Advantage: An Organizational Learning Perspective".** (www.1capes.gov.br/).

157) www.anderwnicholson.edublogs.org.saw 28/08/2013 at 12h: 35.

158) www.cengage.com/Management/discipline.Content/mgmt.demo/0324656521_ ch01.pdf. Saw 10/08/2013 at 20h: 43.

2- المراجع باللغة الفرنسية

A- Ouvrage

1) Delmond. Marie-Hélène, Petit yves, et. Gautier Jean_Michel (2007) « **Management des systèmes d'information** ». 2e édition. Dunod. Paris. France.

2) Organisation De Coopération Et De Développement Economiques, (2005), Manuel d' Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3eme édtions de L' OCDE, Paris, La France.

الملاحق

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2: لونيسي علي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد؛

أخي الكريم أختي الكريمة، يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية في منظمتكم، بعنوان: **"علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في ولاية جيجل"**، استكمالا لأطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال؛ ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، يحتاج الباحث لجمع بيانات حول واقع متغيرات الدراسة: جودة نظم المعلومات الإدارية، الإبداع الإداري، والميزة التنافسية في منظمتكم.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية، من شأنه أن يسهم في الوصول إلى نتائج واقعية وعلمية ومن شأنه أيضا المساهمة في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

أحيطكم علما أن كافة البيانات المقدمة ستبقى سرية، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام على تعاونكم وحسن تجاوبكم.

طالب الدكتوراه: محمد عبداللوش **إشراف:** أ.د فريد كورتل

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في المكان الذي ترونه مناسبا، مع التأكد من الإجابة على كل العبارات

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي: ذكر: ☐ أنثى: ☐

2- العمر: 25 سنة فأقل: ☐ 26-35 سنة: ☐ 36-45 سنة: ☐

أكثر من 45 سنة: ☐

3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل: ☐ تقني سامي: ☐ ليسانس أو مهندس: ☐

ماجستير أو دكتوراه: ☐

4- عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل: ☐ 6-15 سنة: ☐ أكثر من 15 سنة: ☐

الجزء الثاني: يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات حول واقع كلا من جودة نظم المعلومات الإدارية، وواقع الإبداع الإداري والميزة التنافسية في بنككم، يرجى التكرم بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

أولا: جودة نظم المعلومات الإدارية

فقـرات الاستـبيـان			درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- جودة النظام							
1-1 جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام							
جودة المستلزمات البشرية	1	يمتلك العاملون على إدارة وتشغيل نظم المعلومات في البنك الكفاءة اللازمة.					
	2	يمتلك المستفيدون من نظم معلومات البنك المعارف التي تمكنهم من استغلالها جيدا.					
	3	يوجد في البنك تنسيق بين المختصين في نظم المعلومات والمستفيدين منها.					
جودة المستلزمات المادية	4	الأجهزة والمعدات التي يستخدمها البنك لنظم معلوماته تتميز بالجودة.					
	5	شبكات الاتصال التي يستخدمها البنك فعالة وقليلة الأعطاب.					
جودة البرامج	6	يختار البنك لنظم معلوماته برمجيات أصلية ذات جودة عالية.					
2-1 خصائص النظام							
سهولة الاستخدام	7	نظم معلومات البنك تتميز بسهولة الاستخدام.					
	8	بإمكان المستفيد جعل نظام المعلومات يفعل ما يريده بسهولة.					
سهولة التعلم	9	نظم معلومات البنك سهلة التعلَم.					
الموثوقية	10	المستخدمون لنظم معلومات البنك يثقون في كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.					
المرونة	11	تتميز نظم معلومات البنك بقدرتها على التكيف مع التكنولوجيات المتغيرة.					
	12	نظم معلومات البنك بإمكانها خدمة مستفيدين مختلفين بمتطلبات متنوعة.					
القبول	13	عند تشغيل نظام معلومات جديد في البنك، فإنه يلقى القبول					

		التام من طرف المستفيدين منه.						
الاقتصادية	14	إن الفوائد المحققة من نظم معلومات البنك تفوق تكلفتها.						
2- جودة المعلومات								
2-1 البعد الزمني لجودة المعلومات								
التوقيت	15	يوفر نظام معلومات البنك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.						
الحداثة	16	يتم تحديث المعلومات في العمل بشكل مستمر.						
التكرار	17	يتم تكرار عرض المعلومات اللازمة للقيام بعملي كلما احتجت إليها.						
الفترة الزمنية	18	يتم عرض المعلومات أمامي لفترة كافية لفهمها واستيعابها.						
2-2 بعد المحتوى لجودة المعلومات								
الدقة	19	المعلومات التي تقدمها نظم معلومات البنك تتصف بدرجة عالية من الدقة وبخلوها من الأخطاء.						
الملائمة	20	المعلومات التي توفرها نظم معلومات البنك للمستفيد ملائمة ومرتبطة باحتياجاته.						
الاكتمال	21	المعلومات المقدمة من نظم معلومات البنك تتميز بالشمولية، فهي تعطيني كمستفيد صورة متكاملة.						
الايجاز	22	المعلومات المقدمة في البنك موجزة بشكل يمكنني من استيعابها بسهولة						
المدى	23	المعلومات التي أتحصل عليها تتميز بقدرتها على تغطية الأحداث والأماكن والأفراد داخل البنك وخارجه.						
الأمان	24	نظم معلومات البنك تحفظ المعلومات والبيانات وتحميها من الولوج غير القانوني.						
الأداء	25	تسمح المعلومات التي توفرها نظم المعلومات من تحديد الأنشطة المنجزة ومستويات الأداء في البنك.						
2-3 البعد الشكلي لجودة المعلومات								
الوضوح	26	يتم عرض المعلومات في البنك بشكل واضح، حيث تكون خالية من الغموض ويسهل فهمها						

التفاصيل	27	يمكن عرض المعلومات بمستوى كبير من التفاصيل بما يتناسب مع احتياجات المستفيد.						
الترتيب	28	تعرض المعلومات للمستفيد في البنك بشكل مرتب ومتناسق وبتسلسل منطقي.						
التقديم	29	أسلوب تقديم المعلومات في البنك يجعل منها مفهومة للجميع.						
وسائل العرض	30	تعرض المعلومات في البنك بوسائل مناسبة (اللوح، الشاشات، الورق...) مما يمكن من إيصالها للمستفيد بسهولة.						
3- جودة خدمة الدعم								
سرعة الاستجابة	31	عند حدوث مشكلة في نظم معلومات البنك فإن فريق الدعم يتدخل بالسرعة اللازمة لحلها.						
	32	إذا احتجت إلى مساعدة لاستغلال نظام المعلومات، فإن المختصين يدعمونني في الوقت المناسب.						
الدقة	33	الخدمات المقدمة في البنك لصيانة وإدامة نظم معلوماته تتميز بالدقة.						
الموثوقية	34	أثق في نوعية خدمة الدعم وفريق العمل الذي يسهر على صيانة وإدامة نظم معلومات البنك.						
الكفاءة التقنية	35	يمتلك مقدمي خدمة دعم نظم معلومات البنك الكفاءة والمؤهلات التقنية اللازمة.						
التعاطف وحسن التعامل -	36	عندما أواجه مشكلة مع نظام المعلومات فإن مقدم الدعم والمساعدة يعاملني بشكل جيد.						
	37	إذا واجه المستفيد الخارجي من نظم معلومات البنك مشكلة ما فإن القائمين على حل مشكلته يتعاملون معه بشكل حسن.						

ثـانـيـا: الإبـداع الإداري

رقم الفقرة	فقرات الاستبيان	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأصالة: القدرة على إنتاج تفكير أصيل بطريقة جديدة غير شائعة، أكثر من تلك الأفكار الشائعة والواضحة.						
38	يمتلك الموظفون في البنك القدرة على تطبيق أساليب جديدة وحلول مبدعة لمواجهة المشكلات.					
39	يبتعد الموظفون في البنك عن تكرار ما يفعله الآخرون.					
40	نعمل في البنك باستمرار على إنجاز العمل بأسلوب متطور.					

41	يحرص الموظفون في البنك على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم.					
الطلاقة: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المناسبة في فترة زمنية معينة عند الاستجابة لمثير معين مع السرعة والسهولة في توليدها.						
42	يقدم الموظفون في البنك وجهات نظر متعددة لإتمام المهام بطريقة إبداعية.					
43	يمتلك الموظفون القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع معين في وقت محدد.					
44	يمتلك الموظفون في البنك الرغبة في تقديم اقتراحات وأفكار جديدة					
45	يحرص الموظفون على التعبير عن آرائهم بثقة ولو كانت مخالفة لآراء رؤسائهم في العمل.					
المرونة: هي القدرة على الاستجابة والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر، أي إمكانية تغيير إستراتيجية النظر للموضوع الواحد.						
46	يعتبر الموظفون في البنك التجديد والإبداع هدفا يوميا في أداء المهام.					
47	يحرص الموظفون في البنك على معرفة الآراء المخالفة لآرائهم للاستفادة منها.					
48	يتقبل الموظفون في البنك انتقادات الآخرين ويعملون على الاستفادة منها.					
49	يمتلك الموظفون في البنك القدرة على التكيف مع تشريعات العمل والقوانين المتجددة.					
الحساسية للمشكلات: قدرة الموظف على إدراك مواطن الضعف أو النقص في موقف معين، ورؤية المشكلات سواء تعلقت بالأنظمة أو الخدمات.						
50	يدرك الموظفون في البنك المشكلات ونواحي النقص وفجوات الأداء في بيئة العمل.					
51	نمتلك في البنك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها.					
52	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.					
53	نشعر في البنك بالإثارة والحماس عند تعاملنا مع مشكلات العمل.					
الإفاضة والاقناع: القدرة على تقديم تفاصيل مختلفة كتوسيع فكرة ملخصة بطريقة تساعد على إثرائها وإقناع الآخرين بإمكانية تطبيقها.						
54	يستطيع الموظف في البنك الوصول إلى أصحاب القرار وشرح أفكاره دون صعوبة.					
55	يستخدم الموظف في البنك نظم المعلومات للحصول على معلومات لدعم أفكاره بالتفاصيل اللازمة بطريقة فعالة.					
56	يمتلك الموظف في البنك القدرة على دعم موقفه وأفكاره بالحقائق والأرقام المناسبة.					
57	يستفيد الموظف في البنك من قدراته التحليلية وقوته التفسيرية للأمور لإقناع الآخرين.					

