

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

موضوع البحث

أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة

دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص إدارة الأعمال

إشراف الدكتور

لخضر ديلمي

إعداد الطالب

فيصل سايعي

لجنة المناقشة:

الدكتور محمد الطاهر سعودي	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	رئيسا
الدكتور لخضر ديلمي	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مقررا
الدكتور كمال عايشي	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مناقشا
الدكتور مبارك بوعشة	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة	مناقشا

السنة الجامعية 2008/2009

الإهداء

إلى والدي الكرميين

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من يحمل لقب سايعي

إلى جميع الأصدقاء والزملاء

إلى هؤلاء جميعا . . . أهدي هذا العمل

التشكرات

أولاً وقبل كل شيء أشكر الله عز وجل على توفيقه لي في إتمام هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف ديلمي لخضر

على ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات قيمة .

أشكر كذلك كل أمناء المكتبات الوطنية ومدراء المؤسسات الذين تعاونوا

معي

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل .

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
أ	المقدمة العامة.
1	الفصل الأول: التنافسية ومؤشراتها.
2	مقدمة الفصل.
3	المبحث الأول: ماهية التنافسية.
3	المطلب الأول: مفهوم التنافسية.
4	المطلب الثاني: أنواع التنافسية.
4	1- التنافسية على مستوى المؤسسة.
5	2- تنافسية القطاع.
5	3- تنافسية الدولة.
5	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.
5	1- الثنائية فعالية - إنتاجية.
7	2- قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين.
10	المبحث الثاني: جذور الميزة التنافسية.
11	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.
11	البعد الأول: تخفيض التكاليف (القيمة المدركة لدى العميل).
11	البعد الثاني: التميز.
12	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.
12	1- الكفاءة.
12	2- الجودة.
13	3- التجديد.
14	4- الاستجابة لحاجات العميل.
15	المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية.
17	1- الأنشطة الرئيسية.
17	2- الأنشطة الداعمة.
19	المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس.

19	المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية.
20	1- تهديدات الداخلين الجدد.
20	2- تهديدات المنتجات الإحلالية.
21	3- قدرة التفاوض مع الزبائن.
21	4- قوة تفاوض الموردين.
22	5- درجة حدة المنافسة بين المنافسين.
22	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية.
22	1- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.
24	2- إستراتيجية التمييز.
26	3- إستراتيجية التركيز.
27	المبحث الرابع: استمرارية الميزة التنافسية وتعزيزها.
27	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية.
27	1- الاستمرارية.
27	2- إمكانية التقليد.
28	3- ديناميكية الصناعة.
28	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.
28	1- حجم الميزة التنافسية.
30	2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف.
31	المطلب الثالث: كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية.
32	خلاصة الفصل.
33	الفصل الثاني: نظم المعلومات في المنظمة.
34	مقدمة الفصل.
35	المبحث الأول: النظام-المعلومات.
35	المطلب الأول: النظام وعناصره.
35	1- مفهوم النظام.
36	2- عناصر النظام.
40	3- أنواع النظم.
42	المطلب الثاني: المعلومات وخصائصها.
42	1- المعلومات والبيانات.

44	2- خصائص المعلومات.
45	3- جودة المعلومات.
46	4- أنواع المعلومات.
47	5- تطور دور المعلومة من خلال التطور الاقتصادي.
50	المبحث الثاني: مفهوم وأنواع نظم المعلومات.
50	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات.
51	المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات.
53	المبحث الثالث: موارد ووظائف نظام المعلومات.
53	المطلب الأول: موارد نظم المعلومات.
53	1- الموارد البشرية.
54	2- الموارد المادية.
54	3- الموارد المعلوماتية (الأجزاء).
54	المطلب الثاني: وظائف نظام المعلومات.
57	المبحث الرابع: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات.
57	المطلب الأول: الأنظمة المعلوماتية الفرعية الرئيسية.
57	1- نظام المعلومات التسويقي.
57	2- نظام المعلومات الإنتاجي.
57	3- نظام المعلومات المحاسبي.
58	4- نظام معلومات الموارد البشرية.
58	المطلب الثاني: التكامل بين أنظمة المعلومات الفرعية.
60	المبحث الخامس: تطوير نظم المعلومات.
60	المطلب الأول: دورة حياة نظام المعلومات.
65	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات.
68	خلاصة الفصل.
69	الفصل الثالث: تأثيرات، استخدامات ودور نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة.
70	مقدمة الفصل.
71	المبحث الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.
71	المطلب الأول: اختصار وقت تسويق المنتج.
72	المطلب الثاني: تحسين إنتاجية التصميم.

74	المطلب الثالث: الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية.
75	المطلب الرابع: التحكم الأفضل بالمشاريع.
75	المطلب الخامس: إدارة النوعية الكاملة.
77	المبحث الثاني: الاستخدامات الإستراتيجية لنظم المعلومات.
77	المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات.
78	1- تحسين الكفاءة التشغيلية.
79	2- إسناد ودعم الابتكار في المنظمة.
79	3- بناء مصادر معلومات إستراتيجية.
80	المطلب الثاني: المجالات الإستراتيجية لنظم المعلومات.
81	المطلب الثالث: أنظمة المعلومات الإستراتيجية.
83	المبحث الثالث: التأثيرات الإستراتيجية لنظم المعلومات.
83	المطلب الأول: التأثير التنافسي.
85	المطلب الثاني: التأثير في الصناعة.
87	المبحث الرابع: تطبيقات نظام المعلومات كمورد للميزة التنافسية.
87	المطلب الأول: أبعاد التأقلم وأشكال القوى الخمسة للمنافسة.
88	المطلب الثاني: تطبيقات نظم المعلومات على الاستراتيجيات التنافسية.
90	المطلب الثالث: استخدامات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة.
91	خلاصة الفصل.
92	الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية مؤسسات منطقة تبسة.
93	مقدمة الفصل.
94	المبحث الأول: طبيعة المنافسة وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة في الجزائر.
94	المطلب الأول: طبيعة السوق الجزائرية.
94	المطلب الثاني: الوضعية العامة للمؤسسات الجزائرية.
95	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر.
96	1- سوق الهاتف.
97	2- سوق البرامج.
97	3- سوق الإنترنت.
98	4- الشبكات المعلوماتية.

