



المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

نظم المعلومات ودورها في تدعيم الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة تكسالج للنسيج فرع تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

- إسماعيل عيسى

إعداد الطالبين:

● مكوار العجال

● منيعة بن شهرة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

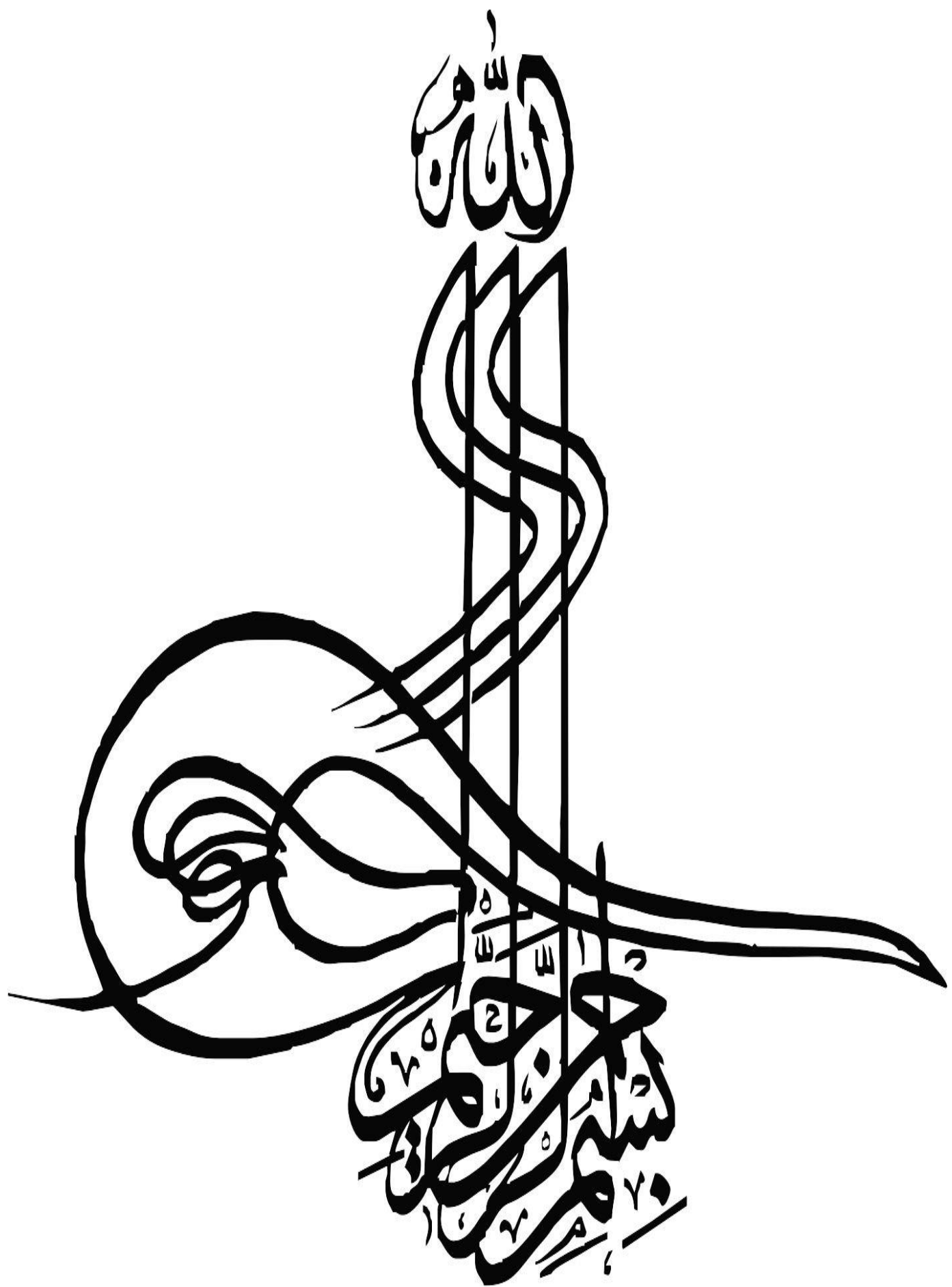
ممتحنا

الدكتور: دراجي عيسى

الدكتور: بكاري سعد الله

الدكتور: اسماعيل عيسى

السنة الجامعية: 2017/2016



إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا

إلى من جعل الله الجنة تحية أقدامها واقترون رضاها برضى الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق

والدتي حفظها الله وبارك في عمرها

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمي حب العمل والصبر والمثابرة

والدي حفظه الله وبارك في عمره

إلى إخوتي والصحابه سيد علي

إلى أحب الناس علي قلبي

_رفاس عبد الهادي ، حكيم عاصي ، كادي بيانيتش ، دقيش حمد ، أنور طالب ، اعاشي حسام ، بن شمسة

شوي ، عثمان بلعاس ، مكار أحمد_

-إلى كل طاقه فاعلي بارك -

إلى من ساعدني بالقول والفعل وكان سندا لي في إنجاز هذا العمل

إلى أختي أصدقائي أهدي عملي هذا.

العجال

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله النبي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين إلى
يوم الدين.

اهدي هذا العمل إلى كافة أفراد عائلتي وخاصة والدي الكريمين أبي وأمي
حفظهما الله

والى زوجتي وولدي حسام نور الإسلام ومحمد أمين

* إلى زملائي وزميلاتي بإذاعة تيسمسيلت وخاصة خليفة عميد وموسى بن عودة

* إلى كل زملائي وزميلاتي "إدارة أعمال"

* كما أجد نفسي مدين بالشكر والعرفان لجميع عمال مؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت
وخاص بالذكر السيد رابح بوراس لما بذله من جهد وعون ومساعدة .

بن شهرة

شكر وتقدير

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستهديه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلن تجد له وليا مرشدا، أما بعد:

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين .

نحمد الله تعالى الذي جعلنا نوفق لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أخلصناه لوجه الكريم والذي جاء بعد ثمرت جهد ونضال طويل راجين منه تعالى أن يجعله خيرا وسعادة لمن يسلك درب العلم وأن يجعله صدق جارية في ميزان حسناتنا.

إعترافا منا بالجميل والفضل لأهل الفضل فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله وعليه نحاول أن نوجز ما عجز اللسان أن ينطقه وأبت الأنامل إلا أن تنشقه،

فأصدق عبارات الشكر الجزيل وأعظم آيات الإمتنان وأسمى صفات الإحترام والتقدير

إلى أستاذنا ومرشدنا

الأستاذ: اسماعيل عيسى

كما نتقدم بالشكر إلى هؤلاء الذين نحسبهم شموعا تحترق لتسير لنا درب العلم والمعرفة: أساتذتنا الكرام

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث بدون إستثناء شكر الله لهم جميعا.

" كن عالما، فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

ملخص:

إن الحديث عن نظم المعلومات ودورها في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات من أجل التفوق التنافسي يتطلب النظر إلى نظم المعلومات نظرة غير تقليدية، أي أن تكون عبارة عن نظم تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وبرمجيات متطورة قادرة على خلق أو المحافظة على الميزة التنافسية لهذه المؤسسات .

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تمارسه نظم المعلومات ببعديها المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية بأبعادها لإستجابة السريعة للعملاء وتميز الخدمات والتكلفة الأقل.

الكلمات المفتاحية : نظم المعلومات ، الميزة التنافسية ، مؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت .

mots - clés : systèmes d'informations, l'avantage concurrentiel, entreprise TEXALG tissemsilt

Résumé :

Parler du rôle des systèmes d'informations de sentenir l'avantage concurrentiel des institutions pour la compétitivité nécessite une vision des systèmes d'information non traditionnelle, ces système doivent basés sur la nouvelle technologie et des programmes développes qui puissent créer et garder l'avantage concurrentiel de ces institutions.

Cette étude a pour but de mettre en évidence le rôle joué par les systèmes d'information avec ses deux aspects réglementaires et technologiques afin de soutenir l'avantage concurrentielle, pour avoir une réponse rapide aux clients un service exceptionnel et un coût réduit.

الفهرس

الفهرس

شكر

إهداء

إهداء

ملخص

I?	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
ب	المقدمة العامة:
1	الفصل الأول: مفاهيم وأساسيات حول نظم المعلومات
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: نظم المعلومات في المؤسسة.
3	المطلب الأول: مفاهيم حول المعلومة و نظم المعلومات
13	المطلب الثاني: انواع ووظائف واهداف نظم المعلومات
18	المطلب الثالث: تصنيف وموارد وعناصر نظم المعلومات
23	المبحث الثاني: مبادئ وخصائص ومصادر نظم المعلومات
23	المطلب الأول: مبادئ نظم المعلومات
24	المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات
24	المطلب الثالث: مصادر نظم المعلومات
26	المبحث الثالث: إجراءات ونشاطات ومهام نظم المعلومات
26	المطلب الأول: امن ورقابة نظم المعلومات
29	المطلب الثاني: أسباب فشل ونجاح نظم المعلومات

31	المطلب الثالث : نشاطات نظام المعلومات.....
33	خلاصة الفصل الأول:
35	الفصل الثاني: مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية.....
35	تمهيد:
36	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المنافسة والميزة التنافسية
36	المطلب الأول: تعريف المنافسة وتحليلها
40	المطلب الثاني: البيئة التنافسية.....
48	المطلب الثالث: الميزة التنافسية.....
62	المبحث الثاني: الأسس والمحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
62	المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.....
67	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.....
71	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
73	المبحث الثالث: استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.....
73	المطلب الأول: تحسين الجودة والإبداع.....
75	المطلب الثاني: تحسين مستوى الإنتاجية.....
78	المطلب الثالث: تحسين مستوى المرونة والمهارات.....
83	خلاصة الفصل الثاني:.....
84	الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة تكسالج فرم تيسمسيلت.....
85	تمهيد.....
86	المبحث الأول: تقديم المؤسسة (نشأة مؤسسة تكسالج).....

86	المطلب الأول : نشأة المؤسسة الأم.....
87	المطلب الثاني : نشاط المؤسسة وأهدافها.....
88	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
93	المبحث الثاني :البيئة و الميزة التنافسية بمؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت
93	المطلب الأول : تحديد و التعرف على المنافسين
93	المطلب الثاني : البيئة التنافسية لمؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت
99	المطلب الثالث :الميزة التنافسية لمؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت.....
102	المبحث الثالث : استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
102	المطلب الأول : تحسين جودة المنتوجات
103	المطلب الثاني : تحسين مستوى الإنتاجية
107	المطلب الثالث : تحسين مستوى المرونة
108	خلاصة الفصل الثالث:.....
110	الخاتمة العامة.....
112	قائمة المصادر والمراجع.....
113	قائمة المصادر والمراجع:.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
44	متغيرات البيئة الداخلية	01-II

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
05	مخطط يبين كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار بصددھا .	01-I
26	الرقابة التي تحتاجها نظم المعلومات للحفاظ على أمن المعلومات	02-I
37	فئات المنافسين PORTER	01 -II
45	مكونات البيئة التنافسية.	02 -II
63	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	03-II
67	النموذج الماسي Porter	04-II
89	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01-III

مقدمة

المقدمة العامة:

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا و سريعا على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي ، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمع المعلومات.

تلك المعلومات التي أصبحت موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد البشرية، المالية والمادية بالنسبة للمؤسسات وللعالم على حد سواء. حيث أصبحت المعلومة تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق سواء على مستوى الإنتاج أو التوزيع.

وفي الوقت الراهن وفي ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات والمعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني ، فنجد معظم دول العالم المتقدمة تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخطط لتطوير تكنولوجيا المعلومات وهذا ما صاحبه ظهور وانتشار الحواسيب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة وتخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة وسريعة ودقيقة بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال والأقمار الصناعية ، فأصبح في مقدرة الباحث مهما بعد عن مصدر المعلومات من الوصول إليها وإعادة تشكيلها ليستثمرها في أبحاثه.

وكان لأهمية المعلومات وتقنياتها أكبر أثر في بروز لفظ "المعلوماتية" وغيرها من المصطلحات الأخرى " كعلم المعلومات " و "تكنولوجيا المعلومات" التي تدرس كل وظائف وتقنيات المعلومات وإسهاماتها في البحث والإدارة والاقتصاد والعلم بصفة عامة.

في ظل هذا التطور السريع للأحداث على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسات، أصبحت المعلومات إحدى أهم أنواع المدخلات لأي نشاط صناعي، تجاري، أو خدماتي سواء إلى المستوى المحلي أو العالمي، الأمر الذي يجعل تطوير القدرات التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية لأية مؤسسة شرطا ضروريا للبقاء.

ومع ظهور مدخل النظم أصبح يستخدم مصطلح " نظام المعلومات " كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسييره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا ، لذلك أضحى لمفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا وحيويا في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

وأمام اندماج المؤسسة في الاقتصاد العالمي وانتشار مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، تجد هذه المؤسسة نفسها مجبرة على خدمة الزبون وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين وذلك لتتفوق على نظيراتها وبالتالي كسب الزبون ومن ثم كسب ميزة تنافسية تحابه بها منافسيها.

تبذل المؤسسة جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، و يحدث أن تكون ما تحصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة أي يتم استغلالها على المدى القصير - لا تمكن من إحداث النمو و التطور المطلوبين، مما يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية.

و قصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة إلى إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، حيث أوضحت الإحصائيات أنه إلى غاية (1986 كانت المؤسسات الأمريكية - خاصة جينيرال إلكتريك - تصنف ضمن الأوائل في ما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، ومنذ ذلك الحين تجاوزتها منافساتها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الاختراع لديها نموا قدر بـ 25% بين عامي 1986 و 1990 ويدل ذلك على أن التوجه الحديث هو توجه نحو تميم الأفكار الجديدة، وعليه تشجيع الإبداع بشتى أنواعه، حيث يمكن استيعابه وتجسيده في شكل منتجات وطرائق إنتاج وأساليب عمل جديدة، تمكن المؤسسة من تقوية ميزتها التنافسية الحالية وبناء أخرى مستقبلا.

1- إشكالية الدراسة:

وبناء على ما سبق، تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام استراتيجي ، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها بدءا بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها يجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية.

والآن نتجلى لنا إشكالية موضوع الدراسة والتي نطرحها كالتالي:

- إلى أي مدى تكمن أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة تكسالج

تيسميسيلت؟

هذه لإشكالية تقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بأنظمة المعلومات ؟
- فيما يتمثل دور نظم المعلومات في المؤسسة وفي تدعيم ميزاتها التنافسية ؟
- ماذا نعني ببيئة المؤسسة ؟ و ما هي مكونات البيئة التنافسية؟
- ما هي الميزة التنافسية ؟

2- فرضيات الدراسة :

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضية الرئيسية التالية:

- تلعب نظم المعلومات دورا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرضيات الفرعية كالتالي :

- تحتل نظم المعلومات في مختلف هياكلها و مستوياتها حيزا هاما في المؤسسة.
- التسيير الجيد يتطلب وجود نظام معلومات فعال.
- يؤدي الإبداع بمفهومه الواسع إلى تأمين استمرارية الميزة خلال الزمن، والحصول على مزايا من درجة عليا.
- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيها لإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية تمييز المنتج.

3- أسباب ودوافع اختيار الموضوع :

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع دون غيره هي:

* أسباب ذاتية:

- علاقة الموضوع بالتخصص العلمي - ادارة اعمال.
- الرغبة للبحث في هذا النوع من المواضيع الحديثة في مجال التسيير الإستراتيجي والتي تشكل محطة النقاش والحوار على المستوى الدولي مما يكسب هذا النوع من المواضيع أهمية كبيرة.
- الاقتناع بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الجديدة والتوجهات الحديثة نحو نظم المعلومات والميزة التنافسية وتدعيم فكرة إستفادة المؤسسات منها.

* أسباب موضوعية:

- كون هذا الموضوع أحد أهم المواضيع ذات العلاقة ببيئة الأعمال الجديدة ومن المواضيع المغرية وأكثر جذب للبحث.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات نظرا لما يعرفه محيطها من تحولات وتطورات متشاركة لتقدم التكنولوجي فرض على المؤسسات صعوبة كبيرة لتأقلم و البقاء في ظل المنافسة.
- محاولة ترشيد وتوجيه ذهنيات مسيري المؤسسات على أهمية المعلومة وإستغلالها كمورد إستراتيجي يمكن هذه المؤسسات من إكتساب ميزة تنافسية.

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال :

- تبين أهمية دور نظم المعلومات في استمرارية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال امتلاكها لنظم معلومات.
- الحاجة الماسة إلى دراسات ميدانية في هذا الموضوع بما يسمح فهم سلوك المؤسسات في الظروف الحالية.

- كيفية توظيف نظم المعلومات في دعم و تحقيق الميزة التنافسية .

5- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- رفع الغموض عن نظم المعلومات باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد.

- التأكيد على أنه يجب النظر إلى نظام المعلومات نظرة شاملة.

- توضيح دور نظام المعلومات في إنشاء الميزة التنافسية و المحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر.

6- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية.

- الحدود الزمنية : تم إنجاز الدراسة خلال السنة الجامعية 2017/2016.

- الحدود المكانية: مؤسسة تكسالج للنسيج فرع تيسمسيلت.

7- الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالموضوع، حيث تناولت نظم المعلومات وعلاقتها باتخاذ

القرار، وسنلقي الضوء على أهم الدراسات من خلال تصنيفها إلى دراسات عربية على النحو التالي:

أ- دراسة (سمير أبو الفتوح صالح ، 1996) : المعنونة بـ "نظم المعلومات الإستراتيجية ركيزة لدعم الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة" وقد هدفت الدراسة إلى تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية، وبيان دورها في دعم الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وبيان الآثار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية مثل هذه النظم في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمنشأة في القيام بأداء وظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية سواء تمثلت هذه الوظائف في القيام بالتخطيط الاستراتيجي أو في عملية اتخاذ القرارات.

ب- دراسة (بوعسلة فاطمة الزهراء 2014/2013) المعنونة بـ " دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز واقع تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية .

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

– الكتب الأساسية.

– الانترنت

– الكتب الفرعية.

– المجالات المتخصصة في التسيير.

– المذكرات التخرج

وجاء الموضوع مبين بشكل مرتب، بحيث حاولنا تحقيق الانسجام في هيكلته و بناء متنه . و تم ترتيب العرض كالاتي:

ثلاثة فصول ويتضمن كل فصل ثلاثة مباحث، حيث تتابعت المباحث في مطالب والفصل الثالث تطبيقي

(دراسة حالة مؤسسة تكسالج للنسيج فرع تيسمسيلت).

الفصل الأول

مفاهيم وأساسيات حول نظم المعلومات

تمهيد:

لقد اعتمد الإنسان منذ زمن بعيد على مختلف الموارد المادية، البشرية، الطبيعية ... الخ قصد تحقيق احتياجاته وكذا خلق منفعة له. فكانت في البداية تلك الاحتياجات قاعدية وبسيطة، وذلك باعتماده على الموارد المستمدة من الطبيعة بصفة عامة والأرض بصفة خاصة، ثم تطورت تلك الاحتياجات نتيجة زيادة طلبات الإنسان مع تعاقب مختلف الثورات العلمية، أين كانت لكل واحدة منها تأثير كبير على الأخرى، وبالتالي تغير نظرة الإنسان الذي أصبح يبحث عن الأسرع والأصغر نتيجة تلك الاختراعات والاكتشافات المذهلة.

نتيجة لزيادة حجم المؤسسة، درجة تعقدها وتخصصها، وكذا التعقد التكنولوجي للمجتمعات وبالتالي زيادة ندرة بعض الموارد الطبيعية، جعل من المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة أن تنتقل احتياجاتها من موارد طبيعية، مادية، بشرية ... الخ، إلى البحث عن احتياجات أخرى تعتمد على مورد آخر يتمثل في المعلومات.

ويمكن القول أننا نعيش فعلا عصر المعلومات أو الثورة المعلوماتية والجدير بالملاحظة أن هناك انفجار

في المعلومات حيث تزايد الطلب عليها بمعدلات كبيرة نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية ومع ظهور مدخل أصبح يستخدم مصطلح "نظم المعلومات" كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد

في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسييره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا حيث أن الوظائف المتعلقة بالمعلومات من أهم الوظائف التنافسية بالنسبة للمؤسسة، لذلك أضحي لمفهوم دورا جوهريا في الفكر الإداري و المعلوماتي المعاصر يجب الإلمام به والتعرف على سماته.

المبحث الأول : نظم المعلومات في المؤسسة

إن الحديث عن نظم المعلومات هذا يقودنا إلى الحديث عن ماهية المعلومة وخصائصها وأنواعها ومصادرها لكي نستطيع أن نتطرق إلى نظم المعلومات .

المطلب الأول : مفاهيم حول المعلومة و نظم المعلومات

فالمعلومة كلمة تتداول على لسان كل واحد منا خاصة في العصر الحالي أين أصبحت حديث السياسيين، الإعلاميين وكذا الاقتصاديين وأصبح الكل يتهافت للبحث عنها فهي كمورد اقتصادي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بعد كل من المال والموارد المادية والبشرية الأخرى حيث يمكن إنتاجها، تخزينها وتوزيعها وهي سلاح استراتيجي بالنسبة للسياسيين ورجال الإعلام.

أولاً- تعريف المعلومة:

تحتل المعلومة حيزا هاما في حياة الإنسان سواء تعلقت هذه المعلومة بحياته الخاصة أو بالناحية العلمية والعملية، فما هي المعلومة يا ترى ؟

ولكن قبل الإجابة على هذا السؤال، علينا أن ندرك أن مفهوم المعلومة يختلف عن مفهوم البيانات بالرغم من العلاقة الوثيقة المتواجدة فيما بينهما، بحيث يخلط البعض بين مفهوم هذين المصطلحين ويستخدمهما البعض الآخر على أساس أنهما مترادفين لمعنى واحد. والواقع يبين لنا غير ذلك، إذ كثيرا ما نقوم بجمع مختلف البيانات عن ظاهرة معينة دون استخراج ولو معلومة واحدة. فما هو الفرق إذن بين المعلومة والبيانات ؟

البيانات هي: "اللغة أو الرياضيات أو الرموز البديلة التي عليها اتفاق عام على أنها تمثل الناس، الأهداف، أو أحداث و مفاهيم"¹.

أما المعلومة فهي: "نتائج عمليات النمذج، التكوين، التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل"

فقيمة المعلومة تقاس بطريقة نسبية، وفقا لمدى مساهمتها في الإضافة والزيادة في المعرفة، فالتركيز يكون على القيمة المضافة للمعلومة. فالفرق بين البيانات والمعلومة يظهر فيما يلي:

- البيانات تعبر عن الحقائق غير المنظمة والتي تمثل المدخلات الخاصة بنظم المعلومات الإدارية.

¹-سونيا محمد البكري : نظم المعلومات الإدارية ، المفاهيم الأساسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1998 ص98

- البيانات هي المادة الخام التي يتم تشغيلها في نظام المعلومات.
- المعلومة تشير إلى المخرجات الناتجة عن تشغيل نظام المعلومات والتي تعبر عن معاني محددة لمستخدمي المعلومات في المؤسسة.
- المعلومة يتم الحصول عليها من البيانات.

لقد تعددت تعريفات المعلومة باختلاف أفكار الباحثين، وستعرض لعدة تعريفات منها:

عرف "جوردون . ب. دايفيس Gordon B. Davis " وآخرون المعلومة كمايلي: «المعلومة هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها قيمة حقيقية (أو مدركة) لقراراته ولتصرفاته»¹.

من خلال هذا التعريف، يمكننا القول أن المعلومات تقيم البيانات، وهذا يعني أنها تشير إلى البيانات التي تم تقييمها مع موقف معين أو مشكلة تواجه فرداً معيناً لتحقيق هدف معين.

كما قدما دهنين " Dhénin " و فورني " Fournie " التعريف التالي : " المعلومة هي مجموعة بيانات تحمل (تنقل) معرفة حول حدث أو موضوع، وهي تسمح للفرد بالمعرفة الجيدة لمحيطه، لذا فإنه من الضروري الحصول على معلومات لاتخاذ قرارات جيدة " ².

هذا التعريف، يوضح أهمية البيانات المجمعة، والتي يتم معالجتها من أجل الحصول على معلومات تخدم الأفراد داخل المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات لمواجهة موقف معين.

وعرفها "الشماع" بأنها : " مجموعة الحقائق أو المعارف المتحصل عليها نتيجة معالجة البيانات الخام " ³. بصفة عامة، يمكننا القول أن. المعلومة هي كل ما يصل إلى علم الفرد سواء بالقراءة أو الاستماع أو المشاهدة وتتعلق بجوانب وأمور تتصل بحياة الإنسان والأوضاع المحيطة به والعلاقات التي يقيمها والظروف التي تلازمه والإمكانات المتاحة له والأحداث التي يواجهها من وقت لآخر.

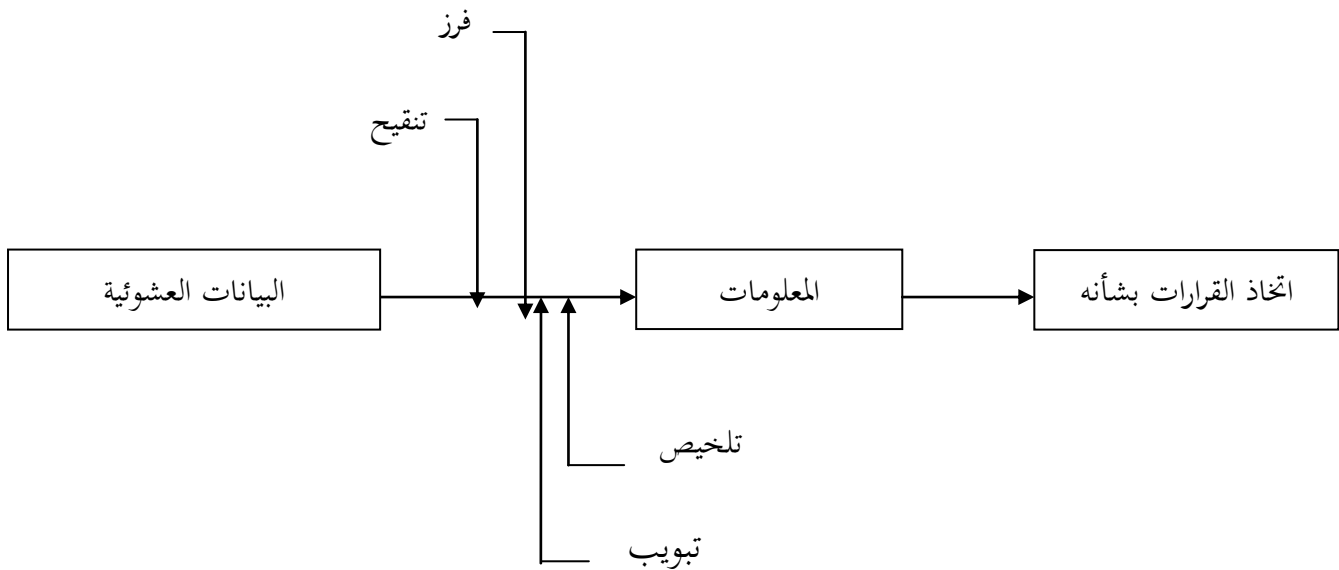
¹ -Gordon. B. Davis et Autres. **Système d'information pour le management** Volumel Ed: Economica. Paris. 1986. P 116.

² - Jean-François Dhénin, Brigitte Fournie, **50 Thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**, Ed :Breald,Paris, 1998. P165. 108

³ - خليل محمد حسن الشماع الآخرون. مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون سنة نشر، ص108

فعلاقة البيانات بالمعلومة مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، فإذا كانت البيانات تشكل المواد الخام لأي نظام من معلومات، فإن المعلومة هي المواد المصنعة الجاهزة للاستخدام. فالمعلومة هي البيانات التي تمت معالجتها بطريقة محددة، بدءاً بتلقي البيانات من مصادرها المختلفة ثم تحليلها وتبويبها وتصنيفها حتى يتم إرسالها إلى الجهات المعنية، و الشكل (I-1) يعبر عن هذه الفكرة.

شكل (I-01) : مخطط يبين كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار بصدها .



المصدر : حسن علي مشرقي ، نظريات القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة - الطبعة الأولى ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ،

عمان 1997 ص50

1- خصائص المعلومة

تزداد القدرة على اكتساب ميزة تنافسية ذات فعالية كلما ازدادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها ومقدار الدقة في شرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة و التحليل، و جميع الخصائص الأخرى التي ترتبط بها.