روح المجازفة (المخاطرة): هي أخذ الموظف زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول، فضلا عن تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، والاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.						
58	نمتلك في البنك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها.					
59	أحب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
60	يرفض الموظف في البنك ما هو خاطئ وإن كان شائعا، مستعدا لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.					
61	نرفض في البنك الفشل، مقترحين حلولا إبداعية غير مجربة من قبل.					

ثالثا: الميزة التنافسية

رقم الفقرة	فقرات الاستبيان	درجة الوافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- الكلفة						
62	يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير للحصول على نظام معلومات يوفر خدمات بكلفة أقل.					
63	يقوم البنك بمراقبة تكاليفه والتحكم في نفقاته بشكل دقيق.					
64	يجتهد البنك لتقديم خدمات لعملائه بأحسن توليفة (جودة، تكلفة) مقارنة بمنافسيه في السوق.					
65	يحرص البنك عند تعامله مع المجهزين وموردي الخدمات على تخفيض تكاليف صفقاته مقارنة بالمنافسين.					
2- جودة الخدمة وتميزها						
66	يختار البنك أفضل المواقع عند فتح فروع جديدة مقارنة بمنافسيه.					
67	يعمل البنك باستمرار على تحسين الظروف المادية عند تقديم الخدمة للعملاء. (يقصد بالظروف المادية: هندسة المكان وتصميمه، الإضاءة، التهوية، الأثاث المستخدم...الخ).					
68	يعمل البنك على تقديم خدمات بخصائص متميزة لعملائه مقارنة بالمنافسين.					
69	لدى البنك قدرة كبيرة للاستجابة لحاجات ورغبات عملائه.					
70	يهتم مقدمو الخدمة بالعملاء ويوفرون لهم المعلومات اللازمة.					
71	تعتبر سرعة تقديم الخدمة في البنك جيدة مقارنة بالمنافسين.					
3- القدرات الجوهرية						
72	يعمل البنك على استقطاب وتعيين موظفين أصحاب كفاءات وخبرات					

	لاستغلالها في تقديم خدمات متميزة.					
73	يملك البنك القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في بيئته الخارجية في الوقت المناسب.					
74	يملك البنك القدرة على تخصيص الموارد اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية، واقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات في بيئته في الوقت المناسب.					
75	يعمل البنك على استغلال آخر التطورات التكنولوجية لزيادة كفاءته مقارنة بالمنافسين.					
4- سمعة البنك						
76	ترى إدارة البنك أن السمعة مهمة لبناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع المتعاملين معها.					
77	يملك البنك سمعة قوية في السوق الذي ينشط فيه.					
78	يعمل البنك على تحسين سمعته باستمرار مع أصحاب المصلحة الخارجيين (العملاء، الموردون، المجتمع المحلي، الجمهور العام، الحكومة، الإعلام...) مقارنة بمنافسيه.					
79	يملك البنك سمعة جيدة تتحسن باستمرار مع أصحاب المصلحة الداخليين (المدراء، الموظفون، الملاك)					
80	توفر نظم معلومات البنك معلومات دقيقة ومفيدة لأصحاب المصلحة مما يحسن سمعة البنك ومصداقيته لديهم.					

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الإسم	اللقب	الصفة	مكان العمل
محمد البشير	مبيروك	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
عيسى	انجيمي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
فراس سليمان	الشلبي	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن)
شريف	لعمارة	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
محمد	فلاق	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف
محمد	بولصنام	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

ملحق رقم (3): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

معامل الثبات لمؤشر: جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	6

معامل الثبات لمؤشر: خصائص النظام

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	8

معامل الثبات لبعد: جودة النظام

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	14

معامل الثبات للمؤشر الزمني لجودة المعلومات

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,665	4

معامل الثبات لمؤشر جودة محتوى المعلومات

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	7

معامل الثبات للمؤشر الشكلي لجودة المعلومات

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,682	5

معامل الثبات لبعد جودة المعلومات

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	16

معامل الثبات لبعد جودة خدمة الدعم

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	7

معامل الثبات لمحور جودة نظم المعلومات الإدارية

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0

	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	37

معامل الثبات: بعد الأصالة

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	4

معامل الثبات: بعد الطلاقة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q42	10,67	6,023	-,005	,691
q43	10,67	4,782	,418	,394
q44	11,00	4,345	,442	,355
q45	10,97	2,930	,516	,227

معامل الثبات: بعد المرونة

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,755	4

معامل الثبات: بعد الحساسية للمشكلات

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	4

معامل الثبات: بعد الإفاضة والإقناع

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	4

معامل الثبات: بعد روح المجازفة

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	4

معامل الثبات لمحور الإبداع الإداري

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	24

معامل الثبات: بعد الكلفة

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,728	4

معامل الثبات: بعد جودة الخدمة وتميزها

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
			100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	6

معامل الثبات: بعد القدرات الجوهرية

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	4

معامل الثبات: بعد سمعة البنك

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,764	5

معامل الثبات: محور الميزة التنافسية

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	19

معامل الثبات: كل الاستبانة

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,973	80

ملحق رقم (4): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 requir_syst  (جودة مستلزمات إدارة وتشغيل النظام )
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE
```

Correlations

Correlations

		requir_syst
q1	Pearson Correlation	,722
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q2	Pearson Correlation	,669
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q3	Pearson Correlation	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q4	Pearson Correlation	,883*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q5	Pearson Correlation	,780
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q6	Pearson Correlation	,796*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
requir_syst	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 syst_charact  (خصائص النظام )
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		syst_charact
q7	Pearson Correlation	,747
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q8	Pearson Correlation	,641*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q9	Pearson Correlation	,836*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q10	Pearson Correlation	,648
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q11	Pearson Correlation	,422
	Sig. (2-tailed)	,020
	N	30
q12	Pearson Correlation	,741
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q13	Pearson Correlation	,739*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q14	Pearson Correlation	,275
	Sig. (2-tailed)	,141
	N	30
syst_charact	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=requir_syst syst_charact syst_quality_dimen جودة النظام وخصائص النظام مع المحور الأول
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		requir_syst	syst_charact	syst_quality_dimen
requir_syst	Pearson Correlation	1	,719**	,931**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
syst_charact	Pearson Correlation	,719**	1	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
syst_quality_dimen	Pearson Correlation	,931**	,923**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q15 q16 q17 q18 Time_factor (عبارات المؤشر الزمني لجودة المعلومات)
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		q15	q16	q17	q18	Time_factor
q15	Pearson Correlation	1	,410*	,196	,502**	,728**
	Sig. (2-tailed)		,025	,298	,005	,000
	N	30	30	30	30	30
q16	Pearson Correlation	,410*	1	,385*	,222	,737**
	Sig. (2-tailed)	,025		,035	,237	,000
	N	30	30	30	30	30

	Pearson Correlation	,196	,385*	1	,313	,693**
q17	Sig. (2-tailed)	,298	,035		,092	,000
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,502**	,222	,313	1	,676**
q18	Sig. (2-tailed)	,005	,237	,092		,000
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,728**	,737**	,693**	,676**	1
Time_factor	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 cont_factor  (عبارات مؤشر المحتوى لجودة المعلومات )
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		cont_factor
	Pearson Correlation	,439
q19	Sig. (2-tailed)	,015
	N	30
	Pearson Correlation	,691**
q20	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,889
q21	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,436
q22	Sig. (2-tailed)	,016
	N	30
	Pearson Correlation	,883**
q23	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,539*
q24	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30

	Pearson Correlation	,772**
q25	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	1**
cont_factor	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q26 q27 q28 q29 q30 forme_factor (عبارت مؤشر الشكل لجودة المعلومات)

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		forme_factor
	Pearson Correlation	,577
q26	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
	Pearson Correlation	,534*
q27	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
	Pearson Correlation	,766
q28	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,783
q29	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,628
q30	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	1**
forme_factor	Sig. (2-tailed)	
	N	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Time_factor cont_factor forme_factor Information_quality_dimen
```