99	المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية لمؤسسات منطقة تبسة.
99	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.
99	المطلب الثاني: أدوات وأساليب جمع البيانات.
100	المطلب الثالث: خصوصيات المحييين.
101	المطلب الرابع: تحليل معطيات الدراسة واستخلاص النتائج.
118	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية.
118	المطلب الأول: واقع المعلومات.
119	المطلب الثاني: واقع نظام المعلومات.
119	المطلب الثالث: واقع التنافسية.
120	المطلب الرابع: نتائج الدراسة الاستطلاعية.
121	الخاتمة العامة.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	مؤشرات تنافسية المؤسسة	الجدول رقم 1-1
30	أبعاد نطاق التنافس	الجدول رقم 2-1
66	التطور التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	الجدول رقم 1-2
87	استخدامات نظم المعلومات مقابل القوى الخمس للمنافسة	الجدول رقم 1-3
89	التطبيقات الممكنة لنظم المعلومات	الجدول رقم 2-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مؤشرات التنافسية	الشكل رقم 1-1
10	جذور الميزة التنافسية	الشكل رقم 2-1
13	تأثير الجودة على الربح	الشكل رقم 3-1
15	تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعملاء والتجديد على تكلفة الوحدة وسعر البيع	الشكل رقم 4-1
16	المجموعات الرئيسية لأنشطة المؤسسة	الشكل رقم 5-1
18	نظام القيم	الشكل رقم 6-1
19	نموذج قوى التنافس لبورتر	الشكل رقم 7-1
29	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل رقم 8-1
37	أجزاء وبيئة النظام	الشكل رقم 1-2
40	كيفية تحديد بيئة النظام	الشكل رقم 2-2
48	الحلقة [معلومة منتج سوق] في نهاية القرن 19.	الشكل رقم 3-2
48	الحلقة [معلومة منتج سوق] ما بين الحربين	الشكل رقم 4-2
49	تطور السوق وتحسين الإنتاج	الشكل رقم 5-2
59	تكامل الأنظمة الفرعية للمعلومات الوظيفية	الشكل رقم 6-2
61	مراحل تحول نظام المعلومات	الشكل رقم 7-2
61	دورة حياة نظام المعلومات	الشكل رقم 8-2

62	فترة حياة نظام المعلومات	الشكل رقم 2-9
63	دورة تطوير نظام المعلومات	الشكل رقم 2-10
65	تطور البرمجيات والوسائل	الشكل رقم 2-11
73	أهمية نظام معلومات المنتج في تحسين إنتاجية التصميم	الشكل رقم 3-1
74	أهمية نظام معلومات المنتج في تقليص عدد التغييرات في التصميم	الشكل رقم 3-2
77	الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات	الشكل رقم 3-3
90	أمثلة لتطبيقات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة	الشكل رقم 3-4
101	توزيع عينة البحث حسب عدد العمال	الشكل رقم 4-1
102	توزيع عينة البحث حسب أنواع البرمجيات المستعملة	الشكل رقم 4-2
103	توزيع عينة البحث حسب الوظائف المعتمدة على البرمجيات	الشكل رقم 4-3
104	توزيع عينة البحث حسب مساهمة نظم المعلومات في المؤسسة	الشكل رقم 4-4
105	توزيع عينة البحث حسب اتساع الشبكة المعلوماتية	الشكل رقم 4-5
106	توزيع عينة البحث حسب الاتصال بالانترنت	الشكل رقم 4-6
107	توزيع عينة البحث حسب استخدام الانترنت	الشكل رقم 4-7
108	توزيع عينة البحث حسب امتلاك موقع على الانترنت	الشكل رقم 4-8
109	توزيع عينة البحث حسب المعلومات أو الإمكانيات التي يوفرها الموقع	الشكل رقم 4-9
110	توزيع عينة البحث حسب فترة تجديد معدات نظم المعلومات	الشكل رقم 4-10
111	توزيع عينة البحث حسب المهارات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة	الشكل رقم 4-11
112	توزيع عينة البحث حسب حصة السوق	الشكل رقم 4-12
113	توزيع عينة البحث حسب تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين	الشكل رقم 4-13
114	توزيع عينة البحث حسب مزايا منتجات المؤسسة	الشكل رقم 4-14
115	توزيع عينة البحث حسب سعي المؤسسة لابتكار منتجات وطرق جديدة	الشكل رقم 4-15
116	توزيع عينة البحث حسب إفادة نظم المعلومات	الشكل رقم 4-16
117	توزيع عينة البحث حسب مردودية الاستثمار في نظم المعلومات	الشكل رقم 4-17

لا اله الا الله
محمد بن عبد الله
صلى الله عليه وسلم

المقدمة العامة

أدت التطورات التكنولوجية التي عرفها ولا زال يعرفها عالمنا المعاصر، إلى سرعة كبيرة في نمو الاتصالات وتبادل المعلومات بين عدد كبير من المتعاملين الاقتصاديين المختلفين. الشيء الذي أدى إلى تغيير وتعقيد أوضاع المؤسسة، التي أصبحت تمر بعدة حالات في ظرف زمني قصير جدا وبصفة