فهناك خصائص عامة ينبغي أن تتصف بها المعلومة إذا ما أريد لها أن تكون نافعة وذات قيمة اقتصادية ويمكن تلخيص أهم الخصائص في الآتي :¹

¹ حسن علي المشرقي: نظريات القرارات الإدارية"مدخل كمي في الإدارة"، مرجع سبق ذكره. ص 51.

أ- **المصدقية والثقة (الدقة):** يمكن تعريف الدقة بأنها: "نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، فإذا لم تكن المعلومات المتوفرة عن الظاهرة دقيقة وصحيحة، فهذا سيعكس بتوجيه الأعمال وصنع القرارات باتجاهات خاطئة.¹

وتختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومة حسب المدى الزمني الذي تغطيه هذه المعلومة، فإذا كانت المعلومة عبارة عن تنبؤات مستقبلية، فإن درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلا بعيدا والعكس صحيح.

ب- **عدم التحيز :** إن الوصول إلى معلومة ذات جودة عالية، وغير متحيزة يتطلب عمليات وإجراءات كثيرة من حيث تبويب وتنظيم وتخزين وسهولة الوصول إليها، وهذا ما يتطلب تكاليف مادية لا بأس بها تتحملها المؤسسة.

لذلك يجب أن تكون المعلومة مرتبطة باحتياجات المؤسسة الحقيقية، لتتمكن من استخدامها في ترشيد سبل الوصول إلى الأهداف، ويقول فورني "Fournie" بأنه: "حتى تكون المعلومة جيدة يجب أن تكون موضوعية (غير متحيزة) أي تعطي صورة صحيحة عن الواقع".²

ج- **الشمول:** إن المعلومة لكي تقوم جدواها يجب أن تكون شاملة لكل حقائق الظاهرة موضوع الدراسة وكل المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها لتتمكن المؤسسة من استخدامها في الأوقات المتباينة التي يمكن أن تواجهها. ويراد بالشمول هنا هو أن تكون المعلومة المتوفرة متضمنة جميع الحقائق الأساسية التي يحتاجها المسير. فلا يجب فهم الشمول بأنه إغراق المعني بها في بحر من البيانات والإحصائيات، إذ أن ذلك من شأنه أن يضيع من وقته ويقلل من فائدة المعلومة في مجموعها بالنسبة له، ولكن المطلوب هو أن تتوافر معلومات مختصرة تركز على مواضع الانحراف أو الاختلاف عن الخطط الموضوعية أي أنه يجب أن تصطبح خاصية الشمول خاصة أخرى هامة هي الإيجاز.³

د- **التوقيت المناسب:** إن الخصائص الواردة سابقا لا تكفي إذا لم تصل المعلومة إلى إدارة المؤسسة في الوقت المناسب، لأنها ستفقد قيمتها و بالتالي تمثل ضياعا للعمال والوقت والجهد الذي أنفق في إنتاجها، فلا قيمة للمعلومة الدقيقة إن لم تصل في الوقت المناسب.

¹ - خليل محمد حسن الشماع و الآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره. ص : 116

² - Brigitte Fournie, Jean-François Dhénin: 50Thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, OP-CIT P 166

³ - محمد حسن الشماع: : مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره. ص : 117

و- **الملائمة:** يجب أن تلي المعلومة رغبة من يبحث عنها، كذلك يجب أن تكون عامل مساعد للمؤسسة. فملائمة المعلومة لاحتياجات المؤسسة تمثل العامل الرئيسي في تحديد القيمة الاقتصادية للمعلومة نفسها فالمعلومة التي لا تلائم احتياجات المؤسسة تقترب قيمتها من الصفر، بل أن المبالغ والجهود التي بذلت في سبيل تجميعها وتحليلها تعتبر في هذه الحالة نوعاً من الخسائر.¹

هـ - **المرونة:** المرونة تعني قابلية المعلومة على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم ويستحب في المعلومة أن تكون بسيطة وغير معقدة، حتى لا تبذل المؤسسة جهداً لفهم المعلومة الواردة إليها بسبب تعقيدها وتركيبها، إضافة إلى جهد تحليلها وتبسيطها وفهمها. ولكي تكون المعلومة مفيدة، يجب أن تكون معلومة حديثة تتعلق بالظروف الحالية، فإذا كانت المعلومة غير معاصرة برغم توافر العوامل الأخرى لجودتها فإن الاعتماد عليها يكون غير مبرراً.²

وكذلك يجب إمكان الاعتماد على المعلومة؛ فإذا لم يتسنى ذلك فكيف يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ القرارات وترشيد الإدارة، ففي بعض الأحيان يتحفظ الباحثون على إمكانية الاعتماد على نتائج أبحاثهم لعدم تمثيل العينة لظروف المجتمع أو الشك في مدى تعبير نموذج الدراسة لظروف البحث موضع النظر، وبالتالي لا تكون نتائج مثل هذه أساساً صالحاً يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

وأخيراً يجب أن تكون المعلومة اقتصادية؛ بمعنى أن لا تكلف المؤسسة أكثر مما يتوقع أن تفيدها، أي أن تكون قيمتها إيجابية.³

قيمة المعلومة = منفعة المعلومة - تكلفة المعلومة

فتقاس قيمة المعلومة بمدى تغطية المنفعة الناتجة عنها لتكلفتها إعدادها، و يدخل في هذه التكلفة عناصر الوقت والجهد والمال، ويدعم " دهنين Dhénin " هذا بقوله⁴ : " اقتناء (الحصول) معلومة ليس له أهمية إلا في حالة ما إذا كانت قيمتها أكبر من تكلفتها، وقيمة المعلومة تتوقف (تتعلق) على منفعتها".

2- أنواع المعلومات :

¹Jean-François Dhénin: **Brigitte Fournie**. OP-CIT. P: 166

²-سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية، مرجع سبق ذكره. ص 157

³-كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي: نظم المعلومات الإدارية"مدخل إداري"، طبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية

1999، ص 55

⁴ - Jean-François Dhénin: **Brigitte Fournie**. OP-CIT. P 166

تحتاج المؤسسة إلى معلومات متنوعة، فتوافر المعلومات بالكمية والنوعية الملائمتين والوقت المناسب حيث يعد الأساس في تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب. وليس هناك تصنيف موحد للمعلومات الملائمة لمختلف الأغراض للمؤسسات المختلفة، لكن هذا لا يمنع من تقدم بعض الأنواع المتفق عليها، وهي:¹

1- المعلومة الشخصية (الذاتية) : المعلومة الشخصية هي تلك المعلومة أو المعرفة الشخصية التي لا نستطيع أن نؤكد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية، ففي غالب الأحيان يستخدم متخذ القرار الخبرة العملية والمعرفة الشخصية التي اكتسبها عندما يسمع الأحاديث والمناقشات، أو يطلع على المصادر المختلفة أو عندما يلاحظ الأوضاع القائمة في البيئة المحيط به.

وتسمى هذه الطريقة بالطريقة الحدسية، فقد تكون هذه المعلومة الشخصية لها فائدة كبيرة غير أنها غير كافية لاتخاذ قرار مناسب نتيجة تطور العلوم واعتبار القرارات لها مواضيعها العلمية وقواعدها وضوابطها.

2- المعلومة الأساسية (الجوهرية) : وسميت هكذا لأنها تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل، بينما تهتم المعلومات الأخرى في تفصيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العملية وتوسيعها، ويمكن تمييز تحت هذا النوع المعلومات التالية:

- المعلومة الخاصة بتحديد البدائل التي يتم الاختيار بينها أو البحث عن بدائل جديدة، وتعرف البدائل بأنها التعبير عن القيام بعمل معين يتعلق بتوزيع الموارد، لذلك فإن تحديد بعض البدائل على الأقل يعد من المعلومات الأساسية الأولية المعتمد عليها.

- المعلومة الخاصة بتحديد أوضاع المستقبل التي يطبق فيها البديل الذي تم اختياره، وهي تمثل المؤثرات الخارجية التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها، وتعرف الظروف والأوضاع المستقبلية بأنها حوادث المستقبل أو البيئة المحتملة التي تؤثر في المؤسسة.

- المعلومة الأساسية بالمعايير التي تستخدم لتقييم كل بديل، وهذا التقييم قد يعبر عنه بشكل نقدي (تكاليف أو أرباح) أو بشكل منفعة كرضا الزبائن وغيره. فمثلا : " زراعة الفول في منطقة زراعية معينة بدلا من زراعة القمح قد لا يدر أرباحا جيدة فيما إذا اعتمدنا معيار الربح، ولكن على المدى البعيد في السنوات المقبلة قد

¹ - ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات جامعية، جامعة دمشق، دمشق، 1996/1997، ص 201.

تعطي زراعة الأرض بالقمح مردودا جيدا، لأن الفول قد أعطى للتربة عنصر الأزوت وهذا ما سيزيد من الإنتاج في السنوات المقبلة، وبالتالي يكون معيار إعطاء التربة عنصر الأزوت يكون هذا الأفضل".¹

فالمعيار هو الأهداف المتعلقة باختيار بديل معين تحت ظروف محددة من حالات الطبيعة، وبالتالي فإن المعايير تشكل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة.

3- المعلومة التفصيلية: تزداد قدرة المؤسسة في معالجة المشاكل وصياغتها والعمل على حلها كلما ازدادت كمية المعلومات المتاحة له بحيث تتعدى حدود المعلومة الأساسية، فكلما كانت هذه المعلومة تفصيلية أو أكثر توضيحا يكون اتخاذ القرار بشكل مناسب و سليم.

4- معلومة الأداء: تتضمن المعلومة المتعلقة بالأداء قسمين أساسيين هما:

- المعلومة المتعلقة بالتعبير عن العائدات التي يعطيها كل بديل وكل حالة من حالات الطبيعة.

- يتعلق النوع الثاني من المعلومة بالقيود المفروضة على تنفيذ البدائل، وتعرف القيود بأنها المستوى الأعلى

أو الأدنى للمعيار الذي يجب التقيد به عند تنفيذ البديل، فإذا كان المعيار المحدد لتنفيذ البديل هو مقدار التكاليف التي تتحملها المؤسسة، فإن حدود الميزانية قد لا تسمح بشراء مواد أولية أو تجهيزات تتجاوز أسعارها قيما معينة.²

5- المعلومة الوصفية و المتغيرة: إن المعلومة المتعلقة بالمصدر، مثلا: المعلومات الخاصة بالمستهلكين، البائعين والموظفين، لها علاقة وثيقة بوجودهم (مثل: الأسماء، العناوين... الخ) ولهذا فهي نادرا ما تتعرض للتغير.

هذه المعلومات الوصفية تتطلب تطوير نظام للترقيم وآخر للتصنيف، فالمعلومات الوصفية بسبب طبيعتها غير المتغيرة يمكن أن تقارن بالمعلومات التي تعكس التغير، مثل (ساعات العمل، الأوامر المستلمة، مبيعات الفترة السابقة)، هذه المعلومات متغيرة، متحولة أو معلومات تعكس الوضع الحالي الناشئ من تصرفات معينة.

6- المعلومة الرسمية وغير الرسمية: وسميت هكذا لاقترانها بالمصدر الذي حصل عليها منه، فإذا كان المصدر رسمي فإن المعلومة حتما ستكون رسمية و العكس يجعل المعلومة غير رسمية.³

¹- حسن علي المشرقي: نظريات القرارات الإدارية" مدخل كمي في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع عمان 1997،

ص 53

²- سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998، ص 152.

³- سليم إبراهيم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1998، ص 257.

- **المعلومة الرسمية:** وتأتي عبر القنوات الإدارية المعروفة كالتقارير التي تصدر، فالمعلومة الرسمية هي التي تنظم بإتباع أساليب وإجراءات خاصة بها تعمل على جمعها وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة والجهات المتعاملة مع المؤسسة.

- **المعلومة غير الرسمية :** وهي التي توجد في مختلف المؤسسات وتنتقل غالبا من شخص لآخر من جميع الاتجاهات دون استعمال قنوات الاتصال الرسمية، وكون أن هذا النوع يقع خارج سيطرة الإدارة، فإنه على هذه الأخيرة أن تكون حذرة في تعاملها مع هذه المعلومات غير الرسمية، كونها قد تؤدي إلى انتشار معلومات خاطئة مضللة قد تعتمد على الإشاعات، كما قد يؤدي إلى انتشار معلومات سرية لا ترغب الإدارة في الإدلاء بها.

3- مصادر المعلومة:

تختلف حاجة المؤسسات للمعلومة باختلاف حجمها ونوع النشاطات التي تمارسها وتعدد مشاكلها وتعدد أهدافها وطرق تحقيق تلك الأهداف، وغالبا ما تراه المعلومات على الإدارة من مصادر متنوعة، فيقول دهنين " Dhénin " أن : " المعلومة التي يجري البحث عنها توجد في المؤسسة أو واردة من الخارج¹، وعلية يمكن التمييز بين مصدرين رئيسيين للمعلومات وهما.

1- **المصدر الداخلي:** ويقصد بها كل السجلات والتقارير المتعلقة بأوضاع العمل وإجراءاته وظروفه وصعوباته، وتحفظ بها المؤسسة من أجل الرجوع إليها لاستخدامها في أغراض التخطيط و وضع معايير التقييم والمراقبة. فهذه المعلومات ذات أهمية كبيرة للإدارة، لأنها الأساس المعتمد عليه لتطوير الخطط والسياسات والبرامج وتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات².

تختلف المعلومات الداخلية المتواجدة في المؤسسة باختلاف الوظائف الفنية التي تمارسها تلك المؤسسة، ويمكن أن تشمل:

- **المعلومات المحاسبية والمالية:** وتشمل رقم الأعمال، الفواتير، الميزانية، جدول حسابات النتائج والميزانيات التقديرية ومصادر التمويل وطرق الاستثمار والقوانين والتشريعات والأنظمة المالية...إلخ.

¹ - Jean-François Dhénin: **Brigitte Fournie**, OP-CIT, p 166

² - BRESSY (G) et KONKUYT (C):**économie d'entreprise**, Edition DALLOZ, Paris, 1995,p92

- **معلومات المبيعات :** وتحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء والمراسلات والعقود المنظمة معهم وفواتير البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها وعدد وحداتها وسعر بيع الوحدة وطريقة دفع قيمة المبيعات وطرق نقل الأصناف المباعة وتكاليف النقل والتأمين وحسابات العملاء وديونهم، وتقارير الممثلين ودراسة السوق .
- **معلومات تتعلق بالمشتريات والمخازن:** وتتضمن معلومات تتعلق بالموردين وأصناف السلعة وأسعارها والعقود وفواتير الشراء وميزانية المشتريات وطرق النقل وتكاليفه والقوانين التي تنظم عملية الشراء وطاقة التخزين وتقارير الجرد وسجلات الفحص والاستلام¹ .
- **معلومات الإنتاج:** وتتضمن المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج ومواصفات المنتجات وعدد الآلات وطاقاتها الإنتاجية وساعات تشغيلها وأعطالها وبرامج الصيانة والإصلاح... إلخ.
- **معلومات قانونية:** العقود.
- **معلومات شؤون الأفراد :** وتتضمن عدد العاملين ومدة خدمتهم والأجور والتعويضات المتعلقة بهم والترقيات والمكافآت والعقوبات والتأمينات الصحية والاجتماعية والخدمات المختلفة وتكاليفها وكل ما يتعلق بالتدريب والقوانين المتعلقة بشؤون الموظفين... إلخ.
- **معلومات البحث والتطوير:** وتحدد فيها تكاليف التطوير والبحث ونسبتها من المبيعات حتى تستمر العملية الإنتاجية، وتطوير المنتجات وجودها ونوعيتها لتواكب المستجدات، وما هي التقنيات الواجب استخدامها لمقابلة التطورات السريعة، وأبحاث السوق وأبحاث المواد؟
- 2- المصدر الخارجي :**

أثناء مزاوله المؤسسة لنشاطها تظل في اتصال دائم بمحيطها الذي يزودها بدون انقطاع بالمعلومات هذا النوع من معلومات يصل إلى المؤسسة من البيئة الخارجية التي تتفاعل معها باستمرار وتحصل منها على المعلومات المتعلقة بالقوى العاملة والطاقة والأفكار والآراء والقيم المختلفة والدراسات والأبحاث والقوانين والتشريعات المتعددة وجميع المدخلات المادية وغير المادية. فتفيد هذه المعلومات في إعطاء صورة واضحة عن محيط المؤسسة (اقتصادي، اجتماعي، قانوني...) وعن نوع التحديات التي تواجه المؤسسة، ويتضمن المصدر الخارجي القسمين التاليين:

¹ - ناديا أيوب: نظريات القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة ، منشورات جامعية ، دمشق 1996/1997 ، ص 215

- **المصدر الأولي** : وهو الذي يؤمن المعلومات من منبعها الأساسي (مصدرها الأصلي)، فهي تعبر عن الحقيقة دون تحريف أو حذف.

- **المصدر الثانوي** : ويؤمن هذا المصدر المعلومات من غير مصدرها الأصلي حتى يتم نشرها وتوضيحها كما هي أو حتى تجري عليها بعض التعديلات عن طريق فرزها وإجراء الحسابات المختلفة عليها. فمصادر المعلومات الخارجية متعددة، عمومية أو خاصة، مكلفة أو بلا مقابل.

لقد قدمت مختلف المصادر التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات أو المعطيات والتي صنفت كالتالي¹ :

- **المصادر الشفهية** : يمكن الحصول على المعلومات الشفهية من العاملين بالمؤسسة أو خارجها كالمستهلكين الموردين، المؤسسات الأخرى أو من خلال المؤتمرات، الاجتماعات أو الندوات وغيرها.

- **المصادر التحريرية**: وذلك من خلال الإطلاع على المجلات، الصحف، الدوريات العلمية والتقارير المنشورة من قبل الجهات الرسمية، كما يمكن الحصول على المعلومات خلال البحوث والدراسات.

- **أساليب التنبؤ** : تعد أساليب التنبؤ أحد الطرق لجمع المعلومات، وتستخدم المؤسسة العديد من أساليب التنبؤ وذلك بغرض توقع أي تغيرات محتملة في البيئة ومن أشهرها : أسلوب التقدير والتخمين، نماذج الاقتصاد الرياضي، الخ...

- **التجسس الصناعي**: احد الأساليب الشائعة التي تستخدم لجمع المعلومات عن البيئة والمنافسة هو أسلوب التجسس الصناعي.

- **نظم المعلومات المقدمة على الحاسب الآلي**: لا يقتصر هذا المصدر على جمع المعلومات فقط وتبويبها وتحليلها ولكنه يعتمد أيضا على وجود مجموعة من البرامج التي تقوم بتحليل عدد كبير من المعطيات الكمية أو الكيفية قصد اتخاذ القرارات اللازمة.

ثانيا- نظم المعلومات

¹ - العارف ناديا : الإدارة الإستراتيجية ، الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية 2001/2000 ، ص 272

التعريف الأول: " يمكن تعريف نظم المعلومات على أنها مجموعة منظمة من الأفراد و المعدات و البرامج وشبكات الاتصالات، و موارد البيانات، و التي تقوم بتجميع، و تشغيل، و توزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة داخل المنظمة".¹

التعريف الثاني: " نظام المعلومات يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات، لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة ".²

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات المتناسقة بشكل منظم، تتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية و المعنوية من أجل إنتاج معلومات مفيدة وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين، المعالجة وإيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم، خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة .

المطلب الثاني : أنواع ووظائف وأهداف نظم المعلومات

1- أنواع نظم المعلومات:

1- نظم تشغيل البيانات: يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، و يعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل: الأجور، نظم الحجز الفندقية.

و تتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين هما :

أ - رسم حدود المنظمة و بيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة و إدارتها، و بالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة.

ب - تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

¹- منال محمد الكردي : دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000 ص 21

²- سونيا محمد البكري : دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000 ص 14

2- النظم المعرفية: تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة و المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة و الخبرة الفنية بشكل متكامل. و يقصد بالعاملين في مجال المعرفة أولئك الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء و المحامون و المهندسون حيث ينصرف مجال عملهم إلى خلق معلومات و معرفة جديدة.

3- نظم تجهيز المكاتب آليا: تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب، و تجهيز المكاتب آليا ليشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة و غير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة¹.

4- نظم دعم القرارات: و هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير بناءة و غير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا، و تعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من معلومات، و كذلك معلومات من خارج المنظمة، و يتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة لاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

5- نظم دعم الإدارة العليا: و هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المدراء الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط و استراتيجيات المنظمة، و تتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا و مؤشرا عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

6- النظم الخبيرة: تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها.

وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم

على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين.

2- وظائف نظم المعلومات:

يتصف نظام المعلومات بوظائف وخصائص كغيره من الأنظمة الأخرى

وظائف نظام المعلومات: يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف أساسية أهمها:²

¹ - سونيا محمد البكري : دور نظم المعلومات الإدارية، نفس المرجع السابق، ص15

²-DARBELET (M) : op. cit, p2,1.

- إنتاج المعلومات الرسمية والقانونية التي يطلبها أو يفرضها المحيط الاقتصادي في شكل وثائق مثل الفواتير وكشف الحسابات.
- توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين بالمؤسسة، التي تمكنهم من أداء وظائفهم والاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث بالمحيط.
- إيجاد جو من الاتصال بين مختلف المستويات يضمن التنسيق الجيد للنشاطات .
- معرفة البيانات الضرورية للمؤسسة وحيازتها بالطرق الأكثر سرعة و مردودية عن طريق التردد واليقظة المستمرين.
- تنظيم، ترميز وترتيب المعلومات بطريقة تسمح بإيجاد المهمة منها في التسيير واتخاذ القرارات، إضافة إلى تواجده وظائف كلاسيكية ومعروفة والمتمثلة في:¹
- جمع وحجز المعطيات : وذلك باقتناء المعطيات وحجزها.
- التخزين: الاحتفاظ بالمعلومات باستعمال وسائل تقنية (ملفات) وتنظيمية (طرق التصنيف).
- المعالجة: بتحويل المعطيات والمعلومات الخامة إلى معلومات جاهزة.
- التوزيع : إرسال معلومات وإيصالها إلى الاتجاه المراد.

3- أهداف نظم المعلومات :

أهداف نظام المعلومات: تنقسم أهداف نظام المعلومات إلى نوعين:²

1- الأهداف العامة: تنحصر الأهداف العامة لنظام المعلومات في ما يلي:

- يمكن لنظام المعلومات حصر مصادر البيانات و المعلومات وهذا من أجل التعرف على الفجوات الناقصة، التي يمكن إستكمالها، وسوف تركز عملية الحصر على محتوى نظم المعلومات المتوفرة و طرق تناولها هدف التنسيق في الأداء.

¹- لالوش غنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة الجزائر 2002 / 2001 دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، ص69.

²- شوقي سالم، نظم المعلومات و الحاسب الإلكتروني ، جامعة الكويت ، 1985 ص 97

- إنشاء نظام معلومات متكامل في مجال تخصصه و تكون له القدرة على تناول البيانات و المعلومات المتوفرة.
- نظام المعلومات المتكامل يمكن أن يقدم خدمات المعلومات المختلفة في مجال تخصصه وذلك عن طريق الإعلان عن هذه الخدمات بطريقة من الطرق الإعلامية.
- يمكن أن ينشئ نظام المعلومات ملفات رئيسة و فرعية لجميع الأنشطة المتصلة به و ذلك عن طريق تحديد البيانات و المعلومات المختلفة المستعملة و غير المستعملة.
- يمكن ضمان صيانة مستمرة للنظام و التكفل بوضع الخطط و ذلك من أجل مواكبة التطورات المتجددة.
- يمكن لنظام المعلومات القيام بالتقارير الإحصائية للمؤسسة و هذا من أجل مرافقتها مع التقارير الإحصائية المتخصصة في مجالها.
- يمكن لنظام المعلومات القيام بعدة دورات تدريبية للعاملين، و رفع أدائهم و هذا من أجل مواكبتهم مع التطورات الحديثة و خلق كوادر دائمة للعمل في مجال التخصص.
- يمكن لنظام المعلومات أن تنعكس فعاليته و طريقة تناوله على مستوى الأداء على عمليات اتخاذ القرار كما يعمل على التأثير في الإنتاج العملي للمستخدمين في مجال البحوث و حل المشاكل و العقبات التي تصادف أوجه النشاط¹.
- يمكن لنظام المعلومات التكفل بسهولة بإجراءات تناول المعلومات و يسهل عمليات الاتصال بين النظام و مستعمليه، ويتكفل بتلبية احتياجات و متطلبات المستخدمين.

2- الأهداف التفصيلية:

- أهداف تتعلق بعملية اتخاذ القرار: وتمثل هذه الأهداف أساسا في تخليص الإدارة من عمليات صنع القرار الروتيني، و زيادة فعالية اتخاذ القرار و كذا التكفل بالنظم المتخذة للقرار وذلك من أجل مراقبة سليمة للعمليات.
- أهداف تتعلق بخدمات المعلومات: و تتمثل هذه الأهداف في متابعة نظام المعلومات للنمو المرتقب في نوعية خدمات المعلومات وتجميع و توفير كافة الوثائق و المطبوعات والمعلومات الصادرة في مجال تخصصه

¹- شوقي سالم، نظم المعلومات و الحاسب الإلكتروني، نفس المرجع السابق، ص98

وأن يقوم بنشر كل المعلومات الجارية عن طريق المطبوعات، و المخرجات الدورية و يقدم جميع الخدمات المتعلقة به ويقوم بالإجابة عنها.

- **أهداف تتعلق بتطوير النظام :** و تتمثل هذه الأهداف أساساً في وضع الخطط الضرورية اللازمة، للمحافظة الدائمة على النظام و صيانتته و مراعاة جميع التغيرات التي قد تنشأ بعد إقامة النظام و هدف إلى توفير عملية فحص مستمر للتطبيقات الضرورية في مجال أنشطته و متابعة تطوير برامجه.

- **أهداف تتعلق بالمستفيدين:** تتمثل هذه الأهداف في التولي بعمليات تطوير المستخدمين في فعالية النظام والعمل على زيادة القدرة الإنتاجية للقوى العاملة المتاحة للعمل، و أن يخفض من حجم معدلات الأخطاء نتيجة تخفيضه لمعدلات التدخل البشري في النظام.

- **أهداف تتعلق بالعاملين بنظام المعلومات:** وتتمثل هذه الأهداف بالتكفل التام بتطوير العاملين و رفع مستوى أدائهم و تحديد الخطط الموضحة لمدى معرفة العاملين به لتفاصيل النظام و أهدافه.

- **أهداف تتعلق بالتكلفة:** وتتمثل هذه الأهداف في التخفيض من تكلفة وحدة المعلومات بقدر الإمكان و توضيح فعالية التكلفة المرتبطة به و التخفيض من متطلبات التخزين المادي التقليدي¹.

- **أهداف تتعلق بالعلاقات والتبادل:** و تتمثل هذه الأهداف في توفير عملية الاتصال من وإلى المستخدمين

و الاتصال بنظم المعلومات المتشابهة و إنشاء نظام لتبادل المطبوعات والمواد بينه وبين غيره وتقديم خدمات الإعلام الآلي لعمال المؤسسة، التي يتيحها وتقنين الرموز والمصطلحات المستخدمة.

- **أهداف تتعلق بوضع سياسة المعلومات:** و تتمثل هذه الأهداف في القيام بوضع و تحليل و تنفيذ سياسة

المعلومات في المؤسسة، و مراجعتها و تطوير سياسة المعلومات و اقتراح سياسات جديدة و إعداد كتيباً

أو نشرة عن سياسة المعلومات التي يتبعها، و إعلان سياسة المعلومات الخاصة به، و متابعتها باستمرار للاتفاق مع أنشطة المؤسسة التي يبيعها و مواكبتها للتطور التقني الحديث.

¹- شوقي سالم، نظم المعلومات و الحاسب الإلكتروني، نفس المرجع السابق، ص 99

المطلب الثالث : تصنيف وموارد وعناصر نظم المعلومات

1- تصنيف نظم المعلومات:

في تصنيف نظم المعلومات¹ فإن المبدأ الرئيسي المستخدم هو الاحتفاظ بمجموعة المعلومات معا. ويعكس التوثيق العمل اليومي للإدارات المختلفة في المنظمة ويجب عدم تجزئته بطريقة اصطناعية في موضوعات أو عناوين مختلفة. وقد صممت كثير من الدوائر الحكومية والمنظمات المختلفة نظم المعلومات تصنيفها الخاصة على أساس طرق استخدام بعضها في أماكن أخرى. كما أن البعض الآخر طبق نظم التصنيف العالمية المتوفرة مثل التصنيف العشري العالمي أو أي تطوير له ومن النادر العثور على أي تنسيق متكامل بين التصنيف التي تستخدم في الوحدات المحفوظات والمكتبات ومراكز التوثيق في داخل المنظمة أو الدائرة الواحدة.