(ارتباط مؤشرات الزمن والمحتوى والشكل مع بعد جودة المعلومات)

```
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		Information_quality_dimen
Time_factor	Pearson Correlation	,558
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
cont_factor	Pearson Correlation	,929
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
forme_factor	Pearson Correlation	,848
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Information_quality_dimen	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 support_ser_dimen  (عبارات بعد جودة خدمة الدعم)
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		support_ser_dimen
q31	Pearson Correlation	,546
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
q32	Pearson Correlation	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q33	Pearson Correlation	,888
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q34	Pearson Correlation	,883**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q35	Pearson Correlation	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q36	Pearson Correlation	,929**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q37	Pearson Correlation	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
support_ser_dimen	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=syst_quality_dimen Information_quality_dimen support_ser_dimen Info_sys_qua_total

ارتباط أبعاد جودة النظام وجودة المعلومات وجودة خدمة الدعم مع محورها المتمثل في: جودة نظم المعلومات الإدارية

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		Info_sys_qua_total
syst_quality_dimen	Pearson Correlation	,864
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Information_quality_dimen	Pearson Correlation	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
support_ser_dimen	Pearson Correlation	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Info_sys_qua_total	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q38 q39 q40 q41 Originality_dimen (عبارات بعد الأصالة)

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		Originality_dimen
q38	Pearson Correlation	,850
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q39	Pearson Correlation	,736**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,781**
q40	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,684*
q41	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	1**
Originality_dimen	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q42 q43 q44 q45 Fluency_dimen (عبارات بعد الطلاقة)

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE

Correlations

Correlations

		q42	q43	q44	q45	Fluency_dimen
	Pearson Correlation	1	,277	-,189	-,047	,364*
q42	Sig. (2-tailed)		,139	,318	,805	,048
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,277	1	,227	,332	,657**
q43	Sig. (2-tailed)	,139		,228	,073	,000
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	-,189	,227	1	,704**	,705**
q44	Sig. (2-tailed)	,318	,228		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	-,047	,332	,704**	1	,831**
q45	Sig. (2-tailed)	,805	,073	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,364*	,657**	,705**	,831**	1
Fluency_dimen	Sig. (2-tailed)	,048	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q46 q47 q48 q49 Flexibility_dimen (عبارات بعد المرونة)

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		Flexibility_dimen
q46	Pearson Correlation	,860
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q47	Pearson Correlation	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q48	Pearson Correlation	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q49	Pearson Correlation	,526
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
Flexibility_dimen	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q50 q51 q52 q53 Sensitivity_of_prob_dimen (عبارات الحساسية للمشكلات)

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		Sensitivity_of_prob_dimen
q50	Pearson Correlation	,748
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q51	Pearson Correlation	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q52	Pearson Correlation	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q53	Pearson Correlation	,727
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Sensitivity_of_prob_dimen	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q54 q55 q56 q57 Elaboration_dimen    (عبارات بعد الإفاضة والإقناع )
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		Elaboration_dimen
q54	Pearson Correlation	,903
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q55	Pearson Correlation	,886**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

	Pearson Correlation	,806**
q56	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,867**
q57	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	1**
Elaboration_dimen	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q58 q59 q60 q61 Risk_Spirit_dimen (عبارات بعد روح المجازفة)

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		Risk_Spirit_dimen
	Pearson Correlation	,717
q58	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,785*
q59	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,792
q60	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,816**
q61	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	1**
Risk_Spirit_dimen	Sig. (2-tailed)	
	N	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Originality_dimen Fluency_dimen Flexibility_dimen Sensitivity_of_prob_dimen Elaboration_dimen Risk_Spirit_dimen Administrative_creativity_Total

ارتباط أبعاد الإبداع الإداري مع محورها

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		Administrative_creativity_Total
Originality_dimen	Pearson Correlation	,847
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Fluency_dimen	Pearson Correlation	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Flexibility_dimen	Pearson Correlation	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Sensitivity_of_prob_dimen	Pearson Correlation	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Elaboration_dimen	Pearson Correlation	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Risk_Spirit_dimen	Pearson Correlation	,878**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Administrative_creativity_Total	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q62 q63 q64 q65 Cost_dimen (عبارات بعد الكلفة)

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE

Correlations

Correlations

		q62	q63	q64	q65	Cost_dimen
q62	Pearson Correlation	1	,359	,196	,802**	,855**
	Sig. (2-tailed)		,051	,299	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
q63	Pearson Correlation	,359	1	,156	,484**	,649**
	Sig. (2-tailed)	,051		,411	,007	,000
	N	30	30	30	30	30
q64	Pearson Correlation	,196	,156	1	,302	,506**
	Sig. (2-tailed)	,299	,411		,105	,004
	N	30	30	30	30	30
q65	Pearson Correlation	,802**	,484**	,302	1	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,105		,000
	N	30	30	30	30	30
Cost_dimen	Pearson Correlation	,855**	,649**	,506**	,908**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q66 q67 q68 q69 q70 q71 service_qual_dimen (عبارات بعد جودة الخدمة وتميزها)

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE

.

Correlations

Correlations

		service_qual_dimen
q66	Pearson Correlation	,783*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q67	Pearson Correlation	,684
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q68	Pearson Correlation	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q69	Pearson Correlation	,598
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q70	Pearson Correlation	,745
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
q71	Pearson Correlation	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
service_qual_dimen	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q72 q73 q74 q75 Core_compitences_dimen (عبارات بعد القدرات الجوهرية)
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		Core_compitences_dimen
q72	Pearson Correlation	,657
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

	Pearson Correlation	,875
q73	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,818
q74	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,684*
q75	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	1**
Core_compitences_dimen	Sig. (2-tailed)	
	N	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q76 q77 q78 q79 q80 Reputaion_dimen (عبارات بعد سمعة البنك)

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Reputaion_dimen
	Pearson Correlation	,588
q76	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
	Pearson Correlation	,584
q77	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
	Pearson Correlation	,671
q78	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,876
q79	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,830*
q80	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Reputaion_dimen	Pearson Correlation	1**

	Sig. (2-tailed)	
	N	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Cost_dimen service_qual_dimen Core_compitences_dimen Reputaion_dimen competitive_advantage_total

ارتباط أبعاد متغير الميزة التنافسية مع محورها

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		competitive_advantage_total
Cost_dimen	Pearson Correlation	,832**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
service_qual_dimen	Pearson Correlation	,862
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Core_compitences_dimen	Pearson Correlation	,905**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Reputaion_dimen	Pearson Correlation	,793**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
competitive_advantage_total	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): وصف أفراد مجتمع الدراسة

```
FREQUENCIES VARIABLES=sect sex age education experience bank
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

		sect	sex	age	education	experience	bank
N	Valid	113	113	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0	0	0

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	masculin	68	60,2	60,2	60,2
	feminine	45	39,8	39,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Frequency Table

sect

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	private	11	9,7	9,7	9,7
	public	102	90,3	90,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less than 25 yo	2	1,8	1,8	1,8
	25 to 35	51	45,1	45,1	46,9
	36 to 45	38	33,6	33,6	80,5
	more than 45	22	19,5	19,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	secondaire or less	9	8,0	8,0	8,0
	senior technician	7	6,2	6,2	14,2
	Bchlor or engineer	82	72,6	72,6	86,7
	Magister or PHD	15	13,3	13,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 or less	35	31,0	31,0	31,0
	6 to 15 years	51	45,1	45,1	76,1
	more than 15 years	27	23,9	23,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

.

bank

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BADR-JIJEL	11	9,7	9,7	9,7
	BADR-OUANA	6	5,3	5,3	15,0
	BADR-TAHIR	4	3,5	3,5	18,6
	BADR-TEXANA	3	2,7	2,7	21,2
	BDL-jijel	4	3,5	3,5	24,8
	BDL-TAHIR	11	9,7	9,7	34,5
	BEA-JIJEL1	8	7,1	7,1	41,6
	BEA-JIJEL2	5	4,4	4,4	46,0
	BEA-MILIA	8	7,1	7,1	53,1
	BNA-JIJEL	9	8,0	8,0	61,1
	BNA-MILIA	6	5,3	5,3	66,4
	CNEP-JIJEL	3	2,7	2,7	69,0
	CNEP-MILIA	2	1,8	1,8	70,8
	CNEP-OUANA	2	1,8	1,8	72,6
	CNEP-SIDIABDEL	2	1,8	1,8	74,3
	CNEP-TAHIR	2	1,8	1,8	76,1
	CNEP-TEXANA	3	2,7	2,7	78,8
	CPA-JIJEL	6	5,3	5,3	84,1
	CPA-MILIA	5	4,4	4,4	88,5
	CPA-TAHIR	2	1,8	1,8	90,3
	golf-bank	5	4,4	4,4	94,7
	parisbank	3	2,7	2,7	97,3
	societ-gene	3	2,7	2,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

ملحق رقم (6) : واقع متغيرات الدراسة في بنوك ولاية جيجل

المحور الأول: جودة نظم المعلومات الإدارية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
syst_quality_dimen	113	2,2857	4,7857	3,744627	,5882261
Information_quality_dimen	113	2,5625	4,8750	3,892146	,5005750
support_ser_dimen	113	1,4286	5,0000	3,737042	,7448967
Info_sys_qua_total	113	2,5405	4,8108	3,806984	,5214519
Valid N (listwise)	113				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	113	2	5	4,01	,785
q2	113	1	5	3,79	,986
q3	113	2	5	3,73	,945
HR_req_quality	113	1,6667	5,0000	3,843658	,7612526
q4	113	1	5	3,72	1,065
q5	113	1	5	3,38	1,096
Phisy_req_quality	113	1,0000	5,0000	3,548673	,9796241
q6	113	1	5	3,86	,981
requir_syst	113	2,0000	5,0000	3,747788	,7350072
Valid N (listwise)	113				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 syst_charact
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q7	113	2	5	4,00	,768
q8	113	1	5	3,45	1,000
q9	113	1	5	3,92	,769
q10	113	2	5	3,92	,769
q11	113	1	5	3,75	,996
q12	113	1	5	3,93	,821
q13	113	1	5	3,42	,998
q14	113	1	5	3,55	,954

syst_charact	113	2,3750	4,8750	3,742257	,5479984
Valid N (listwise)	113				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Time_factor cont_factor forme_factor Information_quality_dimen

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Time_factor	113	2,2500	5,0000	4,000000	,5560142
cont_factor	113	2,2857	4,8571	3,860936	,5540930
forme_factor	113	1,8000	5,0000	3,849558	,6554884
Information_quality_dimen	113	2,5625	4,8750	3,892146	,5005750
Valid N (listwise)	113				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q15 q16 q17 q18 Time_factor

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q15	113	2	5	4,00	,768
q16	113	1	5	4,00	,768
q17	113	2	5	4,01	,688
q18	113	1	5	3,99	,785
Time_factor	113	2,2500	5,0000	4,000000	,5560142
Valid N (listwise)	113				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 cont_factor

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q19	113	2	5	3,89	,849
q20	113	1	5	3,88	,792
q21	113	1	5	3,76	,938
q22	113	2	5	3,83	,767
q23	113	1	5	3,42	1,041
q24	113	2	5	4,27	,768
q25	113	1	5	3,98	,855
cont_factor	113	2,2857	4,8571	3,860936	,5540930
Valid N (listwise)	113				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q26 q27 q28 q29 q30 forme_factor
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q26	113	1	5	3,92	,836
q27	113	1	5	3,86	,789
q28	113	1	5	3,89	,849
q29	113	1	5	3,65	,971
q30	113	1	5	3,92	,965
forme_factor	113	1,8000	5,0000	3,849558	,6554884
Valid N (listwise)	113				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 support_ser_dimen
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q31	113	1	5	3,65	1,109
q32	113	1	5	3,63	1,071
q33	113	1	5	3,67	,986
q34	113	1	5	3,79	,949

q35	113	1	5	3,85	,909
q36	113	1	5	3,81	,972
q37	113	1	5	3,77	,991
support_ser_dimen	113	1,4286	5,0000	3,737042	,7448967
Valid N (listwise)	113				

المحور الثاني: الإبداع الإداري

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Originality_dimen	113	1,5000	5,0000	3,663717	,6925705
Fluency_dimen	113	1,6667	5,0000	3,522124	,7139151
Flexibility_dimen	113	1,2500	5,0000	3,610619	,6951185
Sensitivity_of_prob_dimen	113	1,7500	5,0000	3,599558	,6064569
Elaboration_dimen	113	1,0000	5,0000	3,462389	,8026332
Risk_Spirit_dimen	113	1,7500	5,0000	3,411504	,7295733
Administrative_creativity_Total	113	1,5417	4,6667	3,551991	,5259136
Valid N (listwise)	113				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q43 q44 q45 Fluency_dimen
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q43	113	2	5	3,62	,805
q44	113	1	5	3,54	,907
q45	113	1	5	3,41	1,074
Fluency_dimen	113	1,6667	5,0000	3,522124	,7139151
Valid N (listwise)	113				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q38 q39 q40 q41 Originality_dimen
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q38	113	1	5	3,67	,995
q39	113	1	5	3,34	,872
q40	113	1	5	3,94	,816
q41	113	1	5	3,71	,932
Originality_dimen	113	1,5000	5,0000	3,663717	,6925705
Valid N (listwise)	113				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q46 q47 q48 q49 Flexibility_dimen
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q46	113	1	5	3,46	1,027
q47	113	1	5	3,42	,989
q48	113	1	5	3,60	,872
q49	113	2	5	3,96	,660
Flexibility_dimen	113	1,2500	5,0000	3,610619	,6951185
Valid N (listwise)	113				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q50 q51 q52 q53 Sensitivity_of_prob_dimen
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q50	113	1	5	3,91	,689
q51	113	1	5	3,40	,950
q52	113	2	5	3,68	,827
q53	113	1	5	3,41	1,074
Sensitivity_of_prob_dimen	113	1,7500	5,0000	3,599558	,6064569
Valid N (listwise)	113				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q54 q55 q56 q57 Risk_Spirit_dimen

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q54	113	1	5	3,13	1,130
q55	113	1	5	3,42	1,033
q56	113	1	5	3,59	,979
q57	113	1	5	3,70	,895
Risk_Spirit_dimen	113	1,7500	5,0000	3,411504	,7295733
Valid N (listwise)	113				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Cost_dimen service_qual_dimen Core_compitences_dimen Reputaion_dimen competitive_advantage_total

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cost_dimen	113	2,2500	4,7500	3,820796	,5574866
service_qual_dimen	113	2,0000	5,0000	3,924779	,5665052
Core_compitences_dimen	113	1,0000	4,7500	3,683628	,7157489
Reputaion_dimen	113	3,0000	5,0000	4,290265	,5098958
competitive_advantage_total	113	2,2105	4,7895	3,948196	,4742935
Valid N (listwise)	113				

المحور الثالث: الميزة التنافسية

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q62 q63 q64 q65 Cost_dimen
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q62	113	1	5	3,61	,839
q63	113	2	5	4,02	,694
q64	113	2	5	3,97	,700
q65	113	2	5	3,68	,805
Cost_dimen	113	2,2500	4,7500	3,820796	,5574866
Valid N (listwise)	113				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q66 q67 q68 q69 q70 q71 service_qual_dimen
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q66	113	2	5	4,10	,719
q67	113	1	5	3,96	,925
q68	113	2	5	3,93	,716
q69	113	1	5	3,61	,986
q70	113	2	5	3,97	,713
q71	113	1	5	3,97	,839
service_qual_dimen	113	2,0000	5,0000	3,924779	,5665052
Valid N (listwise)	113				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=q72 q73 q74 q75 Core_compitences_dimen
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q72	113	1	5	3,85	1,002
q73	113	1	5	3,51	,877
q74	113	1	5	3,52	,907
q75	113	1	5	3,85	,993
Core_compitences_dimen	113	1,0000	4,7500	3,683628	,7157489
Valid N (listwise)	113				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q76 q77 q78 q79 q80 Reputaion_dimen

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q76	113	3	5	4,50	,569
q77	113	3	5	4,35	,611
q78	113	3	5	4,31	,642
q79	113	2	5	4,12	,734
q80	113	1	5	4,17	,693
Reputaion_dimen	113	3,0000	5,0000	4,290265	,5098958
Valid N (listwise)	113				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Cost_dimen service_qual_dimen Core_compitences_dimen Reputaion_dimen competitive_advantage_total

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cost_dimen	113	2,2500	4,7500	3,820796	,5574866
service_qual_dimen	113	2,0000	5,0000	3,924779	,5665052
Core_compitences_dimen	113	1,0000	4,7500	3,683628	,7157489
Reputaion_dimen	113	3,0000	5,0000	4,290265	,5098958
competitive_advantage_total	113	2,2105	4,7895	3,948196	,4742935
Valid N (listwise)	113				

ملحق رقم (7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الإلتواء والتفلطح)

نتائج اختباري الالتواء والتفلطح لأبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية

Statistics

		syst_quality_dimen	Information_quality_dimen	support_ser_dimen
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0
Skewness		-1,239	-1,030	-1,211
Std. Error of Skewness		,427	,427	,427
Kurtosis		2,359	,415	1,642
Std. Error of Kurtosis		,833	,833	,833

نتائج اختباري الالتواء والتفلطح لأبعاد الإبداع الإداري

Statistics

		Originality_dimen	Fluency_dimen	Flexibility_dimen	Sensitivity_of_prob_dimen	Elaboration_dimen	Risk_Spirit_dimen
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
Skewness		-,975	-,335	-,252	-,270	-,948	-,268
Std. Error of Skewness		,427	,427	,427	,427	,427	,427
Kurtosis		1,051	-,500	-,789	-,343	,224	-,615
Std. Error of Kurtosis		,833	,833	,833	,833	,833	,833

نتائج اختباري الالتواء والتفلطح لأبعاد الميزة التنافسية

Statistics

		Cost_dimen	service_qual_dimen	Core_compitences_dimen	Reputaion_dimen
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Skewness		-,842	-,817	-,832	-,415
Std. Error of Skewness		,427	,427	,427	,427
Kurtosis		,059	,546	-,456	-,345
Std. Error of Kurtosis		,833	,833	,833	,833

نتائج اختباري الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Statistics

		Info_sys_qua_total	Administrative_creativity_Total	competitive_advantage_total
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0
Skewness		-,794	-,364	-,874
Std. Error of Skewness		,427	,427	,427
Kurtosis		-,160	-,589	-,351
Std. Error of Kurtosis		,833	,833	,833

ملحق رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية

الاختبار القبلي: التأكد من عدم وجود مشكلة التعددية الخطية

Correlations

		syst_quality_dimen	Information_quality_dimen	support_ser_dimen	Originality_dimen	Fluency_dimen
syst_quality_dimen	Pearson Correlation	1	,752**	,618**	,284**	,318**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,001
	N	113	113	113	113	113
Information_quality_dimen	Pearson Correlation	,752**	1	,728**	,289**	,399**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,000
	N	113	113	113	113	113
support_ser_dimen	Pearson Correlation	,618**	,728**	1	,479**	,449**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Originality_dimen	Pearson Correlation	,284**	,289**	,479**	1	,494**
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,000		,000
	N	113	113	113	113	113
Fluency_dimen	Pearson Correlation	,318**	,399**	,449**	,494**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	113	113
Flexibility_dimen	Pearson Correlation	,342**	,373**	,403**	,602**	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Sensitivity_of_prob_dimen	Pearson Correlation	,120	,277**	,301**	,354**	,455**
	Sig. (2-tailed)	,207	,003	,001	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Elaboration_dimen	Pearson Correlation	,349**	,450**	,457**	,397**	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Risk_Spirit_dimen	Pearson Correlation	,315**	,348**	,424**	,542**	,484**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Administrative_creativity_Total	Pearson Correlation	,391**	,483**	,559**	,766**	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113

Correlations

		Flexibility_dimen	Sensitivity_of_prob_dimen	Elaboration_dimen	Risk_Spirit_dimen	Administrative_creativity_Total
syst_quality_dimen	Pearson Correlation	,342	,120**	,349**	,315**	,391**
	Sig. (2-tailed)	,000	,207	,000	,001	,000
	N	113	113	113	113	113
Information_quality_dimen	Pearson Correlation	,373**	,277	,450**	,348**	,483**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
support_ser_dimen	Pearson Correlation	,403**	,301**	,457	,424**	,559**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Originality_dimen	Pearson Correlation	,602**	,354**	,397**	,542	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Fluency_dimen	Pearson Correlation	,620**	,455**	,481**	,484**	,773
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Flexibility_dimen	Pearson Correlation	1**	,420**	,463**	,386**	,773**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Sensitivity_of_prob_dimen	Pearson Correlation	,420	1**	,516**	,381**	,683**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Elaboration_dimen	Pearson Correlation	,463**	,516**	1**	,478**	,749**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	113	113	113	113	113
Risk_Spirit_dimen	Pearson Correlation	,386**	,381**	,478**	1**	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	113	113	113	113	113
Administrative_creativity_Total	Pearson Correlation	,773**	,683**	,749**	,733**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	113	113