وتصنيف الوثائق ذاتها أي ترتيبها في مجموعات مقررة سلفا، لا يجب أن نخلط بينه وبين مهمة التكشيف المكملة أو المدعمة لذلك، وفي الحقيقة يمكن أن يبني التكشيف أيضا على التصنيف المنطقي مثل التصنيف العشري العالمي أو غيره، ولكن من المستحسن والمفيد في الوقت الحاضر أن نستخدم الكلمات المفتاح أو الدلالات الموضوعية وهي مصطلحات معيارية تتفق مع مفاهيم معينة، أو استخدام طريقة رؤوس الموضوعات التي استخدمت جيدا في حالة المكتبات نستخدم. ويعرف المكنز بأنه قائمة مصطلحات دلالية تشمل على إحالات من ترادفات أو من المصطلحات القريبة منها في الشكل والمعنى والتي لم تستخدم فعليا في الكشافات نفسها والإحالات من الألفاظ الأصلية Generic إلى الألفاظ المعينة أو بالعكس والألفاظ أخرى قريبة منها في المعنى.

التحليل والتقويم والتركيب:

كانت هذه الوظائف التي تترابط وتتداخل معا غير مستخدمة في أعمال نظم المعلومات والتوثيق. وتحلل الوثائق بغية فهرستها وترتيبها في تصنيف منظم أو ووصفها تحت رؤوس موضوعات. ويعتقد أخصائي و المعلومات بأن وظيفتهم قد تحققت عندما يستطيعوا توفير الوثيقة أو الوثائق التي يحتاجها المستخدم. ووظيفة المستخدم هي استخلاص المعلومات التي قد تهمه ومقارنة المصادر وفحص صحتها وعمل التوليف أو التركيب اللازم له.

¹ - www.abahe.co.uk/htm

أما فكر ومفهوم بول وأتلت Paul Otilt للتوثيق فقد توسع عن مفهوم الأرشيف. فمن وجهة نظره أن الموثق يعتبر مسئولاً عن إعداد ملف يشتمل على الوثائق من نوعيات ومصادر متنوعة تصنف بصفة لكي تسهل عمل المستخدم، ولكن كان مازال على المستخدم أن يعمل خلال مجموعة من المواد الخام التي تجمع له. على أنه في بداية الستينات ظهر الاهتمام بالمعلومات التي تحتويها الوثائق وأصبح الباحث أو المستخدم يهتم بالمعلومات في حد ذاتها لا بالوسيلة التي وردت فيها. وبذلك فإن ما يحتاج لتجميع كل المطبوعات المناسبة ولاستخلاص وإعادة تجميع بياناتها وتوفير تقويم ونقد للمعلومات التي تفيد المستخدمين أي توفير معلومات جديدة له. ويفهم من كلمة (تحليل) عدة معان منها:

- تحليل الوثيقة لكي يحصل على الموضوع الذي ترتبط به ويمكن التعبير عن ذلك برقم تصنيف أو أكثر، أو رؤوس موضوعات أو مصطلحات دالة.
- تحليل الفحوى الخاص بالوثيقة لتحديد الغرض والخصائص الأساسية لها، أي تلخيص الوثيقة إما بطريقة موجزة أو بأسلوب مفصل يغني من الرجوع إلى الوثيقة الأصلية فيما بعد.
- تحليل البيانات أو المعلومات وتحديد وحداتها ومجموعاتها وحالة وقيمة كل منها ومؤشرات ربطها معا في إطار يستفيد منه الشخص.

2- موارد نظم المعلومات: لقد اختلفت الآراء حول طريقة ترتيب موارد النظم و تقسيمها حيث يلخصها هيثم حمود الشبلي أو مجموعة من الباحثين في أربعة موارد أساسية وهي: الأفراد والأجهزة والبرمجيات والبيانات:

أ- **موارد الأفراد:** تشمل هذه الموارد المستفيدين والمختصين في نظم المعلومات:¹

1- المستفيدون أو المستخدمون : وهم الأفراد الذين يستعملون نظام المعلومات أو يستفيدون من المعلومات التي ينتجها هذا النظام، ويمكن أن يكونوا محاسبين أو مندوبي مبيعات أو مهندسين أو موظفين أو زبائن أو مسؤولين، واغلبنا يعتبر مستفيدا من نظم المعلومات.

2- المختصون في نظم المعلومات: وهم المسؤولون عن تطوير وتشغيل نظم المعلومات بما فيهم محلي النظم وخبراء البرمجيات ومشغلي الحاسوب وغيرهم من الأفراد ذوي الوظائف الإدارية والفنية والكتابية العاملين في نظم المعلومات.

ب - موارد الأجهزة: وهي كل الأجهزة المستخدمة في معالجة البيانات. ومن أهم الأجهزة نذكر:

¹- هيثم حمود الشبلي، مروان النصور: نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء عمان 2009، ص 224.

1 - أجهزة الحاسوب: وهي وحدات المعالجة المركزية للحواسيب المستخدمة في معالجة البيانات سواء كانت حواسيب كبيرة أو شخصية.¹

2- الأجهزة الملحقة بالحاسوب: وهي تشمل:

- أجهزة الإدخال مثل لوحة المفاتيح والفأرة لإدخال البيانات إلى الحاسوب.

- أجهزة الإخراج مثل الشاشة والطابعة لإخراج المعلومات الناتجة عن معالجة البيانات.

- أجهزة التخزين مثل الأقراص الممغنطة أو الليزرية أو البصرية المستخدمة في تخزين البيانات أو المعلومات.

3 - شبكات الاتصال عن بعد: وهي كل الأجهزة التي تتيح إمكانية استخدام الحاسوب للمستخدمين في أي مكان هم فيه كالموديمات (Modems) و شبكات الهاتف وغيرها.

ج - موارد البرمجيات: وهي كل البرامج المستخدمة في معالجة البيانات، ومن أهم هذه الموارد:

1- نظم التشغيل: وهي المسؤولة عن تشغيل الحاسوب والتحكم به وتوفير البيئة المناسبة لاستثماره من المستخدمين.

2- البرامج التطبيقية: وهي البرامج التي تسمح للمستخدمين بالاستفادة من نظم المعلومات، مثل برامج معالجة النصوص، وبرامج التصفح الإلكتروني، وبرامج قواعد البيانات وغيرها.

3- الإجراءات: وهي التعليمات الخاصة بالأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات، مثل تعليمات تعبئة نماذج البيانات، وتعليمات استخدام البرامج التطبيقية وغيرها.

د- موارد البيانات: إن البيانات ليست مجرد مواد أولية لنظم المعلومات بل هي مورد هام من موارد النظام ينبغي إدارته بفاعلية وكفاءة لضمان تحقيق الفائدة المرجوة منه.

يمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال من أهمها:

1- البيانات العددية الهجائية: والتي تتكون من أرقام وحروف هجائية ورموز أخرى تصف معاملات تجارية

2- البيانات النصية: وهي النصوص المستعملة في الاتصالات الكتابية.

3- البيانات البيانية: وهي الصور والأشكال البيانية وما شابهها.

4- البيانات الصوتية: وهي البيانات المكونة من الأصوات كصوت الإنسان وغيره"

¹- هيثم حمود الشبلي، مروان النصور: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 224.

في حين ذهب الكثير من المختصين إلى اعتبار شبكات الاتصال مورداً مستقلاً بذاته عن مورد الأجهزة بالنظر لمميزات و تعقيدات الشبكات ، لتكون بذلك المورد الخامس للنظم :

1- الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة تستخدم نظم المعلومات إلى الأفراد العاملين لتشغيل وإدارة هذه النظم ومكوناتها، لذا فإن التدريب والتطوير من الأمور الهامة جداً لمواكبة التحديث في نظم المعلومات الإدارية.¹

2- الموارد المادية : تتضمن الأجهزة والمكونات المادية والمواد المستخدمة في معالجة البيانات

3- موارد البيانات : تعتبر البيانات جزءاً أساسياً من أصول المنشأة؛ لذا يجب أن ينظر إلى البيانات كمورد يجب أن ينظم ويدار بكفاءة بحيث يتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات اللازمة للمنشأة حتى تستطيع البيانات خدمة المستخدم النهائي في المنشأة، كما أن إدارة موارد البيانات يجب أن تكون جزءاً متكاملًا

مع إستراتيجية منشأة واحتياجاتها.

4- موارد الشبكات والاتصالات :

تعتبر الشبكات والاتصالات جزءاً أساسياً من الموارد في جميع أنواع نظم المعلومات المكونة لنظم المعلومات الإدارية. حيث انتشرت العديد من أنظمة تخزين المعلومات وتميرها مثل: الانترنت (internet) والانترانت (Intranets) الإكسترنانت (Extranet)

وتتضمن الشبكات والاتصالات الآتي:

- وسائط الاتصالات: هي الوسيلة التي يتم من خلالها مرور البيانات من مكان إلى آخر

- دعم الشبكات: يتضمن دعم الشبكات الأفراد والأجهزة والبرمجيات والبيانات التي تدعم مباشرة العمليات.

5- موارد البرمجيات: هي الأنظمة والبرامج التي تشغل الأجهزة من البيانات والمعلومات والمعارف وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة. و تشمل البرمجيات على الآتي:²

- برمجيات التشغيل: هي برامج نظم تشغيل تجعل النظام قادر على تشغيل البيانات مثل: برامج التشغيل

التي تراقب وتدعم ملحقات النظام وتعمل على التحكم في إدارة الجهاز.

¹ - هيثم حمود الشبلي، مروان النور، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 224

² - فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2005 ، ص 58.

- برمجيات التطبيقات: هي برامج مكتوبة لتطبيقات خاصة تشغل وتعالج مباشرة بيانات المنظمة في الوظائف المختلفة عن طريق المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات .

- النصوص / الإجراءات: هي مجموعة الخطوات والتوجيهات التي يجب أن يتبعها الأفراد الذين يستخدمون المعلومات، فهي توجيهات التشغيل والإرشادات التي تصف: ما الذي يجب عمله من قبل مستخدم النظام .

في حين يميل الباحث إلى استقلالية الإجراءات كمورد عن مورد البرمجيات في ظل تطور الفكر الإداري ليصبح بذلك المورد السادس للنظم و كذا يتم تحديد موارد النظم كما يلي :

1- الأجهزة والمعدات Hardware : وهي كل العناصر المادية للأجهزة والمعدات من وسائل الإدخال والإخراج والحفظ والمعالجة والاتصال.

نظام حاسوبي متكامل ، القلم الضوئي ، الشاشة الحساسة للمس ، الفأرة ، ذراع التوجيه ، المحرك (المجداف) ، كرة التتبع.

نظم التشغيل والبرمجيات المودم وخط الهاتف ، أجهزة الصوت، البلوتوث، الفاكس الطابعات والراسمات المساحات الضوئية ، آلات التصوير ، شاشات العرض ، أجهزة النسخ الاحتياطي، أجهزة التحكم بالكهرباء.

لوحة مفاتيح وماوس لاسلكية بمفتاحين تضم أفضل مزايا الماوس اللاسلكية، بالإضافة إلى إمكانيات ثلاثية الأبعاد قلم رقمي لاسلكي يمكن استخدامه كجهاز محول رقمي مستقبل ثلاثي الأبعاد للأشعة تحت الحمراء ، وسادة ماوس ، قارئ الحروف الضوئية ، أجهزة تمييز حروف الحبر الممغنط ، أنواع أجهزة النسخ (النسخ)، الوسائط المتعددة.¹

2- البرمجيات: والتي تضم برمجيات النظام ، التي تتحكم وتوجه أداء الأجهزة. وكذلك برامج التطبيقات

التي تلي أغراض نظام المعلومات بما فيها واجهة المستخدم.

- استعمال البرمجيات يعني التحكم فيها وفي عوامل استغلالها، تصحيح الأخطاء ، والتطورات الوظيفية ، وتغيير هذه المتطلبات حسب :

-عمر البرنامج .

- المواصفات الحرجة وعدم الخطأ .

¹- علاء عبد الرزاق محمد السالمي: أتمتة المكاتب المتقدمة، دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2008 ص 121-135

- نوعية المستخدم.

وتتنوع البرمجيات بين البرمجيات الحاسوبية وهي مجانية مؤقتة ، برمجيات بالرخصة وهي غير مجانية، إضافة إلى البرمجيات المجانية و البرمجيات العمومية.¹

3- **البيانات:** إن المقصود هنا قواعد البيانات و التي، تشكل الملفات للبيانات والعلاقات بين جداولها وتدفعات البيانات فيما بينها

4- **شبكات الاتصال:** والتي تشمل جميع الوصلات والترتيبات للشبكات بأنواعها ومحطاتها والتي تستخدم لتنظيم تدفقات البيانات والمعلومات بين العناصر المكونة للنظام لتسهيل إيصال المعلومات وكذلك العمل عليها. مع ملاحظة أن هذه الشبكات يعتبرها بعض المختصين ضمن عنصر الأجهزة والمعدات.²

كما توفر شبكة الانترنت و الويب و تكنولوجيا الشبكات المرتبط بما بيئة تفاعلية للأعمال و لتسويق منتجات خدمات المنظمة و تعزيز علاقتها بالزبون و المستفيدين وتولى استثمار الموارد المتاحة على الشبكة لتقديم حزمة متنوعة من الأنشطة الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة.³

المبحث الثاني : مبادئ و خصائص ومصادر نظم المعلومات

بعد تطرقنا في هذا المبحث الأول حول المعلومة ونظم المعلومات من مفاهيم وأنواع وتصنيفات ستحدث في هذا المبحث مبادئ ومصادر وخصائص نظم المعلومات

المطلب الأول : مبادئ نظم المعلومات

إن العصر الذي نشهده الآن هو عصر المعلومات و بالتالي فإنه مما لا شك فيه أن تكون المعلومات أساس كل قرار ، لذلك لا بد من أن تتوفر في نظم المعلومات الحديثة المبادئ التالية:⁴

1 - **الخدمة :** ينبغي أن يصمم النظام و أن يدار بالطريقة التي تضمن أعلى كفاءة في تقديم الخدمات للمستفيدين .

¹ -èric Williems : **informatique de gestion**, Copyright édition foucher, paris, 2007, p.220.

² - فايز جمعة النجار: **نظم المعلومات الإدارية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2005 ، ص 192

³ -سعد غالب ياسين: **نظم المعلومات الإدارية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 82 .

⁴ - محمد فتحي عبد الهادي ، **علم المكتبات والمعلومات** ، مكتبة الدار العربية للكتاب القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1996 ، ص 52.

2 - التوقيت : ينبغي أن يعمل النظام على تقديم المعلومات لطالبيها حين يحتاجها و ليس عندما يستطيع النظام أن يحصل عليها .

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

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

المطلب الثاني : خصائص نظم المعلومات

خصائص نظام المعلومات انطلاقاً من وظائف نظام المعلومات والدور الذي تلعبه المؤسسة، فإنه يتميز كذلك بخصائص أساسية تعد بمثابة معايير تساعدنا على تقييم مدى فعاليته. ومن أهم هذه الخصائص¹:

- التوازن : إذ يقوم نظام المعلومات على أساس تحقيق التوازن بين الأهداف المرجوة، مثال على ذلك أن يصمم نظم معلومات بكيفية تحقيق التوازن بين دقة المعلومات وتكلفة الحصول عليها.
- المرونة والديناميكية: بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الاحتياطات الجديدة.
- التكامل بين عناصر النظام: بمعنى أن يمثل النظام وحدة متماسكة وكذا التكامل مع وحدات المؤسسة الأخرى التي يخدمها النظام.
- توفير المعلومات اللازمة: من حيث درجة دقتها وزمن وصولها.

إن توفر نظام المعلومات على هذه الخصائص يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد والناجح، مع إمكانية حصول المسيرين على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الثالث : مصادر نظم المعلومات

كل باحث عن نظم المعلومات يستخدم عدة مصادر للحصول على معلوماته أو بياناته تتصل بكل وجه من أوجه عمله. ومركز هذه المصادر يتمثل في ذاكرة الفرد التي تحتزن معارفه وأماله وتوقعاته التي يتواجد بجانبها مجموعة ملفات معلوماته الشخصية. بالإضافة إلى ذلك فإن الباحث أو الفرد يتعامل مع أربعة مجموعات

¹- لالوش غنية : دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، مرجع سابق ذكره ، ص69.

من المعلومات هي:

- 1- مجموعة مصادر نظم المعلومات ذات الوجهة العملية الخاصة بالنشاط أو المشروع التي تعتمد عليها المنظمة وما تحتضنه من نظام معلومات إداري يشمل على قنوات اتصال تزود الأفراد بالمعلومات التي يحتاجون إليها في أداء وظائفهم المختلفة في إطار قطاع الإدارة والأعمال والصناعة.¹
- 2- مجموعة المصادر المعلومات ذات الوجهة العلمية المتصلة بمجالات التخصص الموضوعية التي يمكن الحصول عليها من نظم وقواعد البيانات التي توفر فقط بعض قنوات الاتصال لنقل المعلومات العلمية والتكنولوجية أو الفنية المتخصصة. وهذه المصادر تتركز على جهود التجميع التي تقوم بها أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ومراكز ومعاهد البحث العلمية والفنية والجامعات التي تجمع في مكباتها المعلومات العلمية والفنية من أجل التنمية والتطوير وبذلك تعتمد منظمات ومصالح الدولة المختلفة في تنمية وتطوير مشروعاتها وبرامجها المتخصصة.
- 3- مجموعة مصادر المعلومات المتصلة بالثقافة العامة والإعلام وتمثله وسائل ومصادر معلومات الإعلام الجمهورية من صحافة وإذاعة وتلفزيون ومصالحة استعلامات بمراكز إعلامه الداخلية والخارجية والهيئة العامة للكتاب بمكباتها العامة والمنتشرة في القاهرة ودار الكتب والوثائق القومية ومراكزها المتخصصة ووزارة الثقافة بقصورها الثقافية المنتشرة في أنحاء مصر العربية مثلا.
- 4- مجموعة مصادر المعلومات من ذاكرة الفرد وما يتجمع له من ملفات شخصية وتتضمن المعارف والخبرات التي اكتسبها الفرد من خلال الفرص المتاحة له في التعلم والعمل واختزنت في مخه ومذكرات الفرد الخارجية.

¹- لالوش غنية : دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، مرجع سابق ذكره ، ص 69

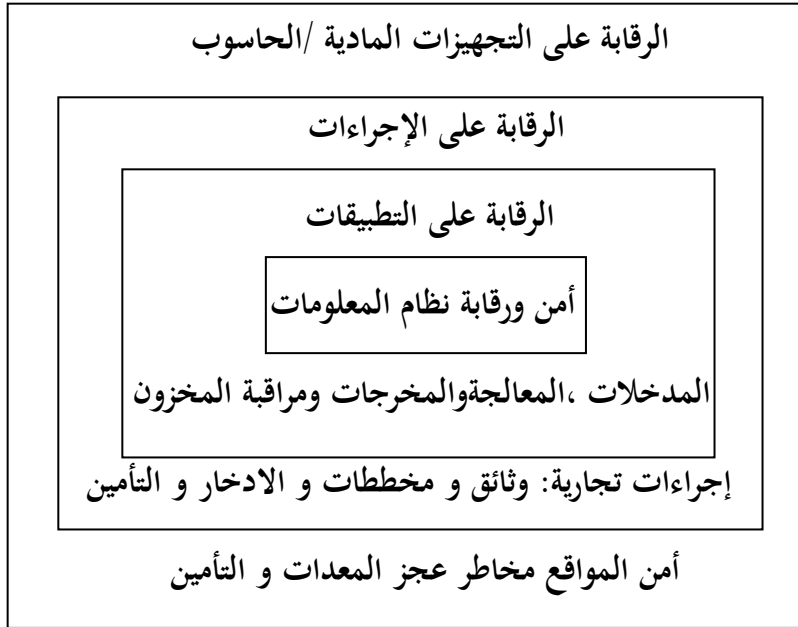
المبحث الثالث : إجراءات ونشاطات ومهام نظم المعلومات

في هذا المبحث سنتناول الجانب الأمني والرقابي والحماية لنظم المعلومات كونها موردا هاما في المنظمة .

المطلب الأول : أمن ورقابة نظم المعلومات

تعمل نظم المعلومات على تقديم المعلومات المناسبة للإدارة و المستخدمين لمساعدتهم في إتخاذ القرارات المختلفة, و نظرا لأهمية هذه المعلومات لمستخدميها لا بد من تأمين البيئة المستقرة لها و العمل الدؤوب في الحفاظ عليها عن طريق تأمين الأمن و الرقابة المستمرة لنظام المعلومات ، و الشكل (I-02) يوضح الرقابة التي تحتاجها النظم والمحافظة عليها.

الشكل رقم(I-02): الرقابة التي تحتاجها نظم المعلومات للحفاظ على أمن المعلومات



المصدر: فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد، عمان 2005، ص:63

أولاً: أمن نظم المعلومات:

يشير مفهوم أمن النظام إلى¹ حماية مصادر معلومات المنشأة من السرقة أو الاستخدامات الغير صحيحة مثل معلومات غير صحيحة من قبل أطراف غير مخول لهم باستخدام النظام ، و الخلل في امن نظم المعلومات يمكن أن يؤدي إلى أضرار كبيرة للمؤسسة ". مع الأخذ بعين الاعتبار أن إدارة البرمجيات لا بد أن تعمل

¹ - Philippe Germak et Jean-Pierre Marca, Op.Cit, P310 30.

على ملائمة بين مخاطر البرمجيات و إدارة تلك المخاطر، و هذا يحتاج إلى تعاون كبير و مستوى عالي من التكامل الداخلي ، و من الطرق الملائمة لذلك استخدام معايير الأداء.

إن أمن المعلومات هو "مجموعة الإجراءات و التدابير الوقائية التي تستخدمها المنظمة للمحافظة على المعلومات و سريتها، و الحفاظ عليها من السرقة و التلاعب و الاختراق، سواء قبل أو خلال أو بعد إدخال المعلومات إلى الحاسوب من خلال تدقيق المدخلات و حفظها في مكان أمين و تسمية الأشخاص المخولين لهم التعامل مع هذه البيانات"، لذا فإن أمن النظم و المعلومات يشمل تحقق الأمن عند إدخال المعلومات ، و انتقالها داخل المنظمة و تخزينها و استخدامها.

ثانيا: الرقابة على نظم المعلومات :

هي الطرق و السياسات و الإجراءات المتبعة للتأكد من توفر الحماية لأصول المنظمة و الدقة والموثوقية في تقاريرها و التطبيقات العملية للإدارة. وتشمل الرقابة على نظم المعلومات الأنواع التالية:¹

أ - الرقابة على التجهيزات المادية:

بسبب الظروف التي يتواجد فيها الحاسب الآلي من درجة حرارة و رطوبة ، و غبار و غيرها، فإن هناك العديد من الإجراءات الواجب استخدامها للرقابة على الجانب المادي و التقى لأنظمة المعلومات الإدارية و منها حماية الأماكن التي يتواجد بها الحاسب و السماح للأشخاص المرخص لهم فقط باستخدامه، كما يجب حماية الحاسبات الشخصية في غرف مغلقة حتى يمنع الوصول غير المسموح به إلى الحاسب الرئيسي.²

و تمثل الرقابة على التجهيزات المادية الأمان الذي يهدف إلى حماية الأجزاء المادية و البرمجيات والمعلومات، وتشمل الرقابة على التجهيزات المادية ما يلي:

- الرقابة على أمن المواقع حيث ضرورة اتخاذ الإجراءات الاحترازية لحماية مواقع المعلومات من السطو و التخريب.

- الرقابة على مخاطر عجز المعدات عن العمل حيث ضرورة العمل على إدامة مصادر الطاقة الكهربائية وانتظامها والتأكد من صلاحية التكييف و التهوية.

- الرقابة على تجانس الدوائر المتكاملة المستخدمة.

¹-فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2005، ص 64.

²- إسماعيل مناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة ، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ص112.

ب - الرقابة على الإجراءات:

تتمثل في متابعة الإجراءات المعيارية التي لا بد من إتباعها عند الدخول إلى النظام ، وكذلك الوثائق والمدخلات والتدقيق. وتمثل الرقابة على الإجراءات من مراقبة الاتصال وهي مراقبة خاصة تعمل لمقاومة دخول من يحاول العبث بالنظام دون تحويل قانون بذلك من خلال تنظيم عملية إعطاء الصلاحيات تبعاً للأعمال المناطة بالأفراد المختلفين ، و تتحقق مراقبة الاتصال من خلال:¹

- **تعريف المستخدم:** من خلال كلمة المرور إلى قاعدة البيانات التي يعرفها مستخدم الجهاز للسماح له بدخول النظام .

- **الثقة في المستخدم:** و يكون بعد التعريف الأولي للمستخدم حيث التأكد من صلاحية المستخدم للاتصال من خلال وجود موثوقية صارمة في المستخدم، وقد يتطلب كلمة سر معينة و تجاوز اختبارات أمنية أثناء اليوم كما يتطلب تحديد المستويات المختلفة لكل مستخدم من النظام.

- **الصلاحية للمستخدم:** من خلال تحديد مستويات و درجات استخدام النظام حيث قد يتطلب السجل نفسه عدة مستخدمين في آن واحد، وكذلك قد يسمح النظام للمستخدم بالقراءة فقط بما يسمح للمستخدم آخر بالتعديلات.

تستخدم كلى من رقابة التعريف الثقة أنماطاً للمستخدمين المخول لهم بالاستخدام بينما تستخدم رقابة الصلاحية ملفات مراقبة الاتصال و التي تحدد مستويات الاتصال المتاحة لكل مستخدم.

ج - الرقابة على التطبيقات:

وهي مراقبة خاصة من خلال تطبيقات الحاسوب المنفصلة لحمايته من المخاطر التي تمدد تطبيقاته أو عمليات المعالجة به و تتضمن إجراءات للتأكد من البيانات المصرح كما هي تامة و معالجة بدقة و تشمل الرقابة على التطبيقات مراقبة وإدامة جودة و أمن المدخلات و المعالجة و المخرجات و مواقع تخزين المعلومات.

و تتم المراقبة على التطبيقات من خلال:

¹- إسماعيل مناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة ، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ص112.

- **الرقابة على المداخلات:** و تتمثل إجراءات فحص مداخلات النظام ، و تتضمن المداخلات أو تحويل البيانات أو تحرير التدقيق لضمان درجة عالية من الدقة و الثبات في البيانات ، و ذلك لتجنب إبطاء البيانات في حالة ادخلها. و من الممكن التأكد من بعض الأخطاء بشكل تلقائي كالتأكد من أن رقما يقع ضمن نطاق معين كذلك التأكد من عمليات الإدخال المختلفة ضمن احتمالية عكس الأرقام.
- **الرقابة على المعالجة:** للتأكد من أن البيانات تامة و دقيقة خلال تحديدها و معالجتها قبل و بعد المعالجة للتأكد من تأمين الرقابة و الحماية لعمليات المعالجة.
- **الرقابة على المخرجات:** للتأكد من أن النتائج التي تحصل عليها من المعالجة صحيحة و دقيقة و تامة، و موزعة بالضبط للأشخاص المعنيين.
- **الرقابة على خزن المعلومات:** و ذلك للتأكد من أن المعلومات المخزنة آمنة، و لا يمكن الوصول إليها من قبل أفراد غير مصرح لهم بذلك.

المطلب الثاني : أسباب فشل ونجاح نظم المعلومات:

هنالك جملة من الأسباب تؤدي إلى فشل نظام المعلومات في أي منظمة نوضحها كما يلي:¹

- **البيانات:** قد تكون البيانات خاطئة وغير دقيقة وناقصة وقديمة غير منظمة ومصنفة ومعدة بشكل لا تساعد الباحثين والمستفيدين من استخدامها ويمكن ألا تكون كافية ومنسجمة مع المتطلبات أو الحاجات وخاصة أصحاب القرار والمسئولية.
- **تصميم النظام ككل:** يفشل نظام المعلومات عندما لا يكون قد صمم بطريقة شاملة ومرنة قابلة لإجراء التعديلات واستقبال التطورات والتجديدات المستمرة الضرورية لتحسين أدائه المستمر.
- **قاعدة البيانات المعتمدة في النظام:** قد تكون مصممة محليا بشكل لا ينسجم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين النهائيين وبالذات أصحاب القرار والمسؤولين في المنظمة فقد تكون الحقول قليلة أو ناقصة وطريقة الاسترجاع غير وافية وأساليب الربط ضعيفة وعدم إمكانية تحقيق إستراتيجيات بحث معتمدة على المنطق اليوناني وعدم قدرتها على التوسع المستقبلي واعتمادها برمجيات لا تسمح بالتوسعات المستقبلية الكثيرة.

¹-<https://hrdiscussion.com/hr47072.html>

- **التخطيط:** غالبا ما تفشل نظم المعلومات الإدارية نتيجة لضعف التخطيط أو لانعدامه أحيانا فالتخطيط من أهم مقومات نجاح أو فشل نظام المعلومات فإنه سيحدد آلية العمل وتفصيله وكلفته والوقت الدقيق للإنجاز والاحتياجات البشرية والآلية وغيرها.
- **دعم الإدارات العليا:** ويعتمد هذا الدعم على الفقرة السابقة (التخطيط) فكلما كان التخطيط ناجحا ودقيقا كلما استطاع المنفذون أن يكسبوا الرضا والقناعة وبالتالي دعم الإدارات العليا والعكس هو الصحيح، فكثير من المنظمات فشل نظام معلوماتها فشلا ذريعا بسبب ضعف قناعة الإدارات العليا بهذا النظام وبالتالي سيواجه النظام مقاومة شديدة ورفض يؤدي إلى تعثره وبالتالي توقفه.
- **إدارة التنفيذ:** ونضع هذه الفقرة أيضا ضمن الفقرة الرابعة فعند التخطيط لا بد أن تكون هنالك سياسة واضحة وخطة دقيقة للتنفيذ ومن ثم اختيار المدير الإداري والمشرف على خطوات ومراحل التنفيذ ملتزما بالوقت والكلفة والإمكانات البشرية والتكنولوجيا وغيرها من الالتزامات الكافية لإنجاح تنفيذ المشروع وعليه فاختيار المدير الإداري المناسب لتنفيذ نظام المعلومات يمكن أن يكون من أسباب نجاح أو فشل النظام وهنا لا نقصد الشخص المدير لوحده بل فريق العمل الإداري المسؤول عن تنفيذ النظام ككل ولكافة البنى التحتية ومكوناته.
- **المستفيدون النهائيون ومستخدمو النظام:** وهؤلاء يشكلون عاملا مهما في نجاح أو فشل أي نظام معلومات فالمستفيدون النهائيون هم الذين سيعتمدون على النظام المحوسب الجديد لتنفيذ أعمالهم وإجراءاتهم التي تعودوا القيام بها يدويا ربما لفترات زمنية طويلة، أما المستخدمون فهم من سيقدمون البيانات والمعلومات إلى معدي ومصممي ومنفذي النظام المحوسب الجديد وأن عدم قناعة هؤلاء الأشخاص بالنظام قد يؤدي إلى فشله فقد لا يقدمون المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب وقد يساعدون في عرقلة وتعقيد أو إعاقة عملية التنفيذ وينقلوا آراء وأفكار وانطباعات سلبية إلى الإدارات العليا مما يؤثر سلبا في عملية التنفيذ وعلى المنظمات أن تضع في خططها برامج خاصة لكسب هؤلاء ومساعدتهم في التصميم والتنفيذ إضافة إلى تدريبهم وإزالة عوامل الخوف من فقدان العمل بعد التطورات التكنولوجية الجديدة في المنظمة.¹

¹ -<https://hrdiscussion.com/hr47072.html>

المطلب الثالث : نشاطات نظام المعلومات¹

1- إدخال موارد البيانات: البيانات حول المعلومات التجارية و غيرها من الأحداث يجب حفظها و إعدادها للمعالجة.

2- معالجة البيانات لإنتاج المعلومات: عادة ما تمارس نشاطات على البيانات مثل الحساب و المقارنة

و الترتيب والتصنيف والتلخيص. وهذه النشاطات تمكن من تنظيم البيانات وتحليلها ومعالجتها و بالتالي تحويلها إلى معلومات للمستخدمين. ويجب الحفاظ على جودة البيانات المخزنة وذلك لاستمرارية عمليات التصحيح والتجديد.

مثال : البيانات حول عملية البيع تضاف إلى إجمالي المبيعات الحالي ، تقارن بمعيار معين لتحديد مقدار الخضم ترتب ترتيبا عدديا اعتمادا على الرقم التصنيفي للمنتج ، تصنف حسب أنواع المنتج مثل مواد غذائية ، تلخص لتوفير معلومات حول مختلف أنواع المنتج و أخيرا ، تستعمل لتجديد سجلات المبيعات.

3- إخراج منتجات المعلومات: المعلومات في أشكالها تبث إلى المستخدمين و تتاح إليهم إثناء أداء نشاط الإخراج. هدف نظم المعلومات هو إنتاج منتجات المعلومات المناسبة للمستخدمين. مثل شاشة الحاسوب أو الطابعة... الخ .

4- تخزين موارد البيانات: التخزين من احد النظم الأساسية المكونة لنظم المعلومات، والتخزين هو نشاط نظام المعلومات الذي يحتفظ بالبيانات بطريقة منظمة لاستعمال لاحق. مثل الملف و قاعدة البيانات.

5- ضبط أداء النظام: يفترض في نظام المعلومات أن ينتج تغذية مرتدة عن نشاطات إدخاله و معالجته وإخراجه و تخزينه. وهذه التغذية المرتدة يجب أن تقيم و تراقب لتحديد ما إذا كان أداء النظام متوافقا مع المعايير المثبتة وعلى ضوء ذلك تعدل بعض نشاطات النظام لضمان إنتاجه المعلومات المناسبة للمستخدمين.

¹- فيكتور رايموند ، نظم المعلومات الإدارية ، الجزء الأول ، تعريب سرور علي سرور و د.عاصم أحمد الحماحي ، مطابع دار المريخ ، الرياض ،السعودية 2000.

مثال : قد يكتشف المدير أن مجموع الإجماليات الجزئية للمبيعات لا يساوي إجمالي المبيعات ، ويمكن أن تكون المشكلة في إدخال البيانات كما يمكن أن تكون في نموذج المعالجة.

خلاصة الفصل الأول:

لقد سعينا في هذا الفصل إلى تقديم مفاهيم وأساسيات عامة حول نظم المعلومات ، وبطبيعة الحال فان التسيير الجيد يتطلب وجود نظام معلومات فعال، بحيث لم نتوقف عند هذا الحد بل حاولنا تعريفه هذا الأخر فتوصلنا إلى انه عبارة عن مجموعة من العناصر (البشرية، المادية، البرمجيات،...)، متفاعلة فيما بينها قصد جمع، معالجة تخزين، وإرسال المعلومة اللازمة لحسن اتخاذ القرارات، و كذا تطوره، دوره بالمؤسسة، وأخيرا وظائفه وخصائصه وامن ورقابة وغير ذلك .

وأخيرا يمكننا أن نعتبر نظم المعلومات كمورد أساسي داخل المؤسسة في كسب والحفاظ وكذا التأثير الذي يحدثه على الميزة التنافسية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية

تمهيد:

قد يتبادر إلى أذهان الكثير سؤال مفاده: ما هو السر في نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر؟

وما هو السبب في الأداء المتميز والمتواصل لعدد من أشهر المؤسسات العالمية مثل شركة Microsoft الأمريكية؟

إن الإجابة تكمن في نجاح إستراتيجيتها، فهناك كثير من المزايا التي تعود على المؤسسات من التفكير استراتيجيا، وهاته المؤسسات هي التي تتفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة في الصناعة التي تمارسها وأيضا تتعرف على جوانب الضعف الداخلية حتى يمكنها من تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.

وبصفة عامة، إن التفكير الاستراتيجي يعتمد على فهم واحترام هذه الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة أو البحث عن تغيير القواعد التي تحدد علاقاتها مع التغيرات الخارجية: السوق، التكنولوجيا... الخ فعندما تعتمد المؤسسة على إستراتيجيتها فهي تتساءل عن مستقبلها، عن الاختيارات التي سوف تستعملها وتستغلها، عن القوى... الخ تمتلكها وعن مصيرها.

لذا سنحاول في هذا الفصل التركيز بوجه خاص على التنافس والتي تسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية وهو خلق ما يسمى بالميزة التنافسية المتواصلة، كما نستهل بداية الفصل بالحديث عن المنافسة و البيئة التي تمارس المنظمة نشاطها فيها وهذا من خلال العناصر الأساسية التالية:

– المنافسة، البيئة التنافسية ومكونات البيئة التنافسية.

– الميزة التنافسية: أنواعها، مصادرها، محدداتها، معايير الحكم على جودتها .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المنافسة والميزة التنافسية

إن الصراع القائم اليوم بين مختلف المؤسسات يتمثل في شدة التنافس وهذا الأخير لا يمكن أن يحدث في فراغ، فالبيئة هي ميدان المنافسة حيث تسعى كل مؤسسة لمعرفة ودراسة البيئة والإحاطة بكل متغيراتها.

المطلب الأول: تعريف المنافسة وتحليلها

يقصد بالمنافسة التقاء العارضين والطلابين في سوق معين، مما ينتج عنه تنافس الذي يؤدي حتماً

إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع الكلفة المتوسطة¹.

ونعني كذلك التنافس بين البائعين أو بين المشترين على نفس المنتج².

ونستنتج من المفهومين السابقين أن المنافسة اقتضت على أساس منتج واحد، وبين قوتين فقط (العرض والطلب)، في حين تجاوزه اليوم إلى المنافسة على أساس الوقت، المنافسة على الإمكانيات، والمنافسة على الإمكانيات البديلة.

إن دراسة المؤسسة للمنافسة يعتمد على مقارنة منتجاتها، أسعارها وقنوات التوزيع و الاتصال . . . الخ وهذا مع اقرب منافسيها وهذا لتحديد ميزاتها التنافسية، وكذلك سياستها الهجومية أو الدفاعية، لكن ماذا يجب أن نتعرف على منافسيها ؟

1- التعرف على المنافسين:

هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة على نفسها وتحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها والتقرب أكثر فأكثر منهم وهي من هم منافسيها ؟ ما هي إستراتيجيتهم ؟ وما هي نقاط قوتهم وضعفهم ؟.

أولاً- تحديد المنافسين: قد يعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها أمر سهل، لكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين دخولهم في سوق يشكل خطراً³

¹- فائزة بريس، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2004/2005 .

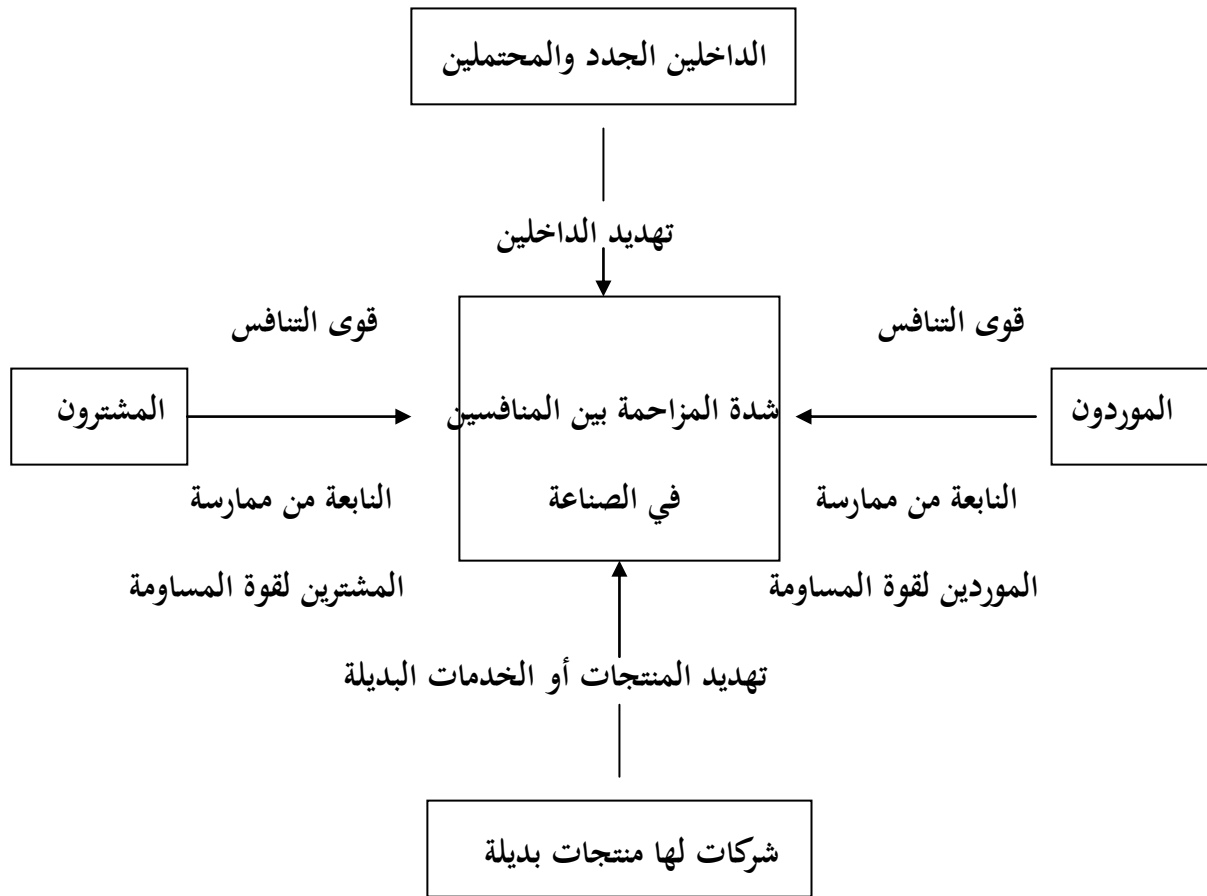
²- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2003/2004 ، ص

. 29

³-P. KOTLERDUBOIS: **marketing and management**, 8 édition , p.226

على المؤسسة. ولكن ليس المنافسين هم فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق، وتنتج نفس المنتجات وتحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة، ولكن المنافس هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول إن يقتطع جانباً من أرباحها، وعلى ذلك يعرض PORTER فئات المنافسين كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (01-II): PORTER فئات المنافسين



المصدر : نبيل موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998 ص25.

و يعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف¹

¹ - نبيل موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص 66.

أ - شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:

تمثل شدة المزاومة بين المحور ومركز قوى، حيث يرى porter من بين المحددات العديدة للمزاومة أربعة عوامل بارزة والمتمثلة في : الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج وأخيراً التمركز والتوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع بين إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن كان الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح .

ب - الداخليين الجدد والمحتملين:

وهم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المؤسسة في صناعة معينة، فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، فتكون النتيجة سحب مساحة من السوق، وتخفيض المبيعات والأرباح من المؤسسة¹

ج - شريكات لديها سلع بديلة:

هم مصدر تهديد لسحب الزبائن والموردين من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

د- الموردون:

يساومون لرفع أسعار ما يبعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون مما كان لها أن تحققه من أرباح.

ذ- المشترون:

يساومون المؤسسة لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساهمون أيضاً في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل العائد الصافي لأرباحها.

و لكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس ل porter في تحليل الصناعات بالدول النامية فهناك حاجة إلى إجراء تعديلات على النحو التالي:

* التعديل الأول: إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى.

¹ - نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

* **التعديل الثاني:** إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل الهيكل.

ثانياً- تحديد استراتيجيات التنافس:

إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم إستراتيجيتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتابعون نفس الإستراتيجيات ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية داخل القطاع.

وبالتالي لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقاً للإستراتيجيات المتبعة لأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام porter بتحديدتها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التميز مثلاً أن تتأكد أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا العملاء سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرز السعر المرتفع الذي يدفعونه.

ثالثاً- تحديد نقاط قوة وضعف المنافس:

يعتبر هذا التحليل من أهم الطرق المستخلصة في تحليل المنافسة، ويتضمن ما يلي :

أ- **مظاهر القوة:** تظهر من خلال المقدرة على التمييز التي يدركها المستهلك ويحددها في سلع وخدمات المؤسسة والتي تعد هامة حيث تعطي للمؤسسة ميزة مقارنة في السوق.

ب - **مظاهر الضعف:** هي مخاطرة تسويقية مستقبلية، فهو ما تقوم به المؤسسة سيء والتي على المؤسسة أن تحددها في منتجاتها من وجهة نظر وإدراك المستهلكين، إن قوة أو ضعف المنافسين يساعد بدرجة كبيرة المؤسسة على وضع استراتيجياتها وتنفيذها.

المطلب الثاني: البيئة التنافسية

كان ينظر إلى البيئة فيما مضى من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، أما الآن فأصبح ينظر إليها من جوانبها الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية بالإضافة إلى جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، ولقد اختلف مفهوم البيئة تبعاً لوجهة نظر كل باحث، وأمام الجدل القائم حول تحديد نطاق المؤسسة، يظهر تعريف ل: Strees على أن:

البيئة = 1 - المنظمة

على الرغم من وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أن الباحثين في هذا الميدان عمدوا إلى التمييز بين مستويين للبيئة وهما:¹

- البيئة الخارجية

- البيئة الداخلية

أولاً - تحليل البيئة الخارجية :

والتي تنقسم بدورها إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة

أ- البيئة الخارجية العامة: تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقعها التشغيلي، أو نوعية الصناعة، ومن بين هذه العوامل نجد العوامل الاقتصادية التكنولوجية، التشريعية، الثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية.

ويلاحظ أن هذه البيئة تمحض عنها العديد من الفرص والمخاطر والقيود ونادراً ما تستطيع المؤسسة ممارسة التأثير عليها بشكل ملموس وفي ما يلي عرض موجز لمكونات البيئة العامة.²

- العوامل المتغيرات الاقتصادية:

هي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية، معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي، الناتج القومي والإجمالي، والميزان التجاري، ميزان المدفوعات، هيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية، أسعار المواد الأولية المصدرة والطاقة بالنسبة للدول النفطية. . . الخ .

أما المجموعة الثانية تتكون من العوامل والمتغيرات الاقتصادية التي لا تتصل بالمؤشرات الكمية وغير الكمية للاقتصاد وهي كالتالي :

¹-نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص . 23.

²-سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998، ص 62.

السياسات الاقتصادية العامة وبالذات السياسات المالية والنقدية الدولية.

– إدارة النقد الأجنبي.

– فوائد الاقتراض والادخار .

بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص.

– **العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية:** والمتمثلة فيما يلي:

● **العوامل الاجتماعية:** أي القيم الاجتماعية السائدة ومنها: التقاليد والأعراف.

✓ المعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الاجتماعية وعناصرها الثابتة والمتغيرة.

✓ مشاكل التغير الاجتماعي ودوافع وحوافز السلوك الاجتماعي.

● **العوامل الديموغرافية:** تشمل الهيكل السكاني من حيث الجنس، الأعمار، التوزيع السكاني في الأقاليم درجة النمو السكاني، ومعدل الوفيات

● **العوامل الثقافية العلمية:** من أهمها: مستوى الأمية، نظم التعليم الرسمي، أجهزة التدريب الخارجية أجهزة الإعلام ودورها في نشر المعلومات.

– **العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية:** تتعلق هذه العوامل بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية

وخططها الاستثمارية والأهم من هذا هو توجيهات الدولة العامة وإيديولوجية نظامها السياسي، وتأثيرها

في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة، فالعامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية القانونية

والتشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توفر الاستقرار السياسي، القانوني، التشريعي في الدولة

والمجتمع، ذلك لأن عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الإستراتيجيات ويضع قرارات الإدارة

الخاصة بالإنتاج أو الاستثمار في ظل مخاطر كبيرة قد تؤدي بها إلى الفشل والزوال.¹

– **العوامل والتغيرات التكنولوجية:** من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات، تلك التغيرات

التي تحدث في البيئة الفنية، والتغيرات الحديثة في التقنية مثل: زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية والانترنت،

وتأثير التكنولوجيا على نشاط المؤسسات، حيث يؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات.

كما قد يؤثر أيضا على العمليات الإنتاجية للمنظمة وجودة المخرجات النهائية، وقد يترتب على ذلك

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ص62

ضرورة إعادة تدريب العاملين بالمؤسسة على كيفية استخدام التقنيات الحديثة، يلاحظ في السنوات الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة وتنافس المؤسسات على الحصول شهادات الجودة العالية .

ب - البيئة الخارجية الخاصة:

والتي تشمل تلك المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة مثل¹:

- بيئة الصناعة .

- بيئة المنافسة .

- بيئة الصناعة:

تشمل كل من : المنافسين، الموردين، المستهلكين، الحكومة والنقابات المهنية والعمالية، وتساعد دراسة بيئة الصناعة على التعرف على مكوناتها والعوامل التي تؤثر فيها، فالصناعة تتأثر بالعديد من التغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته وطرق تمويل الصناعة ومدى تدخل الحكومة فيها والإستراتيجيات التسويقية المتبعة في الصناعة وكذا أساسيات العرض والطلب اللذين يؤثران بدورهما على تحديد هيكل الصناعة ويؤثر هذا الأخير بدوره على تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة مما يؤدي إلى التأثير على أداء الصناعة.

- بيئة المنافسة :

تتطلب متابعة البيئة التنافسية الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في :

- ملامح وخصائص المنافسين.
- القطاعات السوقية المختلفة.
- احتمال دخول منافسين جدد.
- قوة العملاء والموردين.
- مدى الالتزام بالتطوير والابتكار في المنتجات الجديدة.

¹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية الالفية الثالثة دارا لجامعة للنشر، إسكندرية، 2000-2001، ص84-85

إذ لا بد من متابعة البيئة الخارجية باعتبارها تتسم بالحركة وعدم الاستقرار نتيجة لكثرة المتغيرات وتغيرها المستمر وتعقدتها. لذا فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة فهناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بدراسة البيئة الخارجية وهي :

— **جمع المعلومات عن البيئة** : تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول

على المعلومات المطلوبة من خلال العديد من الأساليب مثل: المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية، التقارير التي يقدمها المديرين، أسلوب العصف الذهني . . . الخ.

ثم تحديد ماهية ونوعية المعلومات المطلوبة، وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات، باعتبار هناك العديد من المصادر التي بموجبها يتم جمع المعلومات مثل: الوزارات والهيئات الحكومية ومراكز البحث العلمي. ويتم كذلك تحديد الشخص المسؤول عن ذلك مثلاً: أن تكون وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل سهل فهمه، تحليله وتشغيله نظراً لتغير البيئة وتعقدتها.

— **الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية**: كما يمكن تصنيف البيئة على أساس تعدد المستويات ومدى

التأثر على المؤسسة حيث يظهر هذا التأثير في صورتين: صورة فرص، وصورة التهديدات.¹

● **الفرص**: تشير إلى أوضاع أفضل للمؤسسة وبحالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية.

● **التهديدات**: ونعني أن التغيير في عنصر من عناصر البيئة يكون له انعكاس سلبي ويشكل مصدر خطر لها وينبغي على المؤسسة إما التعامل معه واستغلاله لصالحها أو تفاديه.

توجد عدة طرق يتم من خلالها اكتشاف الفرص وتهديدات البيئة منها استعراض المعلومات والبيانات

التي يتم جمعها وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات التغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

ومن خلال التحليل للفرص والتهديدات يتم تقديم احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعد المؤسسة في ترجمة جهودها اتجاه استغلال الفرص أو مواجهة التحدي .

¹- نجاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ثانيا- تحليل البيئة الداخلية: تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية هدف تحديد نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل منها، والتي تساهم بالاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية¹

– **القوة** : قدرة المؤسسة على مجابهة التحديات التي تواجهها كقيود بيئية.

– **الضعف**: تراجع المؤسسة في قدرتها وعجزها عن الصمود أمام القيود البيئية والتحديات التي تواجهها

– والتي تختلف لديها حالة اختلال وعدم التوازن يؤدي إلى عدم بقائها².

ترتبط البيئة الداخلية ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.

يوضح الجدول الآتي متغيرات البيئة الداخلية:

الجدول رقم(II-01): متغيرات البيئة الداخلية:

العوامل	التغيرات
1- التسويق	<ul style="list-style-type: none"> - نصيب المؤسسة من الحصة السوقية الحالية - بحوث التسويق ومزيج المنتجات - وضعية المنتجات في دور حياة المنتج - شبكة التوزيع (قنوات ومنافذ التوزيع)
2- الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - حجم - نوع - موقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة - الآلات (التخصص ومدى عصرنه طرق الإنتاج) - نظم الرقابة على الإنتاج - تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة ومستوياتها - المواد ومدى سهولة الحصول عليها
3- التمويل	<ul style="list-style-type: none"> - هيكل الحصول المالي والتدفق النقدي وحجم السيولة المتاحة - هيكل رأس المال وحقوق الملكية - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل

¹-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات ق 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص 112.

²- هشام الغريزي، إدارة البقاء مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر، الأردن، 1998، ص 11.

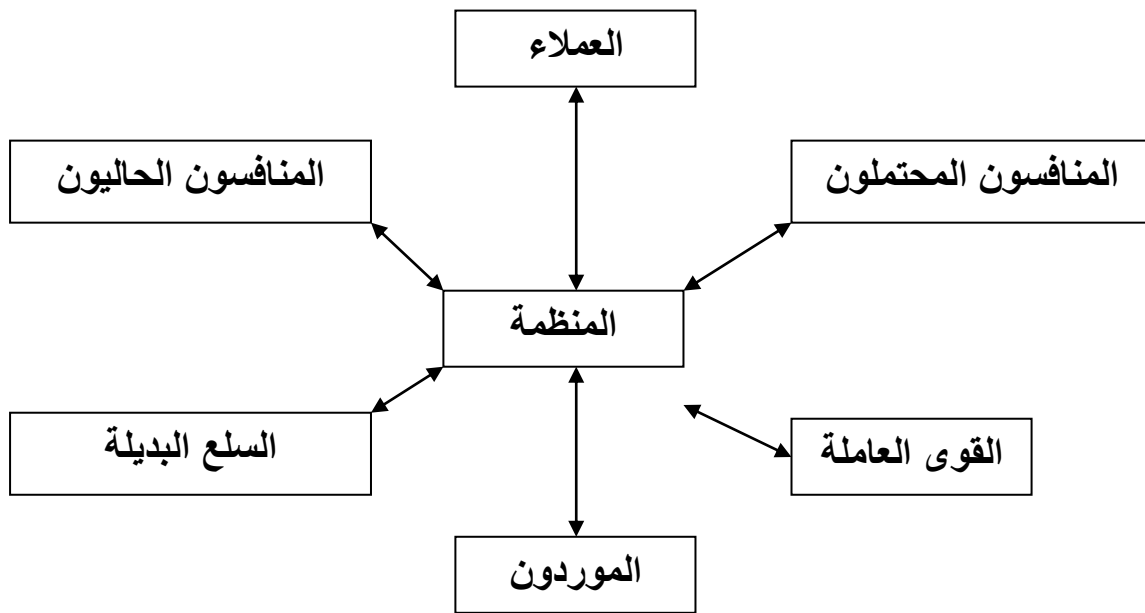
4 - الأفراد	- تخطيط القوى العاملة (العرض والطلب على الأفراد بالكم والنوع) - مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت
5- الهيكل لتنظيمي	- مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقته المتشابكة - مستويات التنظيم وكامنة كل منها - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات ق 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص 133.

ثالثاً- مكونات البيئة التنافسية :

تتضمن البيئة التنافسية القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، وهاته الأخيرة تمثل البيئة التنافسية سلبيًا وإيجابيًا على حصة المنظمة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها في الحفاظ على العمالة الجيدة، والشكل رقم (02-II) يوضح مكونات البيئة التنافسية.¹

الشكل (02-II): مكونات البيئة التنافسية.



المصدر : محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 107

¹- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 107

وفيما يلي شرح مكونات البيئة التنافسية من:

أ- المنافسون الحاليون: هم مجموعة المنظمات المتقاربة الحجم والإمكانيات التي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة، وتقدم نفس السلع وتخدم نفس قطاع العمال الذي تستهدفه المنظمة في نشاطها التسويقي ويتوقف ما تحصل عليه المنظمة من حصة تسويقية على قوتها النسبية بالمقارنة بالمنافس، وبصفة عامة فإن نقاط الضعف المنافسين تمثل فرصة للمنظمة، كما أن التمديد الذي

تواجهه المنظمة هو نتيجة لما يتمتع به المنافسون في عدة نواحي نذكر من بينها :

- تكامل تشكيلة المنتجات .
- كفاءة وجود سيمات البيع والترويج.
- القدرة على تخفيض الأسعار .
- موقع الصنع ومراكز التوزيع.
- الخبرة في الصناعة.
- السمعة وثقة العملاء وولائهم. . . الخ.