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Administrative_creativity_Total

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,570[a]	,325	,306	,4381284	1,848

a. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

b. Dependent Variable: Administrative_creativity_Total

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,054	3	3,351	17,459	,000[b]
	Residual	20,923	109	,192		
	Total	30,978	112			

a. Dependent Variable: Administrative_creativity_Total

b. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

Coefficients[a]

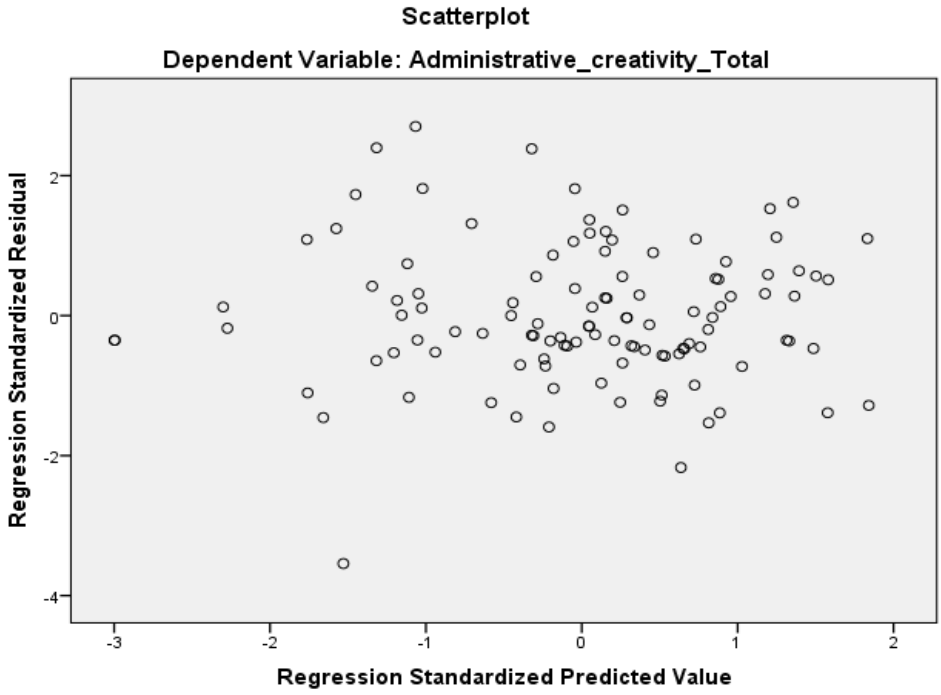
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,727	,329		5,246	,000
	syst_quality_dimen	-,007	,108	-,008	-,069	,945
	Information_quality_dimen	,177	,146	,168	1,216	,227
	support_ser_dimen	,311	,082	,441	3,792	,000

a. Dependent Variable: Administrative_creativity_Total

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	syst_quality_dimen	,424	2,357
	Information_quality_dimen	,323	3,099
	support_ser_dimen	,458	2,183

a. Dependent Variable: Administrative_creativity_Total



نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Originality_dimen

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,489[a]	,239	,218	,6124602	1,960

a. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

b. Dependent Variable: Originality_dimen

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,835	3	4,278	11,405	,000[b]
	Residual	40,887	109	,375		
	Total	53,721	112			

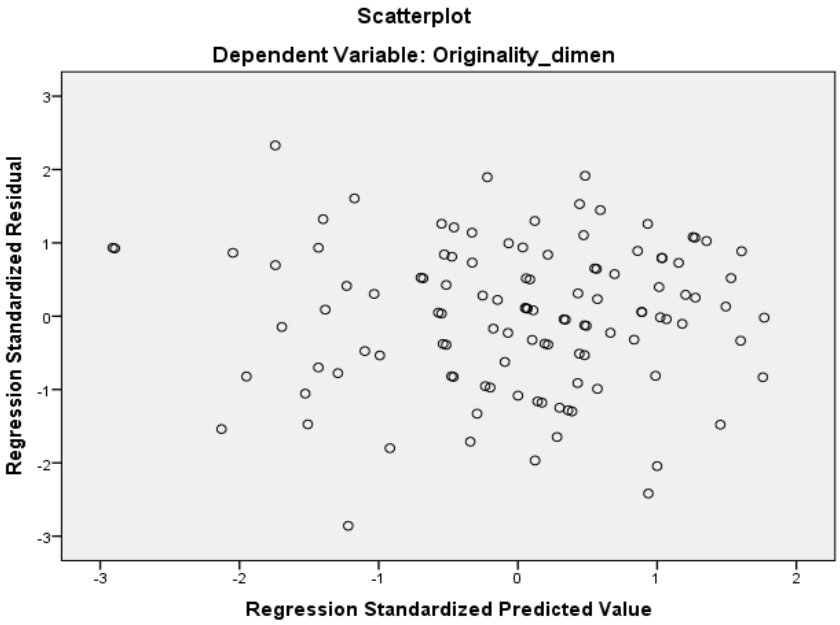
a. Dependent Variable: Originality_dimen

b. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	syst_quality_dimen	,424	2,357
	Information_quality_dimen	,323	3,099
	support_ser_dimen	,458	2,183

a. Dependent Variable: Originality_dimen



نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Fluency_dimen

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,461[a]	,213	,191	,6420624	1,944

a. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

b. Dependent Variable: Fluency_dimen

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,149	3	4,050	9,823	,000[b]
	Residual	44,935	109	,412		
	Total	57,084	112			

a. Dependent Variable: Fluency_dimen

b. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,470	,482		3,046	,003
	syst_quality_dimen	-,017	,158	-,014	-,110	,913
	Information_quality_dimen	,231	,213	,162	1,084	,281
	support_ser_dimen	,326	,120	,340	2,707	,008

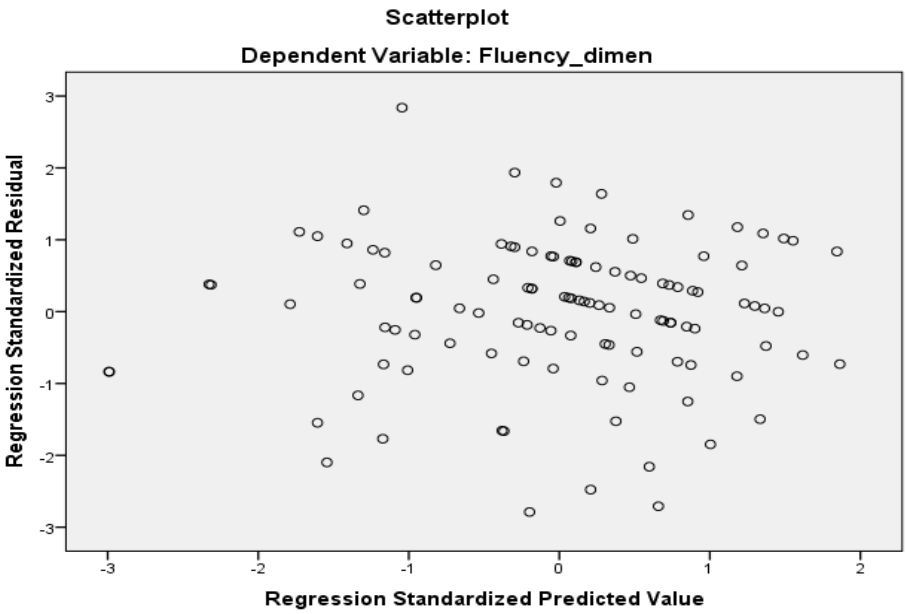
a. Dependent Variable: Fluency_dimen

Coefficients[a]

Model	Collinearity Statistics

		Tolerance	VIF
1	syst_quality_dimen	,424	2,357
	Information_quality_dimen	,323	3,099
	support_ser_dimen	,458	2,183

a. Dependent Variable: Fluency_dimen



نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Flexibility_dimen

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,424[a]	,180	,157	,6381221	1,538

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,732	3	3,244	7,967	,000[b]
	Residual	44,385	109	,407		
	Total	54,117	112			

a. Dependent Variable: Flexibility_dimen

b. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

Coefficients[a]

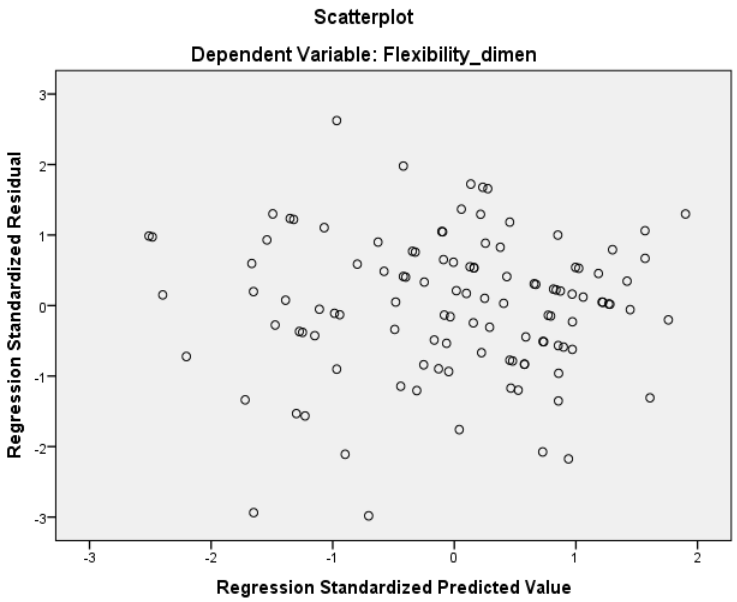
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,678	,479		3,499	,001
	syst_quality_dimen	,116	,157	,098	,737	,462
	Information_quality_dimen	,148	,212	,107	,698	,487
	support_ser_dimen	,247	,120	,264	2,063	,041

a. Dependent Variable: Flexibility_dimen

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	syst_quality_dimen	,424	2,357
	Information_quality_dimen	,323	3,099
	support_ser_dimen	,458	2,183

a. Dependent Variable: Flexibility_dimen



نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الأولى

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Sensitivity_of_prob_dimen

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,351[a]	,123	,099	,5756998	1,711

a. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

b. Dependent Variable: Sensitivity_of_prob_dimen

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,067	3	1,689	5,096	,002[b]
	Residual	36,126	109	,331		
	Total	41,192	112			

a. Dependent Variable: Sensitivity_of_prob_dimen

b. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

Coefficients[a]