ب- المنافسون المحتملون: لا تتوقف المنافسة على المنافسون الحاليون بل تمتد لتشمل المنافسون المحتملين الذين ينتجون وينتظرون الفرصة للدخول في السوق، والتهديد الأساسي من دخول المنافسون الجدد هو احتمال زيادة العرض على الطلب وبالتالي انخفاض الأسعار وفي بعض الحالات فإن دخول المنافسون جدد يمثل فرصاً وليس تمديداً فقد تدخل منظمة قوية قادرة على جذب عدد إضافي من المستهلكين للصناعة ككل بما تقدمه من إعلانات وجهود بيعية خاصة إذا كانت منتجات الصناعة لا تحمل علامة تجارية، وقد يكون دخول المنافسين الجدد علامة على نمو الصناعة وفرص للمنظمات القليلة التي تعمل في الصناعة لكي تحصل على مزايا حكومية. فإعادة أن دخول منافسين جدد يعتبر تمديداً للمنظمات التي تعمل حالياً في الصناعة وكلما كان من السهل دخول منافسين جدد كلما زاد التهديد على المنظمات التي تعمل حالياً في الصناعة.¹

ج- العملاء: هو القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها منظمات الصناعة فقد تركز منظمة في صناعة الملابس للشباب، في حين تركز منظمة أخرى على الأطفال أو السيدات، وعلى المنظمة إن تجمع معلومات كافية عن العملاء الحاليين والمرقبين حتى تستطيع ان تضع الإستراتيجيات التي تناسب

¹ - محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، مرجع سبق ذكره ص107

مع خصائص العملاء ورغباتهم وأماكن وجودهم.

كلما زادت معرفة المنظمة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها، والتحديات التي عليها مواجهتها، كما أن معرفة المنظمة برغبات العملاء يمكنها من وضع استراتيجيات تجذبهم إليها، وتحافظ عليها بدلاً أن تجذبهم المنظمات المنافسة، فالمعلومات التي توافرت عن أعمار العملاء، ومتوسط دخلهم أدت إلى اكتشاف عدد كبير من المسنين في منظمة فلوريدا بأمريكا، وبالتالي وجدت فرصة لافتتاح بيوت المسنين وتقديم الرعاية الصحية لهم في المنازل، وترويج خدمات الأمن والحماية لهم.

د-الموردون: تمثل العلاقة بين المنظمة والموردين الذين تتعامل معهم إحدى المحددات الهامة لنجاحها حيث يمكن أن تحصل بعلاقتها الحسنة معهم على ميزة لا تتوافر لدى الآخرين من منظمات الصناعة وبالتالي تمثل فرصة تميزها عنهم، وقد يحدث العكس ويكون الموردون أحد مصادر التهديد للمنظمة التي تعوق نموها بل ويقاؤها في السوق وذلك أن المنظمة تعتمد على الموردين ليس فقط في الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، بل على كل مدخلات المنظمة من محددات وقوى محركة وخدمات وتجهيزات، ومثل توقف لإمداد أي منها أو عدم انتظام توريدها تمديداً للمنظمة، كما أنها وسيلة للحصول على الائتمان.

فقد تحتاج المنظمة إلى قطع غيار بطريقة منتظمة للاستمرار عمل الآلات والمعدات، ولكن عدم التزام الموردين بإنتاج قطع غيار للمعدات القديمة يهدد المنظمة بالتوقف ويدفعها إلى الاستمرار في شراء معدات جديدة رغم عدم تناسب ذلك مع إمكانياتها الداخلية، بالإضافة إلى الموارد الجيدة يمكن أن يمنح المنظمة تسهيلات في الدفع لا يحصل عليها غيرها من المنافسين في الصناعة مما يمثل فرصة بالنسبة للمنظمة.¹

هـ-القوى العاملة: يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المنظمة الصناعية التي ينبغي تقييمها بصفة دورية للتعرف على ما تخلقه من فرص وتهديدات للمنظمة، فغياب العمالة المدربة في السوق المحلي قد تمثل تمديداً للمنظمات التي تتنافس في السوق العالمي، وقد يمثل معدل دوران العمل وعدم قدرة المنظمة في الحفاظ على العمالة المدربة لوجود منظمات تقدم شروط عمل التهديد الرئيسي التي تعاني منه المنظمة، ومن ناحية ثانية فإن زيادة العرض في سوق العمل على الطلب يمثل فرصة للمنظمة في الحصول على عمالة رخيصة تؤدي

¹ - محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، مرجع سبق ذكره ص 107

إلى تخفيض تكلفة إنتاج السلع والخدمات، وقد يكون هناك ندرة في نوعية معينة من العمالة وتناقض في إعدادها لصعوبة المهنة وعدم رغبة الأجيال في توارثها.

و- السلع البديلة: تتعرض المنظمات التي تعمل في الصناعة إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات وخدمات الصناعة، وكلما زاد هذا التهديد كلما كان ذلك أدعى لزيادة الإستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة، وكلما زادت نفقات الدعاية والإعلان ووجود السلع والخدمات البديلة فإن ذلك يحد من قدرة المنظمة على رفع الأسعار خوفاً من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديداً بالغاً على منظمات الصناعة .

المطلب الثالث: الميزة التنافسية

1- تعاريف الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف عام لهذا المصطلح.

يعرفها 1965 Ansoff Igor على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثائية منتج سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.¹

إن هذا التعريف المقدم من طرف Ansoff يشتمل على فكرة أساسية ركز عليها أغلب الدراسات

التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.

¹ - Thomas Fritz, **The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10.

حسب شارل هيل وجاريت جونز نقول " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة."¹

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

يعرفها آخر على أنها "المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها."²

بناءً على هذا التعريف فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال عرض منتج له القدرة على المنافسة في الأسواق.

يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة.³

إن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس؛ إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

تُعرف أيضاً على أنها "كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها."⁴

على عكس التعريف السابق الذي ركز على الاستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر للميزة التنافسية وفقاً لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح للمؤسسة التفوق

¹ - شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض، 20، ص183

² - Charlene Rowena van Zyl, **Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage**, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, May/2006, P.19.

³ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 39-40

⁴ - Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>, 13 May 2010, P.1

على منافسيها؛ تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات والموارد التي تتوفر عليها المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة أن بمعنى المؤسسة دون منافسيها .

بالنسبة لـ *Porter 1985* "تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروض.¹

يركز التعريف الذي جاء به *Porter* على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مادامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر، مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاظمت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون زبائنها كلما كانت خيارات التسعير المتاحة أمامها كثيرة.

أما *Barney 2006* فيرى " أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج"²

يرى *Barney* أن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية، وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله *Porter 1985* إلا أنه يرى أنه يختلف من ناحية نقطة أساسية، فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية "وتنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات؛ بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة"³

هناك عدة نقاط بارزة يتمحور حولها هذا التعريف:

- هو أن مفهوم القيمة يعبر عن الاختلاف بين المنافع المحققة أو ما يكون المستهلك على استعداد لدفعه

¹ - Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985, P.1

² -Jay B. Barney, Delwing N. Clark, *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*, Oxford university press, New York, 2007, P.24.

³ -Idem.

من جهة والتكلفة الاقتصادية من جهة أخرى.

- التركيز على المنافع المدركة أي القيمة التي يوليها المستهلك لمنتجات المؤسسة.

- أن تحقيق قيمة أكبر يستلزم فعالية أكبر بمعنى أن المؤسسة تخلق القيمة بواسطة تحويل عوامل الإنتاج التي تمثلها التكلفة إلى منتج يمثل قيمة للمستهلك، وبالتالي يمكن للمؤسسة مثلاً أن تخلق قيمة أكبر للمستهلك من خلال تخفيض التكلفة.

يرى *Pieterse Willie* أن الميزة التنافسية تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلك للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج"¹

إن الفجوة أو القيمة التي تخلقها المؤسسة تُقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على ميزة التنافسية وتحقق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعله المنافسون مع مراعاة هيكل تكاليفها.

وعليه تحقق الميزة التنافسية مجموعة من المزايا تتمثل في:²

- أنها تمكن المؤسسة تحقيق ربحية أعلى.
- كما تمكنها من تحقيق حصة سوقية أكبر.
- ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة في أذهانهم.
- ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.
- كما أن هناك مجموعة من القواعد التي تحكم الميزة التنافسية وتتضمن:³
- التركيز على تقديم منتجات/ خدمات أكثر جاذبية.
- تحقيق سعر ملائم وخلق قيمة متفوقة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتنمي ولائهم للمؤسسة.
- جعل الزبون محور اهتمام المؤسسة.
- التركيز على تقديم خدمات أكثر تفوقاً وجاذبية من المنافسين.

¹ -Willie Pietersen, **Strategic Learning**, John Wiley and Sons Inc, 2010, P.17.

² Charlene Rowena van Zyl, op cit, P.19.

³ - Idem.

2- تعريف التنافسية

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية فإنها تكشف عن عدم وجود تعريف موحد، كما تظهر أن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

من خلال هذا المطلب سوف يتم التركيز على مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة، مع التطرق إلى مفاهيم عامة حول تنافسية الدولة وتنافسية القطاع.

أولا. تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

تُعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي "بقدرته البلد على زيادة حصته في السوق من الصادرات أو تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر"¹، وفقا لهذا التعريف تنعكس التنافسية في قدرة الدولة على زيادة حصتها في السوق الدولية وبشكل مستمر، أو من خلال قدرتها على تحقيق نمو مستدام. ويتوافق هذا التعريف مع تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي *The world economic forum* يعتبر اقتصاد الدولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل.²

كما تعرف بأنها "القدرة على المحافظة على ميزان تجاري إيجابي"، وقد تم في هذا التعريف ربط تنافسية الدولة بأوضاع الميزان التجاري.

طبقا لمعهد التنمية الإدارية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني "قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة"، وفقا لهذا التعريف فإن تنافسية الدولة تُقاس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة.¹

¹ - Bernard Parenque, **La compétitivité des entreprises et forces concurrentielles**, http://www.banquefrance.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_bm/etudes_bdf_bm/bdf_bm_18_et_u_10_t2.pdf, last visited avril 2016, P.121.

² - Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises**, France : harmattan, 2005, P. 41.

يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات

التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل".²

يشير هذا التعريف إلى أن تنافسية الدولة تعكس قدر العالمية، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها.

وعموماً فإن التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة تتمحور حول ثلاثة نقاط أساسية.³

- المجموعة الأولى من التعاريف تتمثل في التعاريف التي تركز على أوضاع التجارة الخارجية للدول فقط.

- أما المجموعة الثانية من التعاريف فتأخذ بعين الاعتبار فقط مستويات المعيشة، وتتركز على أن التنافسية تعكس تحقيق الدولة لمستويات معيشة مرتفعة للأفراد والمجتمع.

- المجموعة الثالثة من التعاريف فتأخذ بعين الاعتبار كل من أوضاع التجارة الخارجية ومستوى المعيشة، بمعنى تعكس قدرة الدولة على تحقيق التوازن في الميزان التجاري، بالإضافة إلى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها.

ثانياً. التنافسية على مستوى القطاع

تعرف التنافسية على مستوى الصناعة أو القطاع "قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في القدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في هذه الصناعة"⁴، ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بقدرة تنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

¹ - [www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD 2012 A.U pdf](http://www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD%2012%20A.U.pdf)

² - عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003 ص 92

³ - محمد زيدان، بريش عبد القادر، " دور الحكومات في تدعيم التنافسية - حالة الجزائر"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005 ص 15-16

⁴ - صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي، " الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، جامعة الشلف، ص 09-10 نوفمبر 2010 ص 305

ثالثا. التنافسية على مستوى المؤسسة

1- تعريف التنافسية: إن كلا من مفهوم التنافسية على مستوى الدولة والتنافسية على مستوى القطاع لم يلق اهتماما كبيرا بالدراسة والتحليل في الأدبيات المعاصرة، وعلى العكس من ذلك فإن مفهوم تنافسية المؤسسة كان ولازال محور اهتمام العديد من الدراسات خصوصا بعد ظهور كتابات *Porter* في الثمانينات من القرن الماضي.

يرى *Ahmed Bounfour* أن "التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها"¹، وفقا للتعريف فإن المؤسسة تُعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها. وعليه فإن هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية.

كما يرى آخر أن تنافسية المؤسسة تعكس قدرتها على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة"². وبالتالي فالتنافسية تعكس قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجاهة في السوق. ونفس الشيء ذهب إليه فريد النجار إذ يعرفها بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتحديد"³.

كما يمكن تعريف تنافسية المؤسسة على المدى المتوسط من خلال قدرتها على تحقيق أداء متفوق أعلى من متوسط الأداء المحقق من طرف منافسيها، أما على المدى القصير فغالبا ما تعكس الصراع بين المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر⁴. وفقا لهذا التعريف تكون المؤسسة تنافسية متى تمكنت من تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للثنائية نمو الحصة السوقية، فتنافسية المؤسسة غالبا ما تُفسر بالأداء على المدى الطويل وتحديد النمو.

يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة:

¹ - Ahmed Bounfour, **le management des ressources immatérielles**, Dunod, Paris, 1998, P.217.

² - L. Lachaal, **La compétitivité : Concepts, définitions et applications**
http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf, last visited avril 2016, P.29.

³ - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000، ص 11

⁴ - Jean-Louis Muchiell, **La compétitivité : définition, Indicateurs et Déterminants**, site : team.univparis1.fr/teamerso/mucchiell/competitivite.pdf. Date : 2002. P.9.

المعيار الأول: يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة. وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.

المعيار الثاني: يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية.

المعيار الثالث: يعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم تعريف للتنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجاهة

في السوق، هذه القدرة تنعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

2. مؤشرات قياس التنافسية: هناك العديد من الأدوات/المؤشرات التي تستعمل في الدراسات التجريبية لتقييم التنافسية، هذه المؤشرات تختلف باختلاف مستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة¹.

فعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن أهم المقاييس والمؤشرات التي تستخدم غالباً في اختبار وتقييم القدرة التنافسية يعتبر الميزان التجاري أكثر المؤشرات استعمالاً، أما على مستوى القطاع فعادة ما يتم التركيز على ثلاثة أنواع من المؤشرات: تكاليف الإنتاج النسبية، الإنتاجية النسبية والتبادلات التجارية.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن من أهم المؤشرات التي تستخدم في اختبار وتقييم تنافسيته نجد²:

أ- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية ومقياساً لها، وإذا كان ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى مؤشر توبنز *Topin's* وإن كانت هذه النسبة أقل من واحد يُعتبر المشروع غير تنافسي.

¹ - عميش عائشة، "مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010 : ص 4-6

² - عميش عائشة، "مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية"، مرجع سابق، 9-10 نوفمبر 2010 : ص 4-6

ب- تكلفة الصنع: وفقا للنموذج النظري للمنافسة النزيهة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق ويرجع ذلك إما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو للسببين معا. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

ت - الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات في الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

ث- الحصة من السوق: من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح آني ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين. وعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالقياس إلى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق أكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة. أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية، وقد تكون المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الأمور الأخرى قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة وبالتالي ضعف الحصة من السوق.

3 - أنواع الميزة التنافسية:

لقد أشار *Porter* إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

أولاً- ميزة التكلفة الأقل :

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين¹، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.

وحتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف؛ بحيث

أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل². تتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات مراقبة التمويع.

أ- مراقبة الحجم : تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب- مراقبة التعلم : التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبدولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء. وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجحة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج- مراقبة تأثيرات استعمال القدرات : بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها

أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة³.

¹ - Porter M.E, op cit, P.97.

² - كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2006- ص 6-9

³ - كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2006- ص 6-9

د- مراقبة العلاقات : يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

هـ- مراقبة الارتباطات الداخلية : من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح واستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

و- مراقبة التكامل : بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

ز- مراقبة الرزنامة : في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة. ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات، يمكنها من في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتج الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

ح- مراقبة الإجراءات التقديرية : قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان

ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

ي- مراقبة التموقع : قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموقع الجيد لأنشطتها حيث أن التموقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لتلك الأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة. ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.¹

ثانيا- ميزة التميز :

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها²، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.

وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز³ والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة التموقع، الإلحاق، التعلم وآثار بثه، التكامل، الحجم.

أ- الإجراءات التقديرية : من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة.
- كثافة نشاط ما كمستوى نفقات الإعلان.
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش).

¹ - ينتج عن تحويل المعارف بين مختلف المستويات في المؤسسة إلى تقاسمها على كامل المستويات، الشيء الذي يعزز من الكفاءات المعرفية لدى الأفراد.

² - Porter ME, op cit, P.119.

³ - معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ص 9-10 نوفمبر 2010 ص 6-7

هذه الإجراءات يمكن أن تُعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

ب- الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقاً جيداً للأنشطة المرتبطة فيما بينها¹.

- الروابط مع الموردين.

- الروابط مع قنوات التوزيع.

ج- الرزنامة: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافاً لذلك

في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

هـ- الإلحاق: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة .

و- التعلم وآثاره: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلاً في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حياؤها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

ز- التكامل: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد².

ح- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلباً على التمايز.

¹- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ص 6-7

²- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ص 06-07

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.

المبحث الثاني: الأسس والمحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

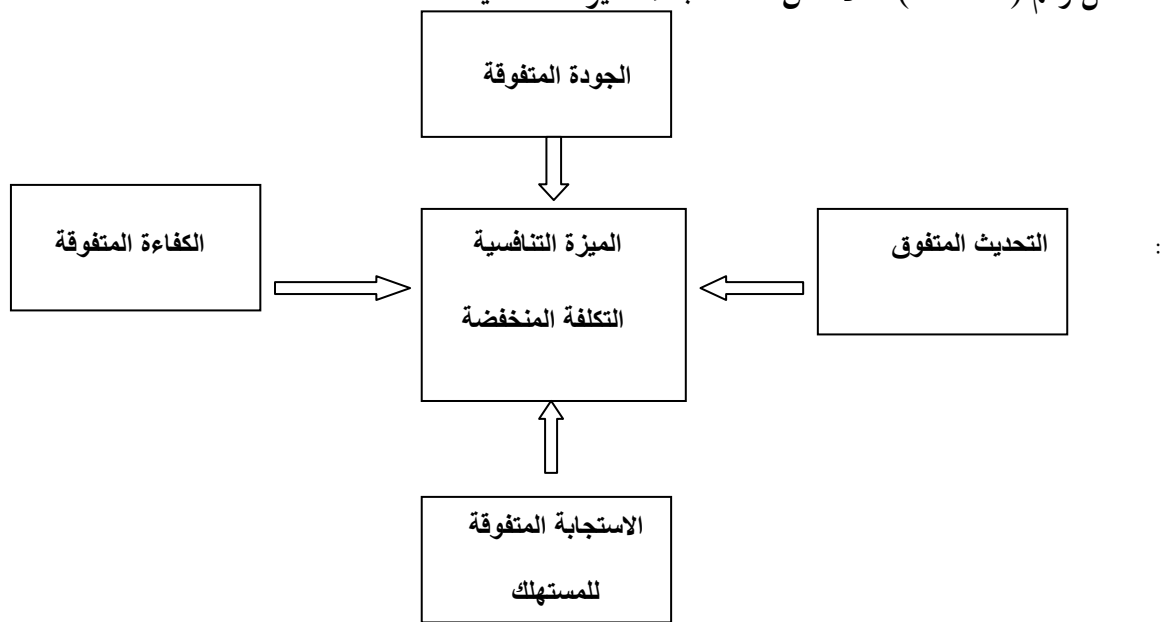
إن المزايا التنافسية تتوافر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج وأن تحقيق ذلك يستند إلى العناصر التالية: الكفاءة، التحديث، الجودة الاستجابة لحاجات العميل والتي تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، وسيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار *Porter* إلى أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم (II-03).

الشكل رقم (II-03) : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص: 204

يتضح من خلال الشكل رقم (II-03) أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف

أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل.

وفي ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

أولاً. الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات¹، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

¹ - شارل هيل، جارث جونز، مرجع سابق، ص: 204

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل¹ على سبيل المثال لا على سبيل الحصر.

- **استغلال اقتصاديات الحجم**: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

- **آثار التعلم**: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.

- **تطبيق نظام التخزين اللحظي**: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.

- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

ثانيا- الجودة

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات /خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج /الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج /خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/الخدمات المنافسة.²

¹ - شارل هيل، جاريت جونز، المرجع السابق، ص: 259، 287

² - شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 208

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:¹

- **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعمال الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

ثالثا- التحديث/الإبداع

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار ومصطلح التحديث كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين. ويميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة² وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه³. وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه. يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/خدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

¹ - شارل هيل، جاريت جونز، المرجع السابق، ص: 209

² - بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8 - 9 مارس 2005 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 259

³ - العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 68

رابعاً. الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.¹

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:²

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء.
- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.
- ملائمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في ملائمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.³

¹ - شارل هيل، جارث جونز، مرجع سابق، ص 214

² - وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007 ص 114-115

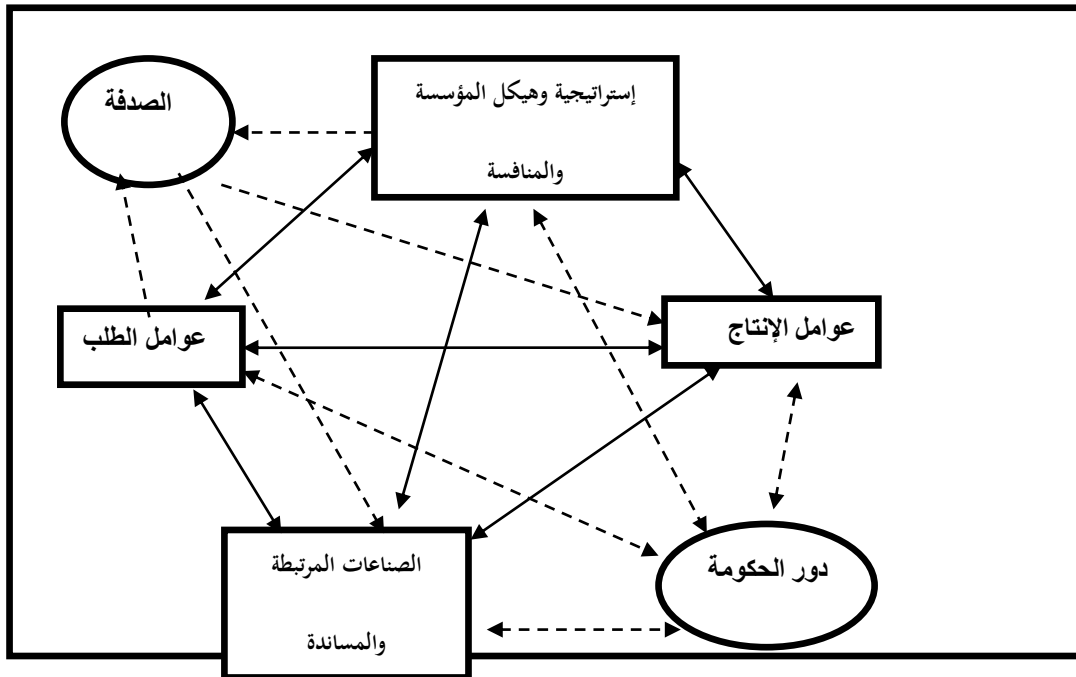
³ - شارل هيل، جارث جونز، مرجع سابق ص 214

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بالنموذج الماسي /النظرية الماسية *The Diamond Theory* وتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:

- عوامل الإنتاج.
 - عوامل الطلب.
 - الصناعات المرتبطة والمساندة.
 - إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة .
- بالإضافة إلى عنصرين اعتبرا ثانويين:
- دور الحكومة.
 - الصدفة.

الشكل رقم (II-04) : النموذج الماسي Porter



Source: Michael Porter, *New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning* May/June 1990, ABI/INFORM Trade & Industry, P. 8 Review,

أولاً: ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور *Porter* أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة¹. وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملائمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة²، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

ثانياً: ظروف الطلب المحلي

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة³.
و بالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

¹ - بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين موارده الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2007 ص 95

² - Michael Porter, "New Global Strategies for Competitive Advantage", Planning Review, May/June 1990; ABI/INFORM Trade & Industry, P. 5

³ - عطية صلاح سلطان، مرجع سابق ص 308

ثالثا: وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.¹

إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع.²

رابعا: إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج *Porter* هو الاستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل واستراتيجية مؤسساتها فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.³

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى *Porter* أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والحفاظ عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دوليا.

¹ - شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 173

² - بلالي أحمد، مرجع سابق، ص: 92

³ - شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 166

إن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدتين:

- **دور الصدفة:** مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصراف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

- **دور الحكومة:** ممثلا في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وأن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية¹

أولا. مصدر الميزة التنافسية

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ. **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل؛ بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/ الخدمة.

ب. **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفع، ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100 : 101

ثانيا- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة . أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

ثالثا- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة. وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

المبحث الثالث: استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

يؤثر نظام المعلومات على الميزة التنافسية من خلال عدة عوامل أساسية تتمثل في كل من المرونة الإبداع، الجودة وكذا التردد والتغطية، للرفع من قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة خاصة في القرن الحالي الذي يتميز بعولمة الأسواق والسلع والمنتجات والخدمات في المحيط الصناعي والخدمي والتجاري الحالي، وعليه أصبح من الضروري التحكم في المصادر والجوانب العديدة للميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: تحسين الجودة والإبداع

لنظام المعلومات دور هام في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة باستمرار في تحسين مستوى الجودة والإبداع.¹

1- استخدام نظام المعلومات في تحسين الجودة وتنميتها:

لقد أصبحت المنظمة اليوم مطالبة بالتميز على مستوى كل الأبعاد لتحقيق مستويات أداء أفضل ومن بين الأساليب التي اعتمدها المنظمة للوصول إلى هذا التميز واعتماد الجودة والتي تعبر عن مجموعة مبادئ تسمح للمدراء بإدارة منظماتهم بشكل أفضل.

اعتمدت المؤسسة اليوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تهتم بـ :

- جودة تصميم المنتج.
- جودة إجراءات الإنتاج.
- جودة التموين.
- تحليل حاجات وطلبات الزبائن.
- جودة علاقات العمل في المؤسسة.

فالجودة الشاملة تعتبر كمنهج إداري لزيادة تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة أو العاملين والعمليات، كما أنها تعبر عن ثقافة تعزز من مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل الداخلي أو الخارجي والذي يقصد به الزبون والذي تتفنن المؤسسة في تحفيزه وإقناعه لزيادة اقتنائه لمبيعاتها، ويتعداه إلى تحقيق رضا الملاك والموردين لهذا تقوم هاته الأخيرة بالتحسين المستمر والإبداع في كل المجالات، وبالتالي فإنه يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية، وذلك بسبب الطريقة التي تفكر بها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق وتشجيع المشاركة الفعالة للفرد في اتخاذ

¹- يمينة عبد الرحمان، دور نظم المعلومات في اكتساب ميزة تنافسية، المركز الجامعي المدية، 2006، ص 99. 101

القرارات. تعتبر الجودة الشاملة مصدر آخر للميزة التنافسية للمؤسسة والتي عليها تطويرها والرفع من مستواها لتحقيق التميز التنافسي.

وبما أننا في صدد دراسة وتحليل دور نظام المعلومات في تطوير جودة المؤسسة وترقية مستواها فإن هذا النظام ساعد كثيرا على تنمية هذا العنصر الذي يعد كأحد المؤثرات المهمة على الميزة التنافسية للمؤسسة. وعن الكيفية أو الطريقة التي يطور بها نظام المعلومات الجودة بالمؤسسة، ويمكن إيجازها في بعض النقاط أو العناصر التي نذكرها كما يلي:

- **تخطيط الجودة:** فالجودة لا تحدث بالصدفة بل ينبغي أن يخطط لها، وقد ساعد نظام المعلومات في تألية عملية التخطيط لجعلها أكثر سرعة وأكثر مرونة.

فقد أصبح تحديد العملاء أمرا سهلا وأقل تعقيدا، فمثلا وضع برنامج خاص يحدد من خلاله أسماء جميع الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة مع تحديد المعلومات المتعلقة بكل مورد على حدى وكذا بالنسبة لتحديد الاحتياجات الخاصة بالعملاء والإنتاج التي أصبحت مبرمجة عبر الكمبيوتر.

- **مراقبة الجودة:** تشمل مراقبة الجودة كافة الأنشطة والأساليب المستخدمة لمقابلة احتياجات الجودة وهنا يكمن دور نظام المعلومات والمتمثل في تلبية احتياجات هذه الأخيرة من الأدوات والأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة. كما ساعد على اكتشاف واستخدام جميع الأساليب الحديثة في عملية المراقبة ومن بينها: تألية عملية التصميم والصيانة والمراقبة.¹

* **تأكيد الجودة:** تركز هذه المرحلة على توحيد كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطار، وعدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة، وهذا ما أدى إلى ضرورة استخدام نظام معلومات يساعد على منع وقوع الأخطار من البداية وكون نظام المعلومات يحتوي على خاصية الاتصال فهو بذلك يسهل عملية وصول المعلومة والاتصال بين مختلف المستويات بالمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى ما يسمى بتوحيد الجهود.