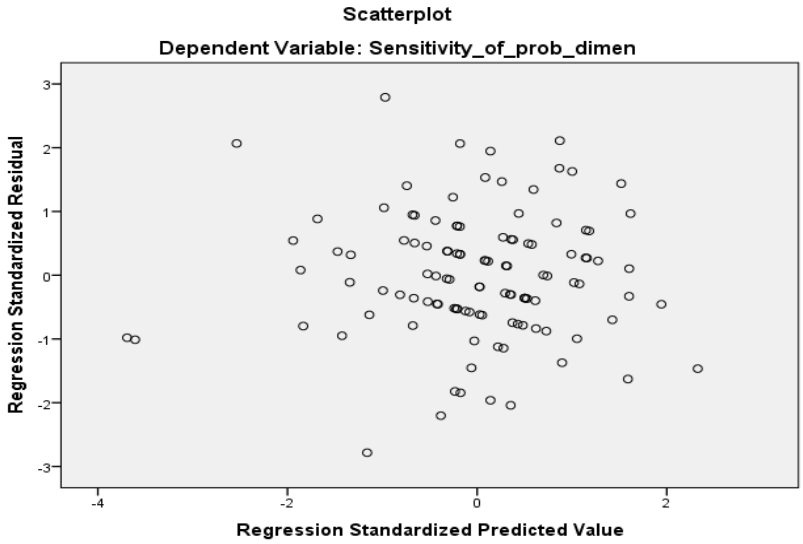
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,465	,433		5,699	,000
	syst_quality_dimen	-,252	,142	-,244	-1,775	,079
	Information_quality_dimen	,341	,191	,281	1,782	,077
	support_ser_dimen	,201	,108	,247	1,863	,065

a. Dependent Variable: Sensitivity_of_prob_dimen

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	syst_quality_dimen	,424	2,357
	Information_quality_dimen	,323	3,099
	support_ser_dimen	,458	2,183

a. Dependent Variable: Sensitivity_of_prob_dimen



نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسة الأولى

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Elaboration_dimen

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,489[a]	,239	,218	,7099060	1,935

a. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

b. Dependent Variable: Elaboration_dimen

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,220	3	5,740	11,390	,000[b]
	Residual	54,932	109	,504		
	Total	72,153	112			

a. Dependent Variable: Elaboration_dimen

b. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

Coefficients[a]

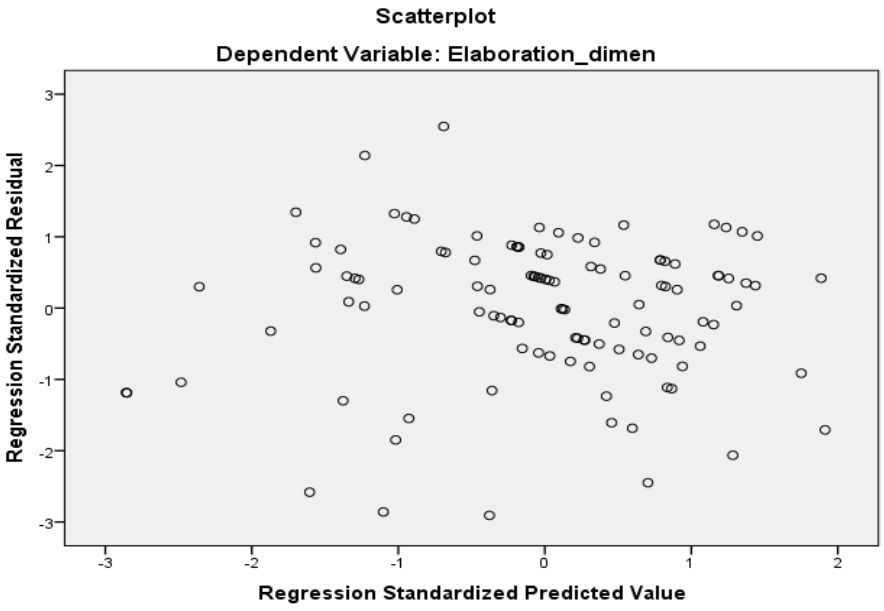
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,806	,533		1,511	,134
	syst_quality_dimen	-,029	,175	-,022	-,168	,867
	Information_quality_dimen	,422	,236	,263	1,789	,076
	support_ser_dimen	,301	,133	,279	2,261	,026

a. Dependent Variable: Elaboration_dimen

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	syst_quality_dimen	,424	2,357
	Information_quality_dimen	,323	3,099
	support_ser_dimen	,458	2,183

a. Dependent Variable: Elaboration_dimen



نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسة الثانية

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Risk_Spirit_dimen

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,430[a]	,185	,162	,6677350	2,110

a. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

b. Dependent Variable: Risk_Spirit_dimen

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,015	3	3,672	8,235	,000[b]
	Residual	48,600	109	,446		
	Total	59,615	112			

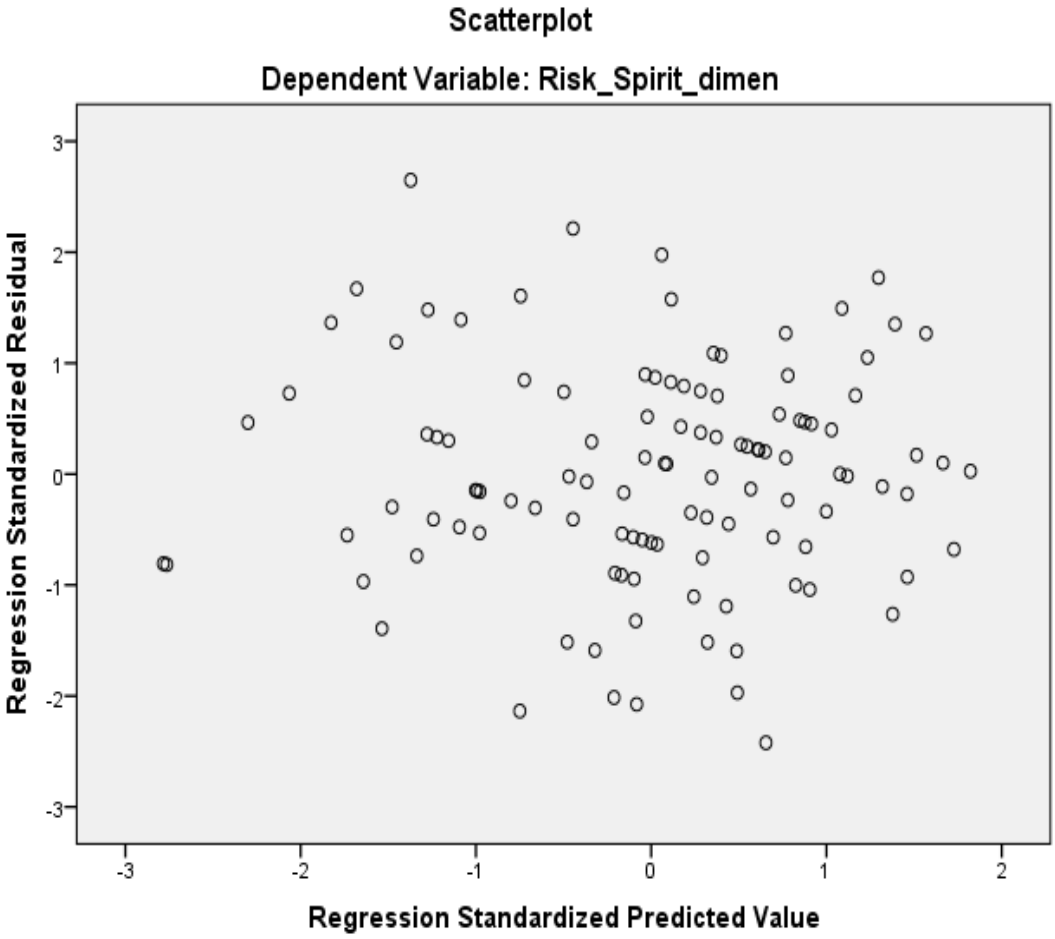
a. Dependent Variable: Risk_Spirit_dimen

b. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,581	,502		3,150	,002
	syst_quality_dimen	,083	,165	,067	,502	,617
	Information_quality_dimen	,059	,222	,040	,264	,792
	support_ser_dimen	,346	,125	,353	2,766	,007

a. Dependent Variable: Risk_Spirit_dimen


Scatterplot
Dependent Variable: Risk_Spirit_dimen
Regression Standardized Residual
Regression Standardized Predicted Value
3
2
1
0
-1
-2
-3
-3
-2
-1
0
1
2

ملحق رقم (9): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية

نتائج اختبار الارتباط بين متغيرات الفرضية

Correlations

		syst_quality_dimen	Information_quality_dimen	support_ser_dimen	competitive_advantage_total
syst_quality_dimen	Pearson Correlation	1	,752**	,618**	,565**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	113	113	113	113
Information_quality_dimen	Pearson Correlation	,752**	1	,728**	,613**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	113	113	113	113
support_ser_dimen	Pearson Correlation	,618**	,728**	1	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	113	113	113	113
competitive_advantage_total	Pearson Correlation	,565**	,613**	,647**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	113

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: competitive_advantage_total

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,689[a]	,474	,460	,3485506	1,609

a. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

b. Dependent Variable: competitive_advantage_total

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,953	3	3,984	32,796	,000[b]
	Residual	13,242	109	,121		
	Total	25,195	112			