- **تحسين الجودة:** إن عملية التحسين أساسية في إدارة الجودة الشاملة فهي هدف إلى الوصول لرفع مستوى أداء الأفراد في المنظمة إلى مستوى جيد، وقد ساعدها نظام المعلومات على تحقيق ذلك، وهذا بالتقليل

¹- يمينة عبد الرحمان، دور نظم المعلومات في اكتساب ميزة تنافسية، نفس المرجع السابق، 102

من معدلات الخطأ وزيادة المطابقة بين مواصفات المنتج المطلوبة بالإضافة إلى المساعدة في تخفيض التكاليف بعملية التالية.

فمحسين وتطوير هاته العناصر من قبل نظام المعلومات يساعد على تنمية أو إكساب ميزة تنافسية للمؤسسة وبالتالي يمكنها من اختراق أسواق جديدة أعلى مستوى من مستواها السابق.

2- استخدام نظام المعلومات في تنمية مستوى الإبداع:

يعبر الإبداع عن إدخال منتج أو خدمة أو إجراء أو أسلوب تكنولوجي أو مبتدع تكنولوجي خلال فترة، كما يعبر عن كل تطبيق صناعي وتجاري وتنظيمي للاكتشاف والابتكار، والإبداع يكون في أشكال مختلفة ويشمل ميادين مختلفة فنجد الإبداع التكنولوجي، الإبداع التجاري، الإبداع التنظيمي، الإبداع التسويقي... الخ.¹

وقد كان لنظام المعلومات دورا فعالا في تنمية الإبداع الذي يعد كأحد المؤشرات المهمة على مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا من خلال اكتشافاته وأبحاثه واستخداماته التي تخص كل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر كنموذج تقني اقتصادي جديد يؤثر على تسيير ومراقبة أنظمة الإنتاج والخدمات في الاقتصاد والتي تعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعمقة في الحواسيب الالكترونية، أنظمة الاتصال عن بعد مما يسمح من تخفيض تكاليف التخزين، المعالجة والاقتصاد في النفقة في نفس الوقت ومن جهة أخرى يمكن أن نعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها عبارة على مجموع الوسائل المساعدة في إنجاز المهام التالية: إدخال وتخزين الوثائق والمعلومات، وكذلك الاطلاع عليها في أي وقت ومكان وهي تحتوي على وسائل سمعية بصرية، الأسرع والأصغر والأحسن.

- **تخفيض الوقت:** كانت معالجة المعلومات من بين المهام المتبعة للإدارة أين كانت تكلفتها وقتا معتبرا لإنجاز هذه المهام، ومع بروز تكنولوجيا المعلومات سهلت من العمليات الإدارية حيث جعلتها آلية، مما قلص من وقت إنجازها إلى حد لم يتصوره العقل البشري، إذ أصبح بالإمكان إنجاز ملايين العمليات في ثانية واحدة وبصفة دقيقة جدا، إضافة إلى إرسال هذه المعلومات إلى مناطق تبعد الآلاف من الكيلومترات، وهذا من خلال ثواني قليلة بفضل الاتصال عن بعد.

¹- يمينة عبد الرحمان، دور نظم المعلومات في اكتساب ميزة تنافسية، نفس المرجع، ص102

- **المرونة:** من المعروف عن بعض الآلات أن استعمالها محدود أي إنجازها للقيام بعمل أو اثنان فقط، عكس تكنولوجيا المعلومات التي تتعدد استعمالاتها ويتعدد الاحتياج له.
- **رفع الإنتاجية:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية إذا تم استعمالها بشكل جيد وفعال حيث أنها ساهمت في تطوير بعض الوسائل الإنتاجية التي أعطت قفزة كمية ونوعية.
- و بهذا يكون نظام المعلومات قد ساهم في تنمية وتطوير مستوى الإبداع بالمؤسسة بتتبعه وإدراجه لكل المستجدات التي تحدث على مستوى تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فهو ينمي بذلك مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة وبمكناها من اختراق الأسواق التي تسودها المنافسة الحادة.

المطلب الثاني: تحسين مستوى الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية عن النسبة الموجودة بين نسبة الإنتاج المحصل عليه وبين الوسائل المستعملة للوصول إليه فقد شهدت الإنتاجية تطوراً كبيراً وتحسن مرموق، خاصة في السنوات الأخيرة، حيث لم يكن هذا العنصر ليحظى بالأهمية التي يحظى بها اليوم، فالمؤسسة بالأمس كانت تنتج بغرض الربح فقط، مع بقائها مستمرة ثابتة وهذا يعني عدم وجود جو تناسقي .

لكن كل هذا تغير اليوم فالمؤسسة أصبحت تهتم بالإنتاجية وتبحث عن طرق ووسائل تطويرها حتى تتمكن من مواجهة المنافسة واقتصاد اليوم الذي لا يرحم.

ومن بين الطرق التي ساهمت من رفع الإنتاجية بالمؤسسة هي نظام المعلومات، فباستبار نظام المعلومات يحتوي على وظيفة البحث والتطوير تهتم بالبحث بكل ما يتعلق بالإنتاج والإنتاجية، فقد ساهم هذا الأخير من تطوير العناصر التي تقوم عليها الإنتاجية.¹

أ- **فبالنسبة للإنتاج:** ساعد نظام المعلومات على تألية عملية الإنتاج، وهذا بوضع برامج إنتاج آلية يقوم² بها الكمبيوتر، هذا الأخير الذي تبين عملية تخطيط الإنتاج والنفائيات وتألية عملية المراقبة المتعلقة بالجودة وتحليل الصيانة، فعلى سبيل المثال إذا ما أخذنا ورشات الإنتاج المزودة بالآلات حيث أن الكمبيوتر يقوم بالتنبيه عند حدوث أي عطل في الآلات والمساهمة في اكتشاف نوعية العطل، كما ساهم نظام المعلومات في إدخال

¹ - يمينة عبد الرحمان، دور نظم المعلومات في اكتساب ميزة تنافسية، نفس المرجع السابق، ص 104

² - عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية

الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009 ص 114

الروبوتيك بالدرجة الأولى، وبالتالي تكون إيجابيات نظام المعلومات التي تنصب على عملية الإنتاج قد ساهمت كثيراً في تخفيض التكاليف، من المعروف في اقتصاد اليوم أن المؤسسة تسعى للإنتاج وفق عنصرين هما: الجودة والتسعير، لهذا فقد مكن نظام المعلومات من مساعدة المنتج على تقديم منتوجات ذات جودة عالية وفي نفس الوقت ذات سعر مناسب للمستهلك الذي كمحرك للسوق، فإذا رضى تحرك السوق وبيع المنتج وإذا لم يتحرك يتسبب في خسارة المؤسسة والاقتصاد ككل.

ب - بالنسبة للتنظيم: فقد تمكنت أنظمة المعلومات الإستراتيجية المتفرعة من نظام المعلومات العام للمؤسسة بالرقمي بالتنظيم، الذي يشمل إعادة الهيكلة واتخاذ القرارات والمثالية الإدارية بالتقريب وتطوير التسيير بصورة عامة، فإذا كان الهيكل التنظيمي تابع للإستراتيجية وتكون العلاقة بينهما علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع فإن المستلزمات العملية لتطبيق الأعمال هو تبنى أنظمة إدارية تدعم عمليات وأنشطة تطبيق الإستراتيجية المنظمة التي تتكون على الأقل من أنظمة المعلومات الإستراتيجية أو التنفيذية كما تسمى في بعض الأحيان.

فأنظمة المعلومات الإستراتيجية تلعب دوراً هاماً في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال وذلك من خلال ثلاثة مجالات أساسية هي :

- تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا على تخفيض التكاليف، تحسين نوعية المنتجات والخدمات وبناء علاقات قريبة من المجهزين والمستهلكين.
- تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات وخدمات جديدة، استخدام أساليب وتقنيات حديثة في الإنتاج.¹
- بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية، وهذا يعني أيضاً إمتلاك برمجيات وأجهزة تطوير واتصال إلكترونية بين وحدات النظام المستفيدين.

إن أكبر فائدة تقدمها أنظمة المعلومات الإستراتيجية هو بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات وكل الأنشطة المساندة لعملية تصميم وتطبيق إستراتيجية المنظمة، كما يوفر فرصة لإدارة المعلومات بطريقة كفأة.

¹ - يمينة عبد الرحمان، دور نظم المعلومات في اكتساب ميزة تنافسية، المركز الجامعي المديّة، 2006، ص 99. 101

إن المعلومات بمختلف أنواعها أو طبيعتها بالذات الإستراتيجية منها تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب إدارته واستثماره باستخدام أدوات وتقنيات متطورة، استثمار المعلومات بأقصى ما يمكن من أجل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة أو على الأقل لكي تدعم هذه المعلومات الثمينة والدقيقة والأنشطة المهمة التي تضيف قيمة مضافة للمنتجات أو خدمات المنظمة من دون التحلي أيضاً عن إسناد الأنشطة الأخرى التي تساهم بتقديم قيمة مضافة للمخرجات وتشارك في تكوين ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال.

يتكون نظام المعلومات الإستراتيجي من حزمة من أجهزة وبرامج وتطبيقات المستفيد النهائي، ونظم برامج أخرى، وقواعد معلومات، ونظام لإتصالات البيانات سواء كان ذلك من داخل أو خارج المنظمة فهي تعمل كلها في إطار نظام متكامل يهدف إلى الإسناد ودعم عملية إتخاذ القرارات غير البنائية والشبه بنائية بالإضافة إلى عمليات التخطيط والرقابة الإستراتيجية.

الإدارة الكفأة لأنظمة المعلومات الإستراتيجية هي التي تكون قادرة على توفير ميزتين أساسيتين هما تعظيم الفجوة العملية والاقتصادية للنظام وتوفير مرونة عالية لتطوير النظام تقنيا ولاستفادة منه كنظام مساند للقرارات الإستراتيجية¹.

إن أنظمة مساندة القرارات الجماعية وأنظمة المعلومات الإستراتيجية هي ثمرة لتطوير أنظمة المعلومات التي توجه لخدمة الإدارة العليا ودعم عمليات إتخاذ القرارات، ليس فقط من أجل تزويد الإدارة العليا بالمعلومات وإنما بالمساهمة المباشرة في صنع القرار والاستفادة من القدرات التقنية للنظام سواء في سرعة المعالجة أو المرونة العليا والتجديد المستمر والتنبؤ العلمي بمتغيرات واتجاهات المستقبل وتلبية احتياجات المستفيد.

ج- بالنسبة للمبيعات: كان لنظام المعلومات هذا الصدد دوراً كبيراً في الكشف عن الإستراتيجيات الجديدة والمستخدمة في مجال البيع والتوزيع، وكان هذا على سبيل المثال باستعمال المزيج التسويقي كما ساعد هذا النظام أيضاً من إدخال فكرة تجزئة السوق، أو ما يدعى بالتجزئة الإستراتيجية، حيث أن هاته الأخيرة تتمثل في تجزئة المنظمة إلى وحدات متجانسة وهذه التجزئة تكون على أساس التشخيص الداخلي والخارجي، كما أن التجزئة الإستراتيجية عملية جد هامة بالنسبة لأي منظمة تبين توجه إستراتيجي والذي يكون على مستوى التكنولوجيا.²

¹ - سهام اسكاكن، بحجة لمالي، دور نظم المعلومات في التنمية القبلية التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، المركز الجامعي بالمدينة، 2000، ص 108:112

² - سهام اسكاكن، بحجة لمالي، دور نظم المعلومات في التنمية القبلية التنافسية للمؤسسة، نفس المرجع السابق، 115

د - بالنسبة للمنتوجات : منتج اليوم يختلف كثيراً عن منتج الأمس، فالأول على درجة كبيرة من الجودة والدقة وهذا بفضل المنافسة التي كانت كعامل تحفيز للمؤسسات من جانب الإبداع والاكتشافات وتبني أحدث الطرق لترقية منتوجاتها، لهذا فقد ساعد نظام المعلومات المؤسسة بدرجة كبيرة على الرقي بمنتوجاتها بحيث يمكنها من اكتشاف أهم أدوات التحليل الإستراتيجي، والتي ساهمت في إكسابها مزايا تنافسية والتي نذكر من بينها حلقة القيمة، حيث إذا توفرت هذه الأخيرة في المؤسسة يمكن لها أن تحقق أهم ميزتان مهمتان تتمثل الأولى في الحصول على أدنى تكلفة، أما الثانية فتتمثل في الحصول على منتج متميز.

المطلب الثالث: تحسين مستوى المرونة والمهارات

1- استخدام نظم المعلومات في تحسن مستوى المرونة:

باعتبار المرونة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة، أي الرفع من قدرها على مواجهة المنافسة خاصة في القرن الحالي بتغيير وضعية الأسواق وتطويرها وهذا بارتفاع حجم وحدة المنافسة التي ترجع هي الأخرى إلى عدة تغيرات منها: التغير في أذواق المستهلكين.

لهذا فقد أصبح من الضروري تواجد المرونة في المؤسسات لأن محيط اليوم هو محيط عدم التأكد والاستعجال ورد الفعل السريع، فالمرونة تختص بكل ما يتعلق بالتكنولوجيات والتقنيات والمنتوجات وحتى الوظائف المتواجدة بالمؤسسة وعلى كل المستويات لأن عمل المؤسسة اليوم أصبح قائماً على منطق شمولية النشاطات والعمليات اليومية للمؤسسة وليس على منطق تقييم النشاطات كما يقوم منطق الشمولية على تطوير الكفاءة وتبني أنماط جديدة للعمل، بتوسيع دائرة المهام وإنعاشها، كما تساعد على تحسين مستوى المرونة.

إن نظام المعلومات من الأنظمة الجدد مهمة بالنسبة لعمل المؤسسة ككل، لأن اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعلومة لأن هاته الأخيرة أصبحت بمثابة الجوهرة من يملكها يغتنى.

فالمعلومة اليوم أصبحت تعد مورداً استراتيجياً وهاماً للمؤسسة في اقتصاد تسوده المنافسة الحادة خاصة وأن المؤسسات أظهرت صعوبات كبيرة في قدرها على التكيف مع هذا الاقتصاد الجديد وقدرها على تحسين عنصر المرونة، فأما هذا التغير والتعقيد في اقتصاد اليوم وبيئة اليوم أصبح التسيير والتوجيه الداخلي والخارجي الأفضل للمؤسسة يستوجب القيام بالاستعلام حول المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة .

كما أصبحت المعلوماتية في طريق أن تكون الأداة الأولى المستعملة في المؤسسة، والشيء الذي أصبح يعد أداة للربح هي تكنولوجيا المعلومات والتي تنطوي على ربح الوقت وبالتالي رد الفعل السريع والفعال بالإضافة إلى مساهمتها في إضافة قيم جديدة للمؤسسة وهذا كله يحسن من مستوى المرونة.

لكن هاته المعلومة لا تحدي نفعا إذا لم يتم تصنيفها ومعالجتها وأخذ المعلومة ذات القيمة العالية ومن يسند له هذا الدور إنما هو نظام المعلومات، فيما أن هذا الأخير عبارة عن ترتيب وتوفيق وتكامل لمجموعة من الوسائل المعلوماتية والوسائل البشرية، وظيفتها تجميع وحجز وتخزين ومعالجة المعلومات لتصل إلى المستخدم جاهزة، صالحة، نافعة، فإنه يزيد ويرفع من درجة تكيف المؤسسة مع كل ما هو داخلي وخارجي، كمي وكيفي ديناميكي وثابت، وهذا لكون المرونة لا تقتصر على وظيفة الإنتاج فقط بل تتعداها لتشمل كل الوظائف الموجودة بالمؤسسة، مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها، فالكل معني بالمرونة وخاصة المؤسسات الكبيرة ذات التنظيم الصارم غير قابل للتغيير والتطوير في الأجل القصيرة.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: كيف تساعد أنظمة المعلومات في تحسين مستوى المرونة بالمؤسسة؟ يعمل نظام المعلومات على تحسين مستوى بعض العناصر التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين مستوى المرونة والتي نذكر من أهمها ما يلي:

* **الوقت المناسب:** يعمل نظام المعلومات على توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من معلومات في الوقت المناسب سواء كان ذلك يتعلق بالمحيط الخارجي أو الداخلي، فعلى سبيل المثال وبفضل نظام المعلومات أصبحت المؤسسات الإنتاجية تسلم الطلبات للزبائن في وقتها المطلوب، وهذا بفضل إتحاد الجهود البشرية والمعلوماتية التي تساعد على رفع الحمل الثقيل على المورد البشري مثلا.¹

فمن قبل كان الموظف هو من يقوم بعملية النسخ والطباعة والحجز ونقل الملفات من مكتب لآخر ومن مستوى الآخر، أما في الوقت الحالي فقد أصبحت هذه المهام كلها من اختصاص الكمبيوتر هذا الأخير الذي احتل مكانة هامة في المؤسسة حيث أن أول خاصية وميزة وفرها، هي السرعة في إنجاز بعض المهام وبالتالي تمكين المؤسسة من تسليم الطلبات في الوقت المناسب، كما أنه وفر خاصية أخرى وهي توفير المعلومات للمستخدم في أي وقت يختاره وهذا بفضل عملية الحجز، وحجز المعلومات لا يتم إلا بعد القيام بتحليلها

¹ - سهام اسكاكن، بحجة مالي، دور نظم المعلومات في التنمية القبلية التنافسية للمؤسسة، نفس المرجع السابق، ص 116

وتفسيرها وفرزها وبالتالي اختيار المناسب منها، وهذا الدور ينسب إلى الفرد والآلة. فهذا التكامل بين الفرد والآلة يسمح بتوفير المعلومات وإجراء العمليات بأقصى سرعة ممكنة وفي الوقت المناسب، وهذا ما يكسب العمليات مرونة كبيرة تجعلها تتكيف مع أي تغيرات قد تحدث.

* **التكنولوجيا المرنة:** يسمح نظام المعلومات من توفير أحدث الوسائل التكنولوجية والتقنيات المتطورة وذات الحدائة للمؤسسة والتي تسمح لها بالتحسين من طريقة تنظيمها والتمكن من تسيير مختلف نشاطاتها بالفعالية اللازمة ويتم هذا كله باستخدام الآلات وأجهزة ذات مرونة عالية كأن تكون قابلة للنقل والتعويض.

* **الورشات المرنة:** تعد الورشات المرنة في المؤسسة تجمعاً من الآلات والأجهزة الآلية والرجال الاصطناعيين بالإضافة إلى مجموعة من الوسائل الآلية والموارد البشرية، هذه كلها تحتاج إلى درجة كبيرة من المرونة لتمكن من مواجهة المنافسة الحادة والمحافظة على البقاء والاستمرارية، لكن مع ذلك لم يتمكن نظام المعلومات من تحقيق هذه المرونة الخاصة بالورشات في المؤسسة، حيث ساعد هذا الأخير على كشف أحدث التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث بالمؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لها، وهذا ما يترتب عنه التكيف السريع. فقد سمح نظام المعلومات مثلاً في الكشف عن كل المستحدثات المتعلقة بالتألية ومنها استخدام الرجل الآلي في صناعة السيارات، والكشف أيضاً عن كل الطرق والدراسات الحديثة التي تجعل العامل في الورشة يفهم كل ما يحدث في الورشة، أي أن يكون مستعداً للقيام بأي عمل ينسب إليه في الورشة.

- **تنظيم وإعداد أوقات العمل:** لقد أصبح من الواجب على المؤسسة اليوم تفهم العامل ومساعدته في جميع الجوانب حق تستخلص منه كل ما يستطيع تقديمه من جهد، فالموارد البشري عبارة عن كائن حي له حقوق وواجبات له عقل يمكن استغلاله وله نفسية يجب تفهمها حتى يتمكن من القيام بعمله، وتنظيم أوقات العمل وهذا يتطلب من المؤسسة مراعاة بعض الظروف الطارئة التي قد حدثت لهذا العامل خاصة وإن كان ذا كفاءة ومهارة عالية، حيث أن هاته الأخيرة أصبحت تعد اليوم من بين أهم مقومات نجاح المؤسسة.¹

يفضل هذا النظام أصبح من السهل التغلب على هذا المشكل وهذا بإعداد أوقات عمل متغيرة أو العمل بالأوقات الجزئية أو بتقليص مدة العمل الأسبوعية، أو العمل بالتناوب وكل هذا وفق برنامج للعمل

¹ - سهام اسكاكن، مجلة لمالي، دور نظم المعلومات في التنمية القبلية التنافسية للمؤسسة، نفس المرجع السابق، ص 120

وبالتالي تحسين مستوى المرونة بالنسبة للعمل مع عدم التأثير على إنتاجية المؤسسة وبلوغ أهدافها والربح المتوقع طبعاً، حيث أن المؤسسة اليوم تعمل جاهدة على التوفيق بين أرباح الإنتاجية وأرباح المرونة باستخدام كل ما يستطيع أن يحقق لها ذلك.

1- دور نظام المعلومات في تنمية مستوى المهارات: في ظل اقتصاد المعلومات أصبحت المؤسسة مبنية على قاعدة معرفية، فحسب أحد الاقتصاديين فإن حضارة الموجة القادمة هي حضارة المعلومات والمهارات التي أصبحت تعرف بـ " حرب المواهب " لأن هذه المواهب تحول المادة الرمادية إلى نتائج عن طريق استغلال المهارات وهي القوة المحركة للمؤسسة، والقوة الدافعة للإستراتيجية وبالتالي أي مؤسسة تريد مواجهة المنافسة عليها باستغلال مفاتيح المهارات والتي من أهمها نذكر المعرفة الأدائية، وهنا يكمن الدور الحقيقي لنظام المعلومات الذي يساهم كثيراً في تطوير المعرفة الأدائية بالمؤسسة من خلال عدة عوامل نذكر منها :

- **التشخيص التوظيفي:** فقد أدى نظام المعلومات كونه مجموعة متكاملة من الوسائل المعلوماتية والموارد البشرية إلى اكتشاف وتحليل التشخيص الوظيفي وكل ما يتعلق به، ونعني بالتشخيص الوظيفي معرفة الوظائف القوية بالمؤسسة، وبالتالي من خلال هذا التشخيص يمكن استنباط المهارات الموجودة بالمؤسسة وخاصة منها المهارات المتميزة وهي قابلة للقياس.

فالمهارات اليوم بمثابة السلاح الذي تستعمله المؤسسة لمواجهة المنافسة كونها تعبر عن جملة الكفاءات والمعارف والتجارب التي يحوزها أفرادها والتي قد تكون في شكل مهارات يدوية يتمتع بها العمال أو في شكل قرارات يتمكن من خلالها الفرد من التحكم في التكنولوجيا وفي الإنتاجية وفي كل العلاقات المبنية مع الزمن بين المؤسسة ومورديها وزبائنهما.

فبهذا يكون نظام المعلومات قدم هذا السلاح للمؤسسة بأقصى سرعة تحتاجها وبالتالي مساعدتها

على الوصول إلى بعض النقاط الإيجابية والتي نذكر منها:

- إمكانية الدخول إلى أسواق جديدة.
- تحديد صيغة التكنولوجيا المستعملة وطرق العمل والإنتاج.
- العمل على تطوير روح المسؤولية.

فبفضل نظام المعلومات تمكنت العديد من المؤسسات التي تفننت في استعماله ومنحته الأهمية التي يستحقها من تخطي مشكل المهارات، وحتى الوصول إلى الإحراز على كفاءات أو مهارات محورية وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية للطموح في مواجهة مستوى أعلى من المنافسة.¹

¹ - سهام اسكاكن، بحجة لمالي، دور نظم المعلومات في التنمية القبلية التنافسية للمؤسسة، المرجع نفسه، الصفحات نفسها.

خلاصة الفصل الثاني:

تبين لنا مما تقدم أن التنافسية أصبحت ضرورية للمؤسسات الوطنية في ظل انفتاح السوق الوطنية للمنافسة الخارجية وخاصة في حالة إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث تزول الحواجز بكل أنواعها، والبقاء للذي يقدم منتجات متنوعة وذات جودة عالية. وقد تبين أن التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب الإنتاجية، والتنظيمية، والتسويقية، التسييرية. وتبعاً لذلك ما زالت مؤسساتنا الوطنية دون المستوى. إن هذا لا يعني أنها لا تملك قدرات تنافسية، بل المحيط البيئي التي توجد فيه غير مشجع إلى حد ما. وإدراكاً لأهمية تحرير التجارة الخارجية قامت الجزائر بإدخال بعض التعديلات على قوانينها تماشياً مع التطورات الحاصلة على المستوى العالمي. إن النتيجة التي تصبوا إليها الجزائر هو إعطاء فرص لمؤسساتنا لتقوية قدرتها التنافسية لمواجهة التحدي القادم.

الفصل الثالث

دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة تكسالج فرع

تيسمسيلت

تمهيد :

بعدما تطرقنا إلى بعض المفاهيم المتعلقة بكل من المعلومات ونظم المعلومات ، و الميزة التنافسية من الناحية النظرية ، وجب إعطاء الصيغة العملية لجعل الدراسة أكثر موضوعية بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب العملي . ولقد قمنا بتحليل البيئة التنافسية لمؤسسة صناعة النسيج تكسالج فرع تيسمسيلت وأيضا دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع مع المعلومات التي تم الحصول عليها .

و لتحقيق الأهداف السابقة تم تقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث ، حيث تضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة و نشأتها ونشاطها و أهدافها وهيكلها التنظيمي ، وتضمن المبحث الثاني تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسة محددات التنافسية للمؤسسة بغية استغلال الفرص الموجودة وتجنب التهديدات التي تواجهها، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لإبراز دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة النسيج تكسالج فرع تيسمسيلت.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة (نشأة مؤسسة تكسالج)

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أساس النشاط الاقتصادي، ومؤسسة تكسالج لإنتاج الأغطية والنسيج، تعتبر مكسب للنسيج التجاري بالولاية، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة المؤسسة، نشاطها، وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : نشأة المؤسسة الأم

سنتناول في هذا المطلب بداية نشأة المؤسسة الأم و مؤسسة تكسالج وموقعها الجغرافي

أولا: نشأة المؤسسة الأم :

أنشأت مؤسسة صناعة النسيج تيسمسيلت بموجب القرار رقم 02 لمجلس الصندوق القابض للصناعات التحويلية المنعقد بتاريخ: 09 نوفمبر 1997 وذلك على إثر حل المؤسسة الأم COUVERTEX-SPA ، وهي مؤسسة ذات أسهم والتي أنشأت بدورها بتاريخ 20 جانفي 1987 ، وبموجب القرار المذكور أعلاه تقرر إنشاء أربع مؤسسات فرعية والتي كانت تابعة للمؤسسة الأم وهذه المؤسسات هي كالتالي:

- مؤسسة صوفاكت SOFACT بولاية تيسمسيلت

- مؤسسة فيتال FITAL بباب الزوار ولاية الجزائر.

- مؤسسة مانتال MANTAL بولاية تلمسان.

- مؤسسة صافيلكو SAFILCO بعين بار ولاية باتنة.

وفي سنة 2012 تم إعادة الإدماج و أصبحت المؤسسة الأم تضم 17 وحدة بدلا من 4 مؤسسات التي ذكرناها سابقا، ومن بين هذه الوحدات مؤسسة التي كانت تسمى سابقا صوفاكت SOFACT والتي تحن بصدد دراستها في موضوعنا هذا.

ثانيا: نشأة مؤسسة تكسالج :

أنشأت مؤسسة تكسالج TEXALG بولاية تيسمسيلت ، بناء على العقد رقم : 636 من سجل العقود الإدارية لسنة 2011 المحرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر بتاريخ : 12 أكتوبر 2011.

تأسست المؤسسة ذات الأسهم مؤسسة عمومية إقتصادية المسماة الجزائرية للمنتوجات تكسالج EPE/TEXALG الكائن مقرها الاجتماعي ب:ص ب رقم 05 طريق العالية باب الزوار، ولاية الجزائر مدتها

99 سنة من تاريخ قيدها في السجل التجاري برأسمال قدره خمسة ملايين دينار جزائري
5.000.000.000.00 دج.

ثالثا: الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة تكسالج لصناعة الأغذية النسيجية بالشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت، حيث تبعد عن
الولاية بحوالي 1 كلم، وهو ما جعل موقعها إستراتيجيا وحيويا كونه يقع على الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط
غرب البلاد بوسطها ، وهو يتربع على مساحة قدرها عشر هكتارات وثلاث آرات ، كما تقدر المساحة المغطاة
منها بـ 5.3 هكتارات من مساحتها الإجمالية ، أين توجد الورشات ، المخازن ، المرافق الإجماعية والإدارة.