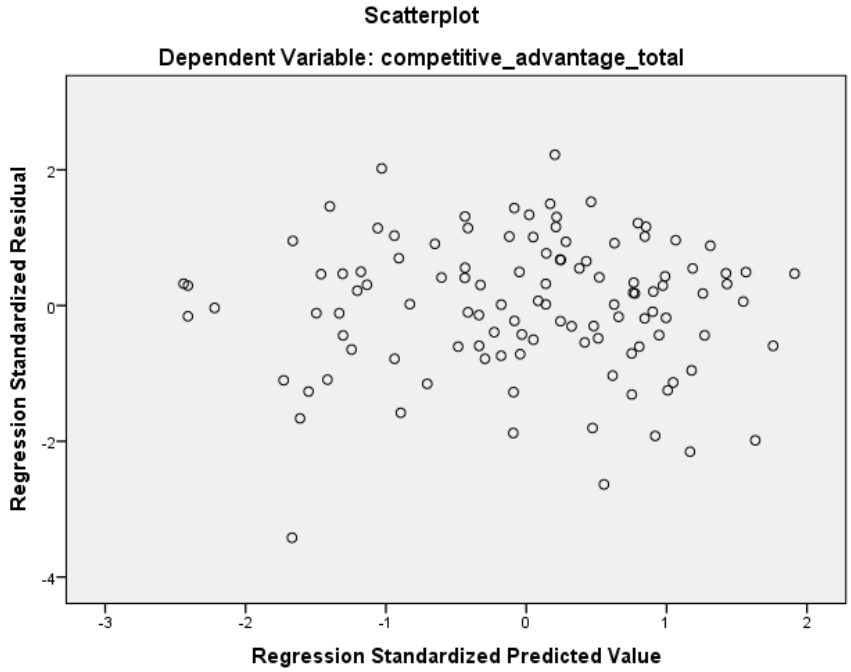
a. Dependent Variable: competitive_advantage_total

b. Predictors: (Constant), support_ser_dimen, syst_quality_dimen, Information_quality_dimen

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,766	,262		6,742	,000		
	syst_quality_dimen	,139	,086	,173	1,623	,108	,424	2,357
	Information_quality_dimen	,182	,116	,192	1,569	,119	,323	3,099
	support_ser_dimen	,255	,065	,400	3,902	,000	,458	2,183

a. Dependent Variable: competitive_advantage_total



ملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Info_sys_qua_total[b]	.	Enter
2	Administrative_creativity_Total[b]	.	Enter
3	Interaction[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: competitive_advantage_total

b. All requested variables entered.

Model Summary[d]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,671[a]	,450	,445	,3534351	,450	90,694	1	111	,000	
2	,768[b]	,590	,582	,3065421	,140	37,558	1	110	,000	
3	,769[c]	,591	,580	,3074969	,001	,318	1	109	,574	1,528

a. Predictors: (Constant), Info_sys_qua_total

b. Predictors: (Constant), Info_sys_qua_total, Administrative_creativity_Total

c. Predictors: (Constant), Info_sys_qua_total, Administrative_creativity_Total, Interaction

d. Dependent Variable: competitive_advantage_total

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,329	1	11,329	90,694	,000[b]
	Residual	13,866	111	,125		
	Total	25,195	112			
2	Regression	14,858	2	7,429	79,061	,000[c]
	Residual	10,336	110	,094		
	Total	25,195	112			
3	Regression	14,888	3	4,963	52,486	,000[d]
	Residual	10,306	109	,095		
	Total	25,195	112			

a. Dependent Variable: competitive_advantage_total

b. Predictors: (Constant), Info_sys_qua_total

c. Predictors: (Constant), Info_sys_qua_total, Administrative_creativity_Total

d. Predictors: (Constant), Info_sys_qua_total, Administrative_creativity_Total, Interaction

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,626	,246		6,609	,000					
	Info_sys_qua_total	,610	,064	,671	9,523	,000	,671	,671	,671	1,000	1,000
2	(Constant)	1,010	,236		4,281	,000					
	Info_sys_qua_total	,403	,065	,444	6,210	,000	,671	,510	,379	,731	1,368
	Administrative_creativity_Total	,395	,064	,438	6,128	,000	,668	,505	,374	,731	1,368
3	(Constant)	,330	1,229		,269	,789					
	Info_sys_qua_total	,592	,340	,650	1,741	,085	,671	,164	,107	,027	37,196
	Administrative_creativity_Total	,592	,356	,656	1,664	,099	,668	,157	,102	,024	41,452
	Interaction	-,054	,096	-,372	-,564	,574	,761	-,054	-,035	,009	116,21

a. Dependent Variable: competitive_advantage_total

Excluded Variables[a]

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
Administrative_creativity_Total	,438[b]	6,128	,000	,505	,731	1,368	,731
Interaction	,708[b]	5,858	,000	,488	,261	3,835	,261
Interaction	-,372[c]	-,564	,574	-,054	,009	116,217	,009

a. Dependent Variable: competitive_advantage_total

b. Predictors in the Model: (Constant), Info_sys_qua_total

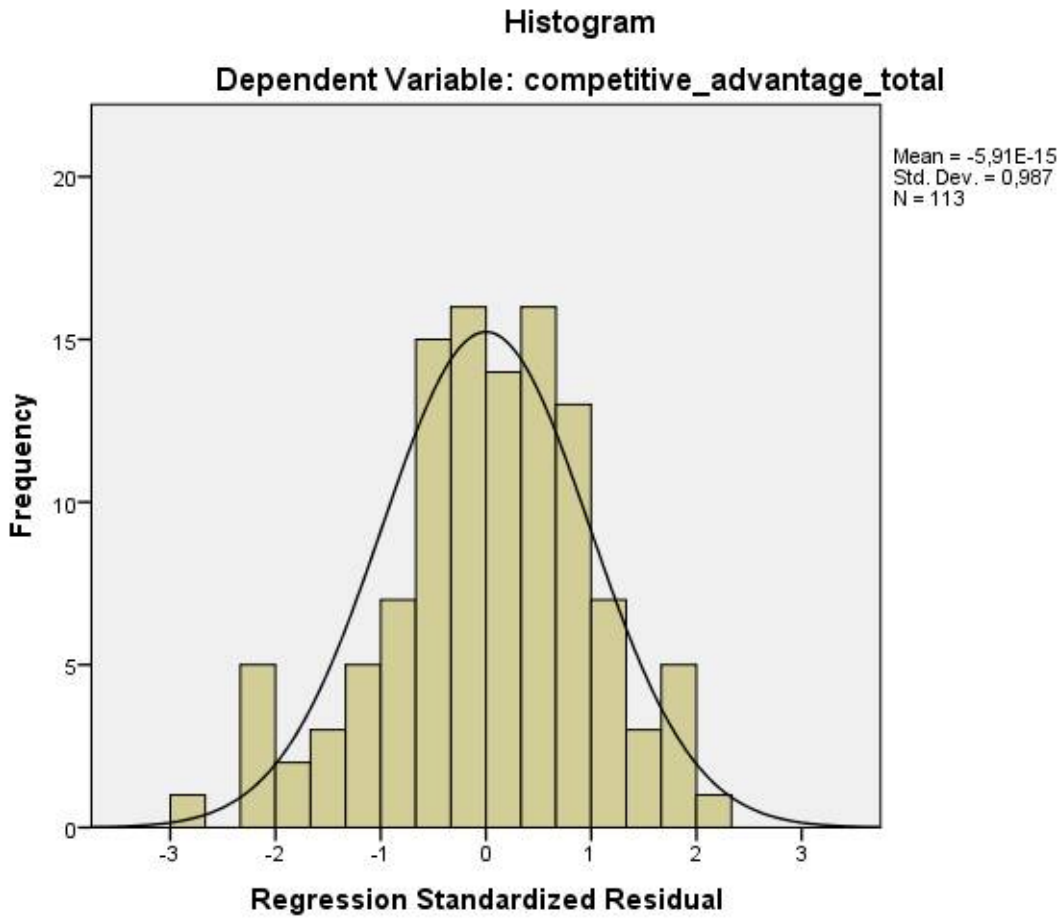
c. Predictors in the Model: (Constant), Info_sys_qua_total, Administrative_creativity_Total

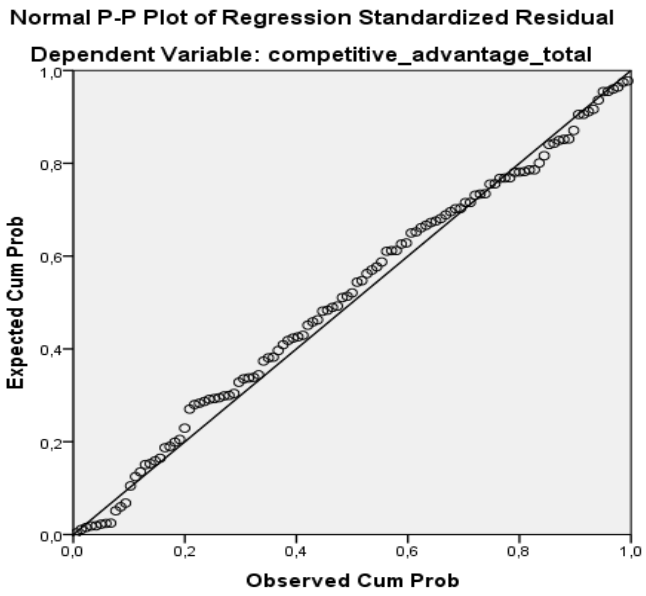
Collinearity Diagnostics[a]

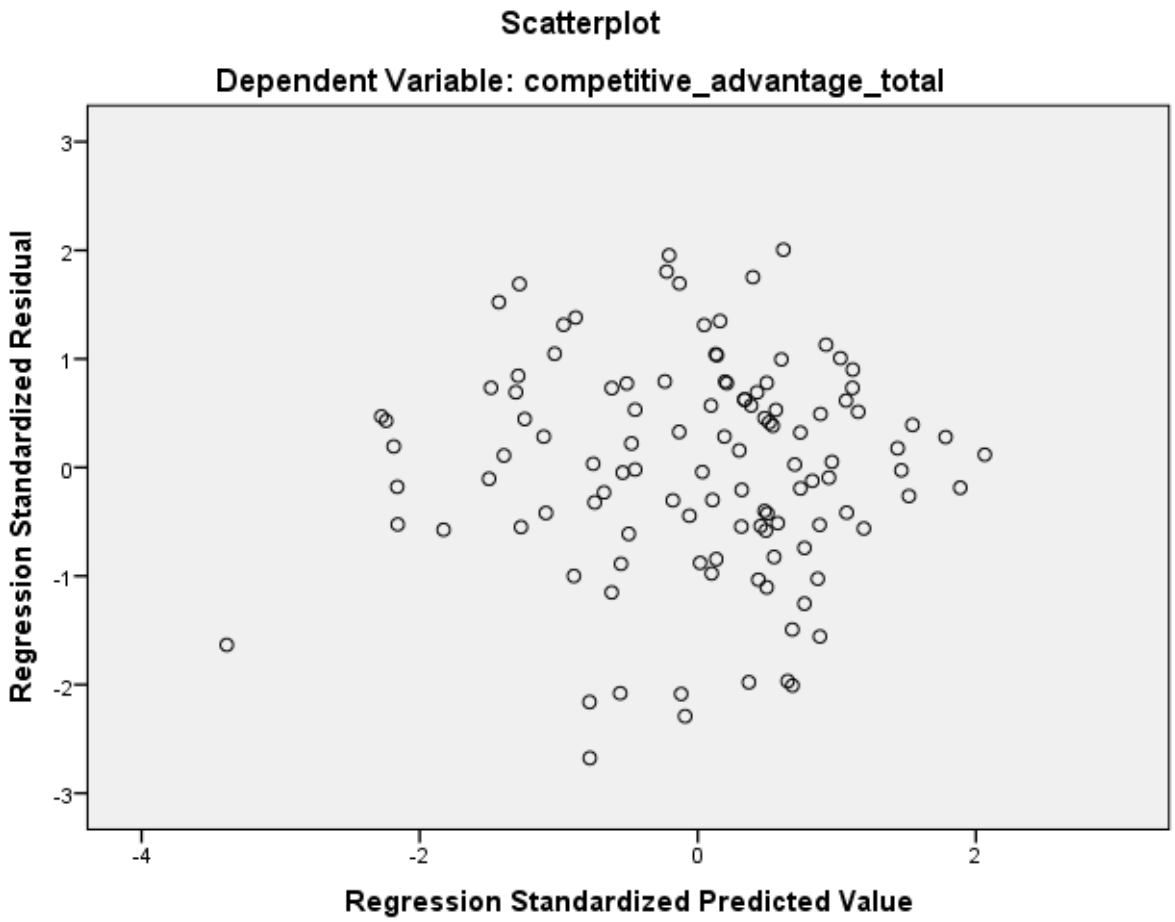
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Info_sys_qua_total	Administrative_creativity_Total	Interaction
1	1	1,991	1,000	,00	,00		
	2	,009	14,734	1,00	1,00		
2	1	2,980	1,000	,00	,00	,00	
	2	,011	16,677	,60	,01	,82	
	3	,009	18,313	,40	,99	,18	
3	1	3,963	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,027	12,013	,01	,00	,00	,01
	3	,009	20,486	,00	,03	,03	,00
	4	,000	175,865	,99	,97	,97	,99

a. Dependent Variable: competitive_advantage_total

Charts




Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: competitive_advantage_total
Expected Cum Prob
Observed Cum Prob
0,0
0,2
0,4
0,6
0,8
1,0


Scatterplot
Dependent Variable: competitive_advantage_total
Regression Standardized Residual
Regression Standardized Predicted Value
3
2
1
0
-1
-2
-3
-4
-2
0
2

ملحق رقم (11):نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sect

Case Processing Summary

	sect	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Info_sys_qua_total	private	11	100,0%	0	0,0%	11	100,0%
	public	102	100,0%	0	0,0%	102	100,0%

Tests of Normality

	sect	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Info_sys_qua_total	private	,187	11	,200*	,927	11	,382
	public	,076	102	,156	,975	102	,049

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Info_sys_qua_total	Equal variances assumed Equal	3,957	,049	2,625	111	,010	,4234234	,1612966
	variances not assumed			4,075	17,573	,001	,4234234	,1039149

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Case Processing Summary

	sect	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Administrative_creativity_Total	private	11	100,0%	0	0,0%	11	100,0%
	public	102	100,0%	0	0,0%	102	100,0%

Tests of Normality

	sect	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Administrative_creativity_Total	private	,235	11	,090	,857	11	,053
	public	,079	102	,121	,977	102	,074

a. Lilliefors Significance Correction

Independent Samples Test

Administrative_creativity Total	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	sig	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	**1,044**	**,309**	**3,342**	**111**	**,001**	**,5340909**	**,15980**	**,217431**	**,8507502**
Equal variances not assumed			**4,325**	**14,466**	**,001**	**,5340909**	**,12348**	**,270036**	**,7981456**

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Case Processing Summary

	sect	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
competitive_advantage_total	private	11	100,0%	0	0,0%	11	100,0%
	public	102	100,0%	0	0,0%	102	100,0%

Tests of Normality

	sect	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
competitive_advantage_total	private	,164	11	,200*	,919	11	,312
	public	,073	102	,200*	,975	102	,048

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Independent Samples Test

competitive_advantage_total	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	4,563	,035	3,340	111	,001	,4814450	,1441241	,1958535	,7670365
Equal variances not assumed			5,989	22,170	,000	,4814450	,0803871	,3148065	,6480835

ملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة وفرضياتها الفرعية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Case Processing Summary

	sex	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Info_sys_qua_total	masculin	68	100,0%	0	0,0%	68	100,0%
	feminine	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

Tests of Normality

	sex	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Info_sys_qua_total	masculin	,089	68	,200*	,967	68	,070
	feminine	,100	45	,200*	,965	45	,190

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Independent Samples Test

Info_sys_qua_total	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	,255	,615	-,024	111	,981	-,0023671	,1006559	-,2018234	,197089
Equal variances not assumed			-,023	90,389	,982	-,0023671	,1018950	-,2047875	,200053

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Case Processing Summary

	age	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Info_sys_qua_total	less than 25 yo	2	100,0%	0	0,0%	2	100,0%
	25 to 35	51	100,0%	0	0,0%	51	100,0%
	36 to 45	38	100,0%	0	0,0%	38	100,0%
	more than 45	22	100,0%	0	0,0%	22	100,0%

Tests of Normality

	age	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Info_sys_qua_total	less than 25 yo	,260	2	.			
	25 to 35	,104	51	,200*	,960	51	,085
	36 to 45	,133	38	,090	,945	38	,061
	more than 45	,170	22	,097	,922	22	,083

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA

Info_sys_qua_total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,333	3	,444	1,663	,179
Within Groups	29,121	109	,267		
Total	30,454	112			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Case Processing Summary

	education	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Info_sys_qua_total	secondaire or less	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
	senior technician	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	Bchlor or engineer	82	100,0%	0	0,0%	82	100,0%
	Magister or PHD	15	100,0%	0	0,0%	15	100,0%

Tests of Normality

	education	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Info_sys_qua_total	secondaire or less	,162	9	,200*	,925	9	,433
	senior technician	,167	7	,200*	,931	7	,560
	Bchlor or engineer	,078	82	,200*	,980	82	,244
	Magister or PHD	,176	15	,200*	,883	15	,053

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA

Info_sys_qua_total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,610	3	,203	,743	,529
Within Groups	29,844	109	,274		
Total	30,454	112			

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Case Processing Summary

	experience	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Info_sys_qua_total	5 or less	35	100,0%	0	0,0%	35	100,0%
	6 to 15 years	49	100,0%	0	0,0%	49	100,0%
	more than 15 years	29	100,0%	0	0,0%	29	100,0%

Tests of Normality

	experience	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Info_sys_qua_total	5 or less	,126	35	,171	,942	35	,063
	6 to 15 years	,102	49	,200*	,977	49	,453
	more than 15 years	,116	29	,200*	,943	29	,121

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA

Info_sys_qua_total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,101	2	,050	,183	,833
Within Groups	30,353	110	,276		
Total	30,454	112			

Abstract

Relationship of Quality of Management Information Systems with Administrative Creativity and its Impact on Achieving Competitive Advantage: a Field Study in Active Banks in the State of Jijel

This study aimed to shed light on the reality of three variables in the banks of the state of Jijel, represented in: the quality of management information systems, administrative Creativity, and competitive advantage; It also aimed to study a set of relationships between its variables, mainly represented in the impact of the quality of management information systems on both administrative Creativity and competitive advantage.

The data of the study were collected based on the opinions of (113) first line managers in (23) banking agencies in the state of Jijel, and that based on the main study tool represented in the questionnaire. Which were emptied and analyzed using appropriate statistical methods depending on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program; Thus obtaining the information that allows testing the hypotheses of the study and answering its questions

Among the most important findings of the study is that the information circulating in the banks of the state of Jijel is characterized by a high level of quality from the viewpoint of the respondents. Problems were also found in the communication networks affecting their performance; The results of the study also showed that there is a positive impact of the combined dimensions of quality of management information systems on both administrative Creativity and competitive advantage.

The most important recommendation of the study was: The need for banks to improve the quality of the material requirements for their management information systems, and to work to provide quality services stemming from the needs of the local community, such as providing real Islamic banking services

Key words: Quality of Management Information Systems, Administrative Creativity, Competitive Advantage, Jijel State Banks