المطلب الثاني : نشاط المؤسسة وأهدافها

تقوم المؤسسة بنشاط إنتاج الأغذية والنسيج وهدفها الرئيسي تحقيق أقصى ربح ممكن.

أولا: نشاط المؤسسة :تختص المؤسسة في إنتاج وتسويق الأغذية النسيجية المصنوعة محليا من مادة
الإكريليك المستوردة من عدة دول من بينها : تركيا، إسبانيا، أندونيسيا.... إلخ، كما تنتج الخيوط الخشنة التي تباع
للقطاع الخاص بالنسيج التقليدي ، للإشارة فإن مادة الإكريليك مشتقة من البترول وهي سهلة الاستعمال كما أن
سعرها مرتبط بسعر البترول .

تقدر الطاقة الإنتاجية للمركب بمليون غطاء وألفين طن من الخيوط الغليظة سنويا، إلا أن الإنتاج الحالي
للمؤسسة لا يتعدى 650 ألف غطاء سنويا، لكون المركب لا يعمل إلا بفوجين بدل ثلاثة أفواج. ويوجه إنتاجها
خاصة إلى الجيش الوطني الشعبي ، الشرطة ، الإقامات الجامعية.

ثانيا: أهدافها :

عرفت مؤسسة تكسالج تطورا ملحوظا و إستقرارا كبيرا مقارنة بأمثالها من المؤسسات الوطنية العمومية،

لذا فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها بإستمرار والتي من أهمها:

- 1 - الحصول على شهادة ISO للجودة والنوعية .
- 2- التحكم في تقنيات الإنتاج لتفادي الإنحرافات .
- 3- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير المؤسسة وتطوير الإقتصاد الوطني.

4- المحافظة على هذا المكسب الهام لمؤسسة الأغذية والنسيج والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية.

5- إستعمال أحدث الوسائل والتكنولوجيا في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات الإنتاج وزيادة الكمية لإعطاء قدرة تنافسية.

6- التسيير العقلاني للمؤسسة لضمان بقائها وتطويرها.

7- التخفيف من عملية الإستيراد عن طريق تقديم منتج يضاهاه مثيله الأجنبي ومحاولة تسويقه في أكبر الأسواق الوطنية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

اعتمدت مؤسسة تكسالج هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع حجم وطبيعة نشاطه، إذ يتأسس هيكله التنظيمي مدير المؤسسة الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس إدارة المؤسسة وعلى مصلحة الأمن الوقائي، كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين مختلف المديرات المكونة للمؤسسة والمتمثلة في :

1- المديرية التقنية.

2- مديرية الموارد البشرية.

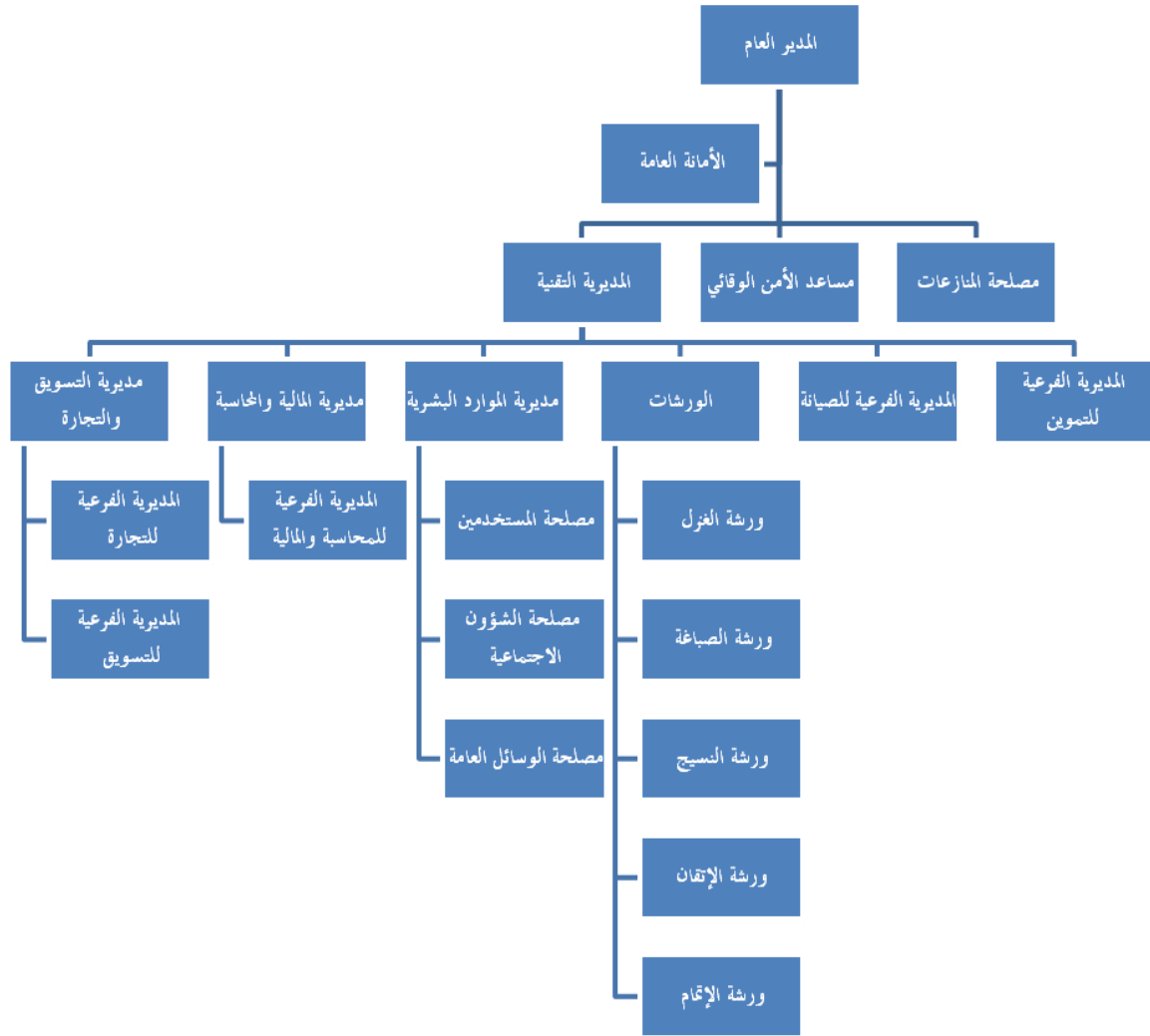
3- مديرية التجارة والتسويق.

4- مديرية المالية والمحاسبة.

أولاً : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وفي مايلي الشكل (III-01) الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (01-III) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : مدير الموارد البشرية لمؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت

ثانيا : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1-المديرية العامة : يترأسها المدير ويعتبر المسؤول على تسيير شؤون المؤسسة ، كما يقوم ببعض الزيارات لمختلف الورشات لمراقبة عملية الإنتاج وتسجيل النقائص الخاصة بما ، ومساعدة المديرات الفرعية الأخرى والأقسام المساعدة.

2-قسم المنازعات القضائية: يضم كل ما يتعلق بالقسم القضائي والمتمثلة في الإجراءات الإدارية ومن بينها نجد :

أ- إجراءات القسم الإجتماعي.

ب - إجراءات القسم الإستعجالي والمدني.

ج-إجراءات القسم الجنائي.

3-قسم الأمانة العامة:تقوم أمانة مجلس الإدارة بالإجراءات التالية:

أ- تحضير الإستدعاءات الموجهة لأعضاء المجلس.

ب - إعلام أعضاء المجلس بتاريخ إنعقاد الجلسة مع تحضير ملف المداولة.

ويتكون مجلس الإدارة من ممثلين للعمال يتم إنتخابهم من طرف العمال ، وأعضاء قانونيين تقوم بإختيارهم الدولة لمدة ستة سنوات (06) ، ويتم تجديد ثلثهم كل سنتين.

4-مديرية الموارد البشرية: تعتبر هذه المديرية الدعامة الرئيسية لمدير المؤسسة في تسيير نشاطاته اليومية

ومن مهام هذه المديرية :

أ- إختيار العمال مع مراعاة عدد المناصب الشاغرة.

ب - إمضاء عقود التشغيل لمدة محددة.

ج - تقسيم العمال وفق العمل المخول لهم .

د- متابعة إنضباط العمال وغياهم في كشف الغيابات وتسجيلهم مع ترتيب ملفاتهم الإدارية.

ويعمل بهذه المديرية 28 عاملا منهم : رئيس المديرية ، 03 رؤساء مصالح ، 06 رؤساء أفواج ، سكرتيرتين والباقي عمال وأعاون.

وتتضمن مديريةية الموارد البشرية ثلاثة مصالح وهي :

1- مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتمثل في سهر المركز الطبي على الإسعافات الأولية في حالة وقوع حوادث عمل مع توفير تعويضات العلاج والأدوية للعمال ، وذلك عن طريق صندوق الضمان الاجتماعي.

2- مصلحة الوسائل العامة: تعمل هذه المصلحة على صيانة وسائل النقل كالشاحنات التي تستعمل في عملية التموين ، كما تشرف على نظافة المحيط والمؤسسة بصفة عامة.

3- مصلحة المستخدمين: تتكفل هذه المصلحة بكل ماله علاقة بالعمل والموظفين من أجرة وعلاوات وعطل وتعويضات و اقتطاعات.

5-مديرية المالية والمحاسبة: وتتضمن قسمين هما:

أ- قسم المحاسبة: يقوم بتحديد النتيجة العامة لمدة محددة ، إستخراج النتائج العامة الإجمالية وتحديد الميزانية الختامية ، تسجيل عمليات البيع الآجلة والفورية وعمليات التسديد ، ومراجعة حسابات المؤسسة والديون المترتبة عنها ، وعملياتها مع الموردين المحليين والأجانب.

ب -القسم المالي: وهو مكمل للقسم المحاسبي.

6-مديرية التسويق والتجارة: وتحتوي على:

أ-المديرية الفرعية للتسويق : ويتمثل دورها في بيع المنتجات بالتقسيط للجماعات المحلية ، الإدارات التابعة للدولة وبالجملة للخواص والمؤسسات العامة، كما تقوم بدراسة متطلبات السوق وعروض المؤسسات المنافسة.

ب-المديرية الفرعية للتجارة : تتجلى مسؤولياتها في تسيير المنتج النهائي و عملية البيع ، والتعامل مع الزبائن من خلال إرسال فواتير البيع اليومية التي تحتوي على تفاصيل البيع.

ج-المديرية الفرعية للتموين : ويشغلها **14** عاملا وهم المدير الفرعي والسكتريرة ورئيس المصلحة و**03**

رؤساء أفواج و **07** عاملين عاديين. وهي تتفرع بدورها إلى مصلحتين هما مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون وهي مفصلة كالتالي :

أ - مصلحة الشراء : يتمثل دورها في عملية شراء المواد الأولية والمواد الإستهلاكية وقطع الغيار اللازمة للسير لعادي للعملية الإنتاجية.

ب - مصلحة تسيير المخزون : تتمثل في مراقبة المخزون للنظر في إمكانية تلبية الطلبات.

7-المديرية التقنية : تتفرع المديرية التقنية إلى مجموعة من الورشات ومجموعة من المصالح والمديريات الفرعية التي

تضمن السير العادي للعملية الإنتاجية ، وعموما فهي تعكس الوجه العام للمؤسسة، وتتضمن ما يلي:

أ- المديرية الفرعية للصيانة : يتمثل دورها في صيانة التجهيزات الإنتاجية ، المعدات الإجتماعية وتكفل بتوفير قطع الغيار وتتكون هذه المديرية المصالح التالية:

- مصلحة الكهرباء: يتمثل دورها في مراقبة الآلات التي تشغل كهربائيا.

- مصلحة التصنيع: مهمتها صنع قطع خاصة على مستوى ورشة التصنيع بطلب مكتوب من مصلحة الصيانة.

- مصلحة معالجة المياه: تختص هذه المصلحة التي لها علاقة مع ورشات الصناعة بمعالجة المياه القذرة من أجل الحفاظ على الطبيعة والمحيط من التلوث.

ب-مكتب الدراسات: مهمته هو البحث وإختراع تقنيات حديثة في الصيانة وتعميم إستعمالها داخل المؤسسة.

ج - مصلحة مراقبة الجودة : تحتوي على مخبرين لمراقبة الإنتاج.

د- مصلحة البرمجة: دورها هو تقدير كمية المواد الأولية اللازمة لإنتاج الكمية المسطرة في البرنامج السنوي،

ويتم تقسيم هذا البرنامج حسب الأشهر . وهذه المؤسسة تتكون من وحدة وليس عدة وحدات ، وهو يتعامل مع

كل القطاعات العامة و الخاصة من حيث بيع الأغذية ، كما يتعامل أيضا مع المؤسسات الاجنبية في مجال

إستيراد قطع الغيار والمواد الأولية.

المبحث الثاني: البيئة و الميزة التنافسية بمؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت

المطلب الأول : تحديد و التعرف على المنافسين

1- المنافسون : تبني مؤسسة تكسالج لإستراتيجية التمييز في المنتجات يشكل صمام أمان، وذلك من خلال مبدأ الولاء للعلامة، والصورة الجيدة للمنتج في ذهن المستهلك.

2- المشترون (العملاء): إن صورة المنتج المتميز يجعل المؤسسة بإمكانها فرض زيادات في الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، طالما أنه يشبع حاجاتهم.

3- الموردون : بما أن إستراتيجية المؤسسة قائمة على فلسفة التمييز أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، فإن تحديد الموردين يكون ضعيفا على المؤسسة، وهذا لأن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار المواد الأولية إضافة إلى ذلك فإن تعدد الموردين يشكل ميزة تنافسية لمؤسسة تكسالج .

4- الداخولون الجدد: يعتبر كل من تمييز المنتجات والولاء للعلامة، عوائق دخول بالنسبة للشركات الأخرى الداخلة إلى القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها، ذلك لأن القيام بذلك يكلفها كثيرا.

5- المنتجات البديلة: تحديد المنتجات البديلة يبقى ضعيفا ، لعدم قدرة هذه المنتجات على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المؤسسة تكسالج .

المطلب الثاني : البيئة التنافسية لمؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت

يتمثل تحليل بيئة المؤسسة في تحليل البيئة الخارجية العامة التي تشمل المتغيرات الاقتصادية، السياسية، القانونية والتكنولوجية، وتحليل البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية) التي تتمثل في المنافسين، الوسطاء، الموردين والمستهلكين.

فمن خلال التحليل البيئي الخارجي يمكن استنتاج الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، كما يمكن استخلاص نقاط القوة والضعف من خلال دراسة متغيرات البيئة الداخلية وتحليل مختلف الأقسام بالمؤسسة. ومن أجل الإلمام بهذه الجوانب تطرقنا للنقاط التالية: تحليل: بيئة المؤسسة، الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف وتحليل المنافسة.

أولاً: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

يتطلب تحليل بيئة المؤسسة تحليل العوامل الخارجية التي من خلالها يتم تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة والتي ستؤدي إلى تطبيق نظم المعلومات وبالتالي تحقيق ميزة أعلى عن غيرها من المنافسين.

1- تحليل البيئة الخارجية العامة:

تمثل البيئة الكلية في تلك القوى والمتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، هذه المتغيرات تؤثر على سلوك المؤسسة ولا تستطيع هذه الأخيرة أن تؤثر فيها، لهذا لا بد أن تكون هذه المتغيرات محل الدراسة والمبادرة المستمرة حتى يمكن إدراك أثرها على أداء المؤسسة. وسنحاول تحليل هذه العناصر والمتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة محل الدراسة سلبيًا أو إيجابًا.

1 - البيئة السياسية:

إن للقرارات التي فرضت دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وتخليها عن الاقتصاد الموجه أدت إلى الانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة الخارجية، وبالتالي استيراد بعض المواد والسلع بما فيها المواد الأولية والآلات بشكل كبير مما أدى إلى ارتفاع المنافسة وفقدان المؤسسة حصة كبيرة من السوق التي كانت تسيطر عليها قبل الانفتاح الاقتصادي، ونلاحظ أن البيئة السياسية خلال السنوات الأخيرة تميزت بالاستقرار على عكس ما كانت عليه خلال السنوات الماضية من تعاقب الحكومات الذي أدى بدوره إلى تعطيل حركة معظم المشاريع، إضافة إلى ما عاناه المواطن الجزائري من نقص في القدرة الشرائية نتيجة للبطالة وتدهور المستوى المعيشي. كل هذه المتغيرات أثرت بصفة مباشرة على نشاط المؤسسة.

2 - المتغيرات الاقتصادية:

عند دخول الجزائر عهد الإصلاحات الاقتصادية، وانتهاج الدولة لسياسات جديدة منها الخوصصة وتسريح العمال، مما أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة بشكل كبيرًا جدًا، وانخفاض القدرة الشرائية والذي أثر سلبيًا على مختلف الشركات الوطنية بما فيها مؤسسة تكسالج .

وبعد هذه المعاناة واجتياز المرحلة الصعبة مع ارتفاع أسعار البترول بداية سنة 1998 وتحسن إيرادات الميزانية العمومية، بدأت مرحلة جديدة تميزت بالفائض المالي للدولة وتوقيع اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والتحضير لدخول المنظمة العالمية للتجارة، كل هذه العوامل أدت إلى انخفاض مستويات البطالة وارتفاع الدخل الوطني، وتحسين القدرة الشرائية وبالتالي زيادة الطلب ومنه زيادة قدرة مؤسسة تكسالج على تصريف منتجاتها.

3- البيئة التكنولوجية:

إن مختلف المؤسسات الاقتصادية لم تعرف البحث والتطوير إلا في السنوات الأخيرة نتيجة للثورة التكنولوجية والمنافسة الشديدة التي عرفتها الأسواق الداخلية، رغم هذا فهي تبقى شكلية فقط، فأثناء قيامنا بالدراسة الميدانية وجدنا وظيفة البحوث والدراسات بصورة شكلية فقط.

4- العوامل الاقتصادية: على مستوى العوامل الاقتصادية عرفت الجزائر ارتفاعا مستمرا في معدلات النمو الاقتصادي بحيث وصل إلى 5.3% سنة 2005¹.

أما معدل التضخم فقد وصل إلى 1.06% بعدما كان 64.02% سنة 2001، وبالتالي تحسين القدرة الشرائية للمستهلك، كما بلغ الدخل الفردي الخام 3100 دولار سنة 2005، بعدما كان 1550 دولار سنة 2003²، وهو ما يعني تحسين القدرة الشرائية للمستهلكين و بالتالي إمكانية شراء الأغذية و الافرشة .

5- العوامل الاجتماعية والثقافية: هناك عدة عوامل اجتماعية وثقافية من شأنها التأثير على شراء المنتوجات الأغذية والافرشة ، راجع إلى تنامي متطلبات المجتمع من أغذية وافرشة خاصة في فصل الشتاء كون المنطقة باردة شتاءا.

6- العوامل البيئية : بالنسبة للعوامل البيئية، فإنه وحسب مؤشر الاستدامة البيئية ، والذي يتضمن قوانين وأنظمة المحافظة على البيئة فقد احتلت الجزائر المرتبة 70 من بين 150 دولة، وهي بذلك في موقع متوسط³، وبالتالي لا توجد مشاكل بيئية يمكن أن تعيق إنتاج الأغذية والافرشة في الجزائر.

¹ عن مقالة لـ عبد الوهاب بوكروح، " صندوق النقد الدولي يستعد لنشر تقرير إيجابي جدا على الجزائر"، جريدة الشروق اليومي، العدد 1702، بتاريخ 03/06/2006 ص 05.

² قلش عبد الله، "أثر الشراكة الأور وجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 29، جويلية 2006. على الموقع : <http://www.ulm.nl/b150.htm>

³ زيدان محمد – بربيش عبد القادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية (حالة الجزائر)، الكتاب الجامعي للمؤتمر العلمي الأول حول لأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 2005، ص19.

2- البيئة الخارجية الخاصة (المنافسة):

سنقوم بتحليل البيئة التنافسية من خلال ما يلي:

1 - المنافسة: تواجه المؤسسة منافسة شديدة من طرف الشركات المتخصصة في نفس المجال، ومن بين

الشركات الوطنية المنافسة لمؤسسة تكسالج نجد:

- شركة تلمسان.

- مركب باب الزوار fital.

- مركب عين جاسر باتنة sofilco.

وعليه فإن مؤسسة تكسالج تواجه منافسة داخلية كبيرة من طرف العديد من الشركات العمومية والخاصة، إضافة إلى منافسة أجنبية أكثر حدة نتيجة الانفتاح على اقتصاد السوق.

2- المستهلكون: بالنسبة لعملاء مؤسسة تكسالج فإننا نجد:

المؤسسات العسكرية، الحرس البلدي، المستشفيات، الثانويات، الجامعات، إضافة إلى الخواص.

فنتيجة لاتباع هؤلاء العملاء إلى الاستيراد من الخارج وذلك نتيجة للانفتاح على الاقتصاد الخارجي، أثر هذا سلبا على سيرورة نشاط المؤسسة نظرا لانخفاض الأسعار وبالتالي تدهور في عائداتها، ومن أجل تدارك الأوضاع سعت مؤسسة تكسالج إلى محاولة تحسين منتجاتها وتقديمها في الوقت المناسب، وهذا من أجل كسب رضا عملائها من جديد.

3- الموردون: إن الموردون الذين تعتمد عليهم مؤسسة تكسالج في شراء موادها الأولية هم:

- شركة DARLON بألمانيا التي يعتمد عليها في استيراد مادة الصوف.

- شركة TERASSA بإسبانيا يتم من خلالها استيراد مادة الأكريليك.

- ألوان الصباغة مستوردة من طرف BIZIMA البلد المصنع سويسرا عن طريق شركة خاصة.

- وكذلك الشركات الخواص المحلية فإنها تعتمد SASHIM للكيمياء بتيزي وزو.

- أما خيط النسيج فيتم الاعتماد على شركة COTEST بقسنطينة، COTSUD بالأغواط، FLIBA ببريكة.

إضافة إلى قطع غيار الآلات من شركات أوروبية مثل: إسبانيا، ألمانيا، فرنسا.

4- الوسطاء: لا تحتاج المؤسسة إلى وسطاء بالرغم من الدور الذي يلعبه الوسيط في توفير المنتجات، فالمؤسسة

تقوم بإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بوسائلها الخاصة، أو يقوم العملاء مباشرة بأخذ المنتجات بالكميات

التي يحتاجونها من مقر المؤسسة.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة تكسالج :

وهذا من أجل تحديد الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات، كما نستنتج نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

أولا - تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

يمكن تلخيص أهم الفرص والتهديدات التي تتعرض إليها المؤسسة فيما يلي:

1- الفرص: تتمثل الفرص المتاحة لمؤسسة تكسالج فيما يلي:

- وجود سوق كبير، وذلك نتيجة لتعاملها مع القطاعات العمومية مثل القطاع العسكري، الجامعات، الثانويات من جهة. والنمو الديمغرافي خلال السنوات الأخيرة من جهة أخرى.
- الأهمية الكبيرة لقطاع نشاط المؤسسة نظرا لموقعها في مناخ بارد.
- الحصول على المواد الأولية بسهولة نتيجة لتحرير التجارة الخارجية، ل يتم التموين بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

2 - تحليل التهديدات: تواجه مؤسسة تكسالج العديد من التهديدات نذكر منها:

- الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق أدى إلى الانفتاح الاقتصادي، والذي أدى بدوره إلى الاستيراد الواسع للأغذية الجاهزة مما شكل خطرا على منتجات المؤسسة.
- اشتداد المنافسة في السوق الوطنية.
- كثرة المنتجات المقلدة.
- عدم ثقة المستهلك الجزائري في منتجات المؤسسات المحلية، وبجته عن المنتجات الأجنبية مما أدى إلى نقص حصة مؤسسة تكسالج السوقية وكساد المنتجات.
- غياب استخدام الوسائل الحديثة أدى إلى التخلف مقارنة بالمنافسين.
- اتساع نطاق استعمال منتجات بديلة بصورة واسعة في مجال التدفئة (الاعتماد على غاز المدينة).

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف):

1 - نقاط القوة: يمكن توضيح نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة فيما يلي:

- اعتماد شبكة الاتصال الداخلي لتبادل المعلومات بين مختلف المصالح والمديريات داخل المؤسسة.
- تطبيق الأساليب الحديثة في التقييم والمراقبة (الحاسبة التحليلية، مراقبة التسيير، مراقبة الجودة).

- التكوين والتدريب المستمر والفعال لمواردها البشرية.
- الشركة لديها عمال مؤهلين ذوي خبرة طويلة، نظرا لعملهم لفترة طويلة في مجال العمل.
- تصريف المنتجات والتحكم في التكاليف بصورة أسهل.
- قلة المخزون من المنتجات النهائية.

2 - نقاط الضعف:

- غياب سياسة تسويقية حديثة وواضحة تهدف لزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- غياب الوسطاء، رغم الدور الذي يلعبه الوسيط في ترويج وتصريف المنتجات.
- غياب تام لأنظمة المعلومات، فالمعلومات متوفرة لكنها بشكل غير منظم داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى التأخر في اتخاذ القرارات.
- قدم وسائل الإنتاج والتي يصل عمرها إلى 27 سنة، هذا ما أثر سلبا على تطوير منتجات جديدة والتحسين المستمر لجودة المنتجات.
- عدم انسجام عناصر المزيج التسويقي.

ثالثا: تحليل المنافسة وقوى التنافس لمؤسسة تكسالج:

من خلال هذا سنحاول تطبيق نموذج بورتر للقيام بتحليل المنافسين وقوى التنافس، ثم ندرس أهم ما يميز أداء وجودة منتجات مؤسسة تكسالج.

أولا: تحليل المنافسة:

يعتبر المنافسون عائقا أمام سيرورة نشاط المؤسسة، فقد يتسببون في كثير من الأحيان في إحداث فرص، وهذه الفرص لا يمكن اقتناصها إلا إذا تمكنت المؤسسة من إنتاج منتجات ذات جودة عالية، فمن خلال الجودة يمكن للمؤسسة بناء إستراتيجية تستطيع من خلالها اكتساب ميزات تنافسية تميزها عن منافسيها. وفي الواقع فإن مؤسسة تكسالج تعاني من نقص كبير في المعلومات عن المنافسين لأن الدراسات التسويقية قليلة بل تكاد تنعدم، وبالرغم من ذلك إلى أنها تتمتع بإنتاج مميز، نظرا لخبرة العمال المكتسبة طيلة سنوات النشاط.

ثانيا: قوى التنافس.

يهدف تحليل قوى التنافس الذي قام به بورتر بتقديم نموذجا يلخصها إلى مدى معرفة تأثير هذه القوى

على نشاط المؤسسة للتحكم فيها من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من السوق، وهذه القوى حسب بورتر تتمثل في:

1- المنافسة بين الشركات الحالية: ترتبط المنافسة بين المؤسسات المتواجدة حاليا في السوق بأعدادها ودرجة إصرارهم على البقاء في النشاط، فأغلبية هذه المؤسسات تسعى إلى استغلال الفرص المتاحة وذلك من أجل تحسين وضعياتهم التنافسية والحصول على أكبر حصة سوقية، فعدد الشركات التي تتنافس في ميدان الأغذية محدود نسبيا لكن إذا ما أضفنا الشركات المستوردة للأغذية الجاهزة فإن العدد يصبح كبيرا.

2 - تهديد السلع البديلة: تكمن السلع البديلة في منتجات الشركات المنافسة في نفس النشاط، ويمكن أن تحل محل منتجات المؤسسة تكسالج وتشكل خطر في حالة ما إذا تحول إليها المنافسون مما يحد من إيرادات المؤسسة فتراجع عن حصتها السوقية وبالتالي تهدد استمراريتها وبقائها في السوق.

3 - تحديد الداخلين الجدد: يعتبر دخول المؤسسات منافسة لمؤسسة تكسالج في نفس النشاط تهديدا كبيرا على بقائها، فدخولهم يحد من الحصة السوقية التي تكتسبها المؤسسة ، ونلمس هذا التهديد نتيجة الاتفاقيات التي أبرمتها الجزائر، كاتفاق المؤسسة مع الاتحاد الأوربي، السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة. كل هذا يهدد المركز التنافسي للمؤسسة.

4 - القوة التفاوضية للموردين: القوة التفاوضية للموردين ضعيفة نسبيا وهذا لتوفر المواد الأولية بشكل كبير في السوق.

5- القوة التفاوضية للمشتريين: القوة التفاوضية للمستهلكين ضعيفة نظرا للعقود المبرمة مع بعض المؤسسات منها: القطاع العسكري وغيرها من المؤسسات الأخرى.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية لمؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت

انطلاقا من تواجدها بالمؤسسة ودراستنا لمختلف الأنشطة ، لاحظنا أن المؤسسة تكسالج تتميز بميزة المنتج المتميز أي ميزة تنافسية من درجة منتج متميز، وهو ما سنحاول تحليله من خلال التطرق إلى العوامل المساعدة على تميز منتجات المؤسسة :

1- الإجراءات التقديرية: تتمثل في تقدير الأنشطة التي يجب أن تعتمد وللکیفية التي تمارس بها ، كما تظهر في الاهتمام بالإشهار وكل ما يساعد على التعريف بالمنتجات ونوعية الآلات المستخدمة، حيث نجد مثلا الآلة

الخاصة التي تنتج منتج للأطفال آلية 100%، إذ يكفي إدخال المزيج المادة الأولية للآلة حتى يخرج المنتج بشكله النهائي، إضافة إلى كفاءة وخبرة العمال المكتسبة، مما يكسبهم المهارات التي تتطلبها الصناعة.

2- الروابط والعلاقات: حيث يمكن أن تأتي خاصية تمييز المنتج لأي مؤسسة من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة من جهة وعلاقة المؤسسة بالمتعاملين من جهة ثانية، والتي تأخذ الأشكال التالية :

- **الترباط التكنولوجي بين أنشطة المؤسسة :** حيث كل المنتجات يستخدم فيها نفس (الآلات) التكنولوجيا وخطوط الإنتاج مترابطة.

- **الروابط (العلاقات) مع الموردين :** إذ نجد بأن مؤسسة تكسالج تربطها علاقات جيدة مع مورديها الذين تتعامل معهم.

- **الروابط (العلاقات) مع قنوات التوزيع:** إذ نجد بأن مؤسسة تكسالج توزع منتجاتها إلى تجار الجملة في مختلف المناطق، إضافة إلى ذلك فإن الموزعين الخاصين بالمؤسسة هم الممثلين التجاريين لها.

3- الرزنامة: أي ميزة السبق في دخول قطاع الصناعة، وهو ما يتجلى بوضوح لدى المؤسسة محل الدراسة حيث تعتبر الأولى في دخول صناعة الأغطية والافرشة في الجزائر مما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين داخل القطاع.

4- التكامل: يساهم التكامل في تمييز المؤسسة ومنتجاتها؛ وذلك من خلال توجيهها نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، وتهدف من وراء ذلك إلى ما يلي:

- تجنب اللجوء إلى الغير.

- الإشراف على عملية التوزيع من خلال عمال المؤسسة .

- التقليل من مصاريف النقل، هذا مقارنة إذا ما تم كراء أو استخدام وسائل نقل أخرى من خارج المؤسسة.

5- الخبرة والتعلم : حصولها على ميزة السبق في الدخول إلى القطاع، فإن الشركة محل الدراسة تراكم لديها كم هائل من الخبرات والمهارات الإنتاجية في مجال النسيج، وتكون أكثر من تلك التي يمكن أن يكسبها أي منافس في القطاع، فإذا نظرنا إلى تقسيم العمال حسب السن نجد بأن أكثر من 70% من العمال سنهم أكثر

من 30 سنة وهو ما يؤكد على أن عمال المؤسسة يتمتعون بخبرة طويلة، مما يكسب الشركة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

المبحث الثالث : استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول : تحسين جودة المنتوجات

لتوجيه المؤسسة والتحكم فيها، يجب أن تحدد إدارتها أولاً سياسة الجودة الخاصة بها وأهداف الجودة المرتبطة بتلك السياسة، ومن ثم أن تحدد النشاطات المتعلقة بالتخطيط للجودة وضبط الجودة وضمنان الجودة وتحسينها.

فهدف مصلحة مراقبة الجودة هو ضمان أن جميع نشاطات المؤسسة اللازمة لتحسين رضا العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين تنفذ بفعالية وكفاءة. فإدارة الجودة لا تركز على جودة المنتج/الخدمة وحسب، بل تركز أيضاً على وسائل إنجازها.

1 - التخطيط للجودة:

تقوم المؤسسة بالتخطيط للجودة بطريقة منظمة تترجم سياسة الجودة إلى أهداف ومتطلبات قابلة للقياس وتحدد سلسلة من الخطوات لتحقيقها في إطار زمني محدد. ويتم تقديم نتائج تخطيط الجودة لاستخدام جميع المعنيين على شكل خطة للجودة، أي وثيقة تحدد الإجراءات التي سوف تطبق ومن الذي سيطبقها ومتى والموارد المرتبطة بذلك. ويتم إعداد خطط الجودة هذه بشكل منفصل للعمليات أو للمنتجات.

2- ضبط الجودة:

يساعد ضبط الجودة على تقييم أداء التشغيل الفعلي للعملية والمنتج كما أنه يدفع إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن الانحرافات التي تطرأ، إن وجدت، بعد ذلك تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة. فضبط الجودة نشاط يتم في المصنع وعلى الإنترنت ويتطلب موارد كافية، بما في ذلك لديها أشخاص ماهرين، و للتحكم في العمليات، لإجراء التصحيحات في الوقت المناسب عندما تتجاوز معطيات العملية.

3- تأكيد الجودة:

يحتاج العملاء، كما تحتاج الإدارة، إلى تأكيد الجودة إذ لا يمكنهم الإشراف على عمليات التشغيل بأنفسهم. تحدد نشاطات تأكيد الجودة المستوى الذي ستصل إليه الجودة أو المستوى الذي هي عليه الآن أو الذي تم تحقيقه. لدى المؤسسة وسائل توفير التأكيد داخلية ضمن العملية، مثل توثيق خطط المراقبة وتوثيق المواصفات وتحديد المسؤوليات وتوفير الموارد والتدقيق في الجودة والاحتفاظ بالسجلات وإعداد التقارير عن المراجعات. تأكيد الجودة أكثر شمولاً من ضبط الجودة، حيث يكون الثاني جزءاً من الأول.

4- تحسين الجودة :

تهتم المؤسسة، بعدم البقاء على نفس المستوى، مهما كان هذا المستوى. فللمحافظة على الأداء والمكانة في السوق، تقوم بالمبادرة بإطلاق نشاطات تهدف إلى تحسين الجودة بشكل مستمر وتتضمن نشاطات التحسين هذه صقل الأساليب الحالية وتعديل العمليات، وذلك من أجل تقليل التغير من جهة وتهدف إلى إنتاج المزيد مع استهلاك موارد أقل من جهة أخرى. لذا تسعى إلى تحقيق تغيير اختراقي، غالبا ما يلزم اللجوء إلى طرق و تقنيات و تكنولوجيات و عمليات جديدة.

المطلب الثاني : تحسين مستوى الإنتاجية**بالنسبة لعوامل الإنتاج في المؤسسة :**

تم تخطيط عوامل الإنتاج منذ نشأة المركب حيث كانت عملية التخطيط تقوم بها الدولة، والمسؤولين في المركب يقومون بالتنفيذ فقط، وأثناء عملية انفصالها عن المؤسسة الأم (SONTEX) أصبح المسؤولين هم الذين يقومون بعملية التخطيط وذلك عن طريق إعداد برنامج إنتاج، وسنحاول في هذا المطلب بيان كيف تتم عملية تخطيط عوامل الإنتاج منذ نشأت المركب.

أولا اختيار الموقع:

من الضروري اتخاذ قرار الموقع قبل الشروع في إنجاز أي مؤسسة، وقبل أن يشرع مركب الغزل والنسيج في اختيار الموقع الملائم له، بدأت أولا بدراسة مستلزمات الإنتاج من المواد الأولية ومتطلبات الإنتاج، تكاليف النقل والبناء، وبعدها بدأت أشغال بناء فرع تكسالج تيسمسيلت تقع على بعد 1 كلم من وسط مدينة تيسمسيلت ومن الملاحظ أن سبب اختيار هذا الموقع لم يكن تلقائيا، وإنما سببه توفير المساحة اللازمة لإنجاز المؤسسة، توفر التهيئة الضرورية، ماء، غاز، كهرباء، قنوات صرف المياه... الخ، وتوفر مصادر الطاقة.

ثانيا: اختيار الآلات:

تم اختيار الآلات منذ نشأة المركب، ومن ذلك الحين لم يتم استبدال الآلات الموجودة فيه بآلات أكثر تطورا وتخصصا وتواكب التطور التكنولوجي، حيث أنه تم اختيار الآلات من حيث التخصص والنوعية، وطرق عملها وكان عند عطل أي آلة يقومون بصيانتها (وقائية أو إصلاحية)، أو استبدال أي قطعة غيار فيها.

ثالثا: تخطيط الموارد البشرية:

حددت كمية الموارد البشرية المطلوبة في بداية المؤسسة، وهذا حسب نوعية العمل ومتطلباته من مهارات وتخصص وتم الاختيار حسب مؤهلات كل عامل ومدى توافرها مع متطلبات العمل، حيث تم تكوين عينة من العمال وهم بدورهم قاموا بتكوين العمال الباقين.

أما تخطيط الموارد البشرية في الوقت الحالي يتم فيه تخطيط لمناصب العمل الشاغرة، وذلك من طرف نيابة مديرية الموارد البشرية حيث هي التي تحدد مواصفات العمل الشاغر ومتطلباته من مهارات، وهي كذلك تقوم بعملية الاختيار وتحديد مدة تكوين العامل المختار هذا إذا كان العمل المطلوب في المصنع.

رابعا: تخطيط احتياجات المواد الأولية:

في هذه الحالة المديرية التقنية هي التي تقوم بتخطيط احتياجات الموارد الأولية (القطن الطبيعي أو الاصطناعي) وذلك حسب ما تتطلبه عملية الغزل، حيث تقوم بإعداد برنامج لكل من عمليتي الغزل والنسيج أي تحديد الكمية المراد إنتاجها لكل من الخيط والقماش ويتم ذلك بالاعتماد على الكميات المنتجة في السنوات السابقة وكذا التنبؤ بالطلب الذي يعتبر الأساس في تخطيط الإنتاج وذلك بالتنسيق مع مصلحة التسويق، حيث تقوم بالحصول على معلومات من الطلب المتوقع على منتجاتها من الغزل والنسيج، ومدى احتمال تغيير هذا الطلب المتوقع في المستقبل، واستنادا على التنبؤ بالطلب تقوم المؤسسة بتعديل جداولها الإنتاجية بصفة مستمرة حتى تتأكد من صحتها وبعدها تقوم بحساب برامج الغزل والنسيج. وكذلك تقوم هذه المصلحة بمراجعة الطاقة الإنتاجية لكل آلة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وتحديد عدد الآلات المستعملة في هذا البرنامج المعد.

وكذلك كما ذكرنا سابقا تقوم بالتخطيط من اجل معرفة احتياجات المادة الأولية في إنتاج الغزل والنسيج. كما نأخذ في عين الاعتبار الزمن والطريق، أي الوقت المخصص لكل عامل وطريقة العمل أو الإنتاج، وأيضا

تقوم مصلحة البرمجة بتحديد نوعية القطن المستعمل في عملية الغزل وذلك حسب نوعية الخيط المراد صنعه ومتابعة الفضلات من القطن أي محاولة الإنقاص منها، حيث يوجد نوعين من الفضلات، فضلات قابلة للاستعمال وفضلات غير قابلة للاستعمال حيث الأولى تستعمل في عملية تصنيع الخيط وتلك بعد تصنيفها، أما الثانية فتباع إلى بعض الزبائن.

2- بالنسبة للمبيعات:

نحاول دراسة تأثير نظام المعلومات على تحسين مبيعات مؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت

1- مساهمة نظام المعلومات في التخطيط لتحسين المبيعات : نظام المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة للتخطيط بهدف تحقيق أقصى إشباع لحاجات ورغبات المستهلكين بالإضافة إلى المشاركة في تطوير وتصميم مختلف الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة في التعامل مع الظروف والمقتضيات البيئية المختلفة وإعداد الخطط الكفيلة بمواجهتها بالإضافة إلى وضع التقديرات الخاصة بالمبيعات المتوقعة والحصص السوقية الممكنة والفرص المتاحة للمؤسسة. وللوصول للأهداف السابقة تستعين مؤسسة تكسالج بتوفير المعلومات اللازمة عن طريق نظام المعلومات لمساعدتها على التخطيط سواء للاستمرار في الأسواق الحالية أو للدخول أسواق جديدة بالإضافة إلى إعداد الخطط طويلة قصيرة ومتوسطة الأمد، حيث أن المؤسسة في بداياتها كانت تهتم بجمع المعلومات الضرورية للقيام بعملية التخطيط لدخول السوق ثم قامت بجمع معلومات خاصة بالاستمرار في السوق الحالي وتمثل هذه المعلومات في:

- معلومات عن القوانين التي تحكم نشاط المؤسسة.

- معلومات عن المنافسين من عددهم وجودة منتجاتهم والآلات المستخدمة للإنتاج، بالإضافة إلى معلومات عن السوق من مستويات الأسعار وخصائص المستهلكين من رغباتهم وأذواقهم والطريقة الأحسن ل جلبهم لمنتجات المؤسسة.

وقد ساعدت هذه المعلومات المؤسسة بفرض نفسها في دخولها للسوق بقوة واستمرارها فيه وبالتالي تحصلها لحصة سوقية معتبرة.

2- مساهمة نظام المعلومات في الرقابة لتحسين المبيعات : المعلومات قوة يمكن استخدامها كأداة للرقابة

في التأثير على حجم المبيعات فمن خلال المعلومات المتوفرة يمكن للمؤسسة أن تحلل مختلف المتغيرات التي تؤثر على المبيعات وتقوم بتصحيح الانحرافات، فمؤسسة تكسالج تقوم بالاستعانة بنظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات اللازمة للقيام بعملية الرقابة وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تساعد على تصحيح الانحرافات وبالتالي زيادة المبيعات والحصة السوقية وذلك كما يلي:

-تحليل المبيعات حسب المناطق البيعية : حيث تقوم المؤسسة بعملية الرقابة على مناطقها البيعية وذلك من خلال إنجاز الإحصائيات الخاصة بكل نقطة بيعية عن المبيعات وعلى أساس هذه الإحصائيات يتم اختيار نقاط البيع الأكثر مردودية ومن ثم الاهتمام أكثر بهذه الأخيرة كإعداد البرامج لتزويدها بالمنتجات، وغلق نقاط البيع ذات المردود القليل .

- تحليل المبيعات حسب المنتج : فمن خلال هذا التحليل تراقب المؤسسة كل ما يتعلق بالمنتج من جودته وسيطرته على السوق مقارنة بالمنتجات الأخرى للمنافسين، فقد لاحظت المؤسسة مثلاً ارتفاع الطلب على الاغذية نوعية ريفية ولما بحثت عن الأسباب عن طريق رجال بيعها وجدت السبب في أن المستهلك يفضل المنتج نوعية ريفية كون المنطقة مشهورة بشيء بارد .

- تحليل المبيعات حسب الزبائن : حيث عن طريق قاعدة المعلومات التي توفرها المؤسسة عن زبائنها مصلحة التجارة والتي تحتوي على كل المعلومات الخاصة بهم من قيمة مشترياتهم وسرعة تسديدهم، فتقوم بترتيبهم حسب الأهمية العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، والأسرع تسديداً ثم تقوم بتشجيعهم عن طريق منح حسومات لهم، وبذلك تشجيعهم على زيادة التعامل مع المؤسسة. وبالتالي فمتابعة المبيعات من خلال تحليلها حسب مناطق البيع والمنتج والزبائن تعتبر من الأدوات الرقابية المهمة التي ساعدت المؤسسة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين المبيعات .

المطلب الثالث : تحسين مستوى المرونة

المرونة بأنها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في حجم ومزيج المنتجات ، حيث أن المرونة أصبحت سلاح تنافسي للمؤسسات لكونها تتضمن تقديم منتجات جديدة وقدرتها على تعديل المنتجات الحالية بسرعة والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن وهنالك نوعين من المرونة هما مرونة المنتج وتشير إلى الإنتاج حسب طلب الزبون و مرونة الحجم ويتمثل بقدرة المؤسسة على زيادة أو تخفيض كمية الإنتاج وبما يتوافق مع متطلبات السوق. فالمصنع لا تتوفر فيه المرونة الكافية لإنتاج المنتجات المتعددة أو الإنتاج حسب طلب الزبون . مما يعني إن إدارة المصنع تولي اهتمام كبير في الإيفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن عند تسليمها للمنتجات وكذلك السرعة في التسليم للمنتجات .

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية اتضح بشكل عملي الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا من خلال إجابة المؤتمر بمؤسسة تكسالج فرع تيسمسيلت على الأسئلة المطروحة عليه والمعدة لغرض المساعدة في الدراسة الميدانية، حيث ظهر أن هناك علاقة إيجابية بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية ومع هذا فإن بعض النتائج غير متوافقة مع واقع المؤسسة الجزائرية ، وهذا يعود لكون استخدامات نظم المعلومات في المؤسسة الجزائرية هي في مراحلها الأولى، فدور نظم المعلومات تبرز أكثر مع كثرة الاستعمال.

خاتمة

الخاتمة العامة :

رأينا من خلال ما سبق مدى أهمية استخدام نظام المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، خاصة مع تزايد الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات و ضرورتها إنطلاقاً من حيوية و أهمية المعلومات كمورد ثمين من موارد المؤسسة ومن كونها أداة لا غنى عنها لتحسين النوعية المستمرة و الإبداع التكنولوجي، و إعادة هندسة الأعمال و تعظيم الإنجاز في كل أنشطة المؤسسة، ومنه تنمية وتطوير ميزات التنافسية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن العولمة وتكنولوجيا المعلومات قد زاد من الضغوط الواقعة على المؤسسة ذات التوجه المحلي و يرجع ذلك إلى أن العملاء اليوم لديهم القدرة في التسويق المباشر على الأنترنت و الحصول على معلومات دقيقة عن أفضل أسعار والعروض و تؤدي هذه الظاهرة إلى إجبار المؤسسات على مواجهة المنافسة في ظل سوق مفتوحة و بدون أية حماية أو دعم لذلك تحتاج المؤسسات الحديثة إلى نظم المعلومات واتصالات فعالة و قوية لكي تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية تجعلها تصمد أمام منافسيها من مؤسسات عصرية أخرى و يسمح لها ذلك بالتعرف على ما تكسبه من مزايا تنافسية بغية تطويرها. وعليه من خلال دراسة هذا الموضوع من الجانب النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

- نتائج الجانب النظري:

- المعلومة تعتبر العصب الحسي والمادة الخام لنظم المعلومات .
- المعلومة هي مجموعة من الحقائق والمعارف المتحصل عليها نتيجة معالجة البيانات الخام .
- نظم المعلومات هو مجموعة من العناصر البشرية والآلية وتشغيل البيانات طبقاً لقواعد وإجراءات محددة لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة .
- تلعب نظم المعلومات دوراً هاماً في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائف أساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.
- ضرورة وعي الإدارة العليا بتوفير المقومات الأساسية لنظم المعلومات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- نظم المعلومات تهدف إلى توفير معلومات لوضع أهداف إستراتيجية وتكوين إستراتيجيات اللازمة وصياغتها تساعدها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية تدعم وتساند الإدارة العليا من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

- نظم المعلومات هي نظام متكامل يحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها ذات خصائص كمية وبعضها ذات خصائص وصفية .

- يحتوي نظام المعلومات على جزء رسمي يختص بجمع المعلومات ويعالجها باستخدام طبقاً لإجراءات معينة ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، وكما يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الإستراتيجي لدى الإدارة.

- توافر نظام المعلومات على المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية بأحسن شكل ممكن يسهل له عملية تطوير هذه النظم.

- فيما يخص الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية نرى أن هذا المصطلح يعد من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستوى الإقتصادي و الإداري، مع ضرورة إعطاء البعد الإستراتيجي لها.

- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هي الميزة التنافسية وذلك من خلال تعزيز قدرتها على المنافسة حين تنشأ هذه الأخيرة عن طريق تقديم المؤسسة قيمة أكبر للمنافسين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم خدمات متميزة لها منافع أكبر والتي تبرز السعر الأعلى.

- لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة من مصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة كتقديم خدمات جديدة ومتميزة أو من ناحية التكلفة الأقل أو إمتلاك هذه المؤسسة القدرة على التجديد والإبتكار والتكيف مع محيطها وحاجات عملائها بطريقة أفضل من منافسيها.

- إن قصر دورة حياة المنتجات والتطور السريع في جميع الميادين وخاصة التغير السريع في حاجات والرغبات والتكنولوجيات كل ذلك فرض على المؤسسات أن تقوم بتنمية ميزتها التنافسية وتبحث عن طرق تجعل من هذه الميزة مستمرة لكي تستفيد منها لأطول فكرة ممكنة، كما أن نظم المعلومات يساعدها على أن تكتسب ميزة تنافسية.

- نتائج الجانب التطبيقي:

- توجد علاقة إيجابية بين نظم المعلومات والميزة التنافسية لمؤسسة تكسالج.
- تلعب نظم المعلومات دور هام في تحسين مستوى الإنتاجية والإبداع لمؤسسة تكسالج.
- تساهم نظم المعلومات في تحسين و تطوير المبيعات في مؤسسة تكسالج.
- وجود ميزة تنافسية لمؤسسة تكسالج تمكن من زيادة الإنتاجية .
- تتميز مؤسسة تكسالج بتقديم ومنتجات جديد للحفاظ على حصتها في السوق .

- تعتمد مؤسسة تكسالج على نظم المعلومات متطورة .
- تعتمد مؤسسة تكسالج في منتجاته على الاهتمام بمراقبة المقاييس الجودة أملا في الحصول على شهادة مقاييس الجودة العالمية ISO.
- تعتمد مؤسسة تكسالج في الحصول على الأفكار الإبداعية من الزبائن بدرجة الأولى لأنه ينتج حسب رغباتهم .
- تهتم مؤسسة تكسالج في تقديم منتجات جديدة للحفاظ على حصته السوقية وزيادة أرباحه .
- كما أظهرت الدراسة إلى أن مؤسسة تكسالج تيسمستت تستجيب لكل ما يحدث حولها من متغيرات وذلك من خلال فهم ومعرفة حاجات ورغبات الأفراد المتغيرة باستمرار والاستجابة لها في الوقت المناسب وأقل منه من السنوات السابقة، وتسعى المؤسسة أيضا إلى تخفيض التكاليف بالإستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة للعملاء.

- الإقتراحات :

- على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة نقترح على مؤسسة تكسالج مايلي :
- زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال لمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية وتنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار والمعلومات .
- تجدييد التكنولوجيا الالات في صناعة الأغذية النسجية لمواجهة المنافسين والحفاظ على الحصة السوقية .
- دراسة السوق ومتابعة إقتراحات وشكاوى الزبائن .
- دمج نظام المعلومات في كل مستويات المؤسسة .
- يجب على المؤسسة إستحداث وحدات إدارية متخصصة بجوانب نظام المعلومات تناط بها واجبات ووظائف أوسع وأشمل من أقسام نظام المعلومات الإدارية.
- ضرورة إستمرار و إهتمام المؤسسة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية واستدامتها.

- آفاق الدراسة :

- من خلال الدراسة التي قمنا بها توجهت أذهاننا لصياغة بعض الإشكاليات لتكون مجال بحث في المستقبل وهي :
- مساهمة المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي.

- رأس المال البشري أحد مداخل تطبيق نظم المعلومات للمؤسسة .
- مساهمة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في تنفيذ نظم المعلومات.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية

1. العارف ناديا : الإدارة الإستراتيجية ، الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية 2001/2000 ..
2. حسن علي المشرقي : نظريات القرارات الإدارية" مدخل كمي في الإدارة"، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع عمان 1997
3. خليل محمد حسن الشماع الآخرون. مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون سنة نشر
4. سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009 .
5. سليم إبراهيم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1998.
6. سونيا محمد البكري : نظم المعلومات الإدارية ، المفاهيم الأساسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1998،
7. شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض .
8. شوقي سالم، نظم المعلومات و الحاسب الإلكتروني ، جامعة الكويت ، 1985 .
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات ق 21، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999.
10. علاء عبد الرزاق محمد السالمي: أتمتة المكاتب المتقدمة، دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2008 .
11. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003 .
12. عبد الحكيم عبد لله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009 ص 114
13. فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2005.
14. فيكتور رايموند ، نظم المعلومات الإدارية ، الجزء الأول ، تعريب سرور علي سرور و د.عاصم أحمد الحماسي ، مطابع دار المريخ ، الرياض ،السعودية 2000 .

15. كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي: نظم المعلومات الإدارية "مدخل إداري"، طبعة الأولى ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية 1999، ص 55
16. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000 .
17. محمد فتحي عبد الهادي ، علم المكتبات والمعلومات ، مكتبة الدار العربية للكتاب القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1996 .
18. منال محمد الكردي : دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000 .
19. ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات جامعية، جامعة دمشق، 1996، 1997/ .
20. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية والألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2001/2000 .
21. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996 ص 39-40
22. نبيل موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998 .
23. هشام الغريبي، إدارة البقاء مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر، الأردن، 1998، ص 11.
24. هيثم حمود الشبلي، مروان النسور: نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء عمان 2009 .

المصادر باللغة الأجنبية:

1. Abdallah Alaoui, La compétitivité internationale : **stratégies pour les entreprises françaises**, France : harmattan, 2005.
2. Ahmed Bounfour, **le management des ressources immatérielles**, Dunod, Paris, 1998.
3. Andrew Pearson, "**The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete**", UBS

4. Bernard Parenque, **La compétitivité des entreprises et forces concurrentielles**,

http://www.banquefrance.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_bm/etudes_bdf_bm/bdf_bm_18_et_10_t2.pdf,
last visited avril 2016.

5. BRESSY (G) et KONKUYT (C):**économie d'entreprise**,
Edition DALLOZ, Paris, 1995,

6. Brigitte Fournie, Jean-François Dhénin:**50Thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**, OP-CIT

7. Charlene Rowena van Zyl, **Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable**

8. **Competitive Advantage, Magister In Strategic Management**, Faculty of Management, University of

9. DARBELET (M) : op. cit.,.

10. èric Williems : **informatique de gestion**, Copyright édition foucher, paris, 2007,

11. Gordon. B. Davis et Autres. **Système d'information pour le management** Volumel Ed: Economica. Paris. 1986.

12. <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>, last visited avril 2016,.

13. <https://hrdiscussion.com/hr47072.html>

14. Jay B. Barney, Delwing N. Clark, **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage**, Oxford university press, New York, 2007, P.

15. Jean-François Dhénin, Brigitte Fournie, **50 Thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**, Ed :Breald,Paris, 1998.

^{16.} Jean-François Dhénin: **Brigitte Fournie**. OP-CIT.

17. Jean-Louis Muchielli, La compétitivité : **définition, Indicateurs et Déterminants**, site :

team.univparis1.fr/teamperso/mucchiel/competitivite.pdf. Date : 2002.

18. Johannesburg, May/2006.

19. KOTLERDUBOIS: **marketing and management**, 8 édition.

20. L. Lachaal, La compétitivité : **Concepts, définitions et applications**

21. Michael Porter, "**New Global Strategies for Competitive Advantage**", Planning Review, May/Jun 1990

22. Porter M.E, op cit, P.97.ABI/INFORM Trade & Industry .

23. Porter ME, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, The Free Press, 1985.

24. Thomas Fritz, **The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008.

25. Unique Business Strategies,
<http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy->

26. Willie Pietersen, **Strategic Learning**, John Wiley and Sons Inc, 2010.

27. [www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD 2012 A.U pdf](http://www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD%202012%20A.U.pdf)

المصادر المعتمدة على المراجع المسبقة:

1. إسماعيل مناصرية, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة ، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
2. بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين موارده الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2007 .
3. بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، " إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8 – 9 مارس 2005 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة .
4. تحديث العمليات: تطوير عمليات جديدة لإنتاج منتجات.
5. تحديث المنتجات: تطوير واستحداث منتجات جديدة تماما أو تضمين المنتجات القائمة بصفات مميزة
6. سهام اسكاكن، بهجة لمالي، دور نظم المعلومات في التنمية القبلية التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، المركز الجامعي بالمدينة، 2000.
7. صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، " الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، جامعة الشلف، ص 09-10 نوفمبر 2010 .
8. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006 .
9. عميش عائشة، " مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسي للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010 .
10. فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2004/2005 .

11. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000 .
12. كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2006.
13. لالوش غنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة الجزائر 2001 / 2002 دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة.
14. محمد زيدان، بريش عبد القادر، " دور الحكومات في تدعيم التنافسية - حالة الجزائر"-، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005.
15. معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ص 9-10 نوفمبر 2010 .
16. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة جامعة الجزائر 2003/2004 .
17. وهبية حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007 .
18. يمينة عبد الرحمان، دور نظم المعلومات في اكتساب ميزة تنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، المركز الجامعي المدية، 2006 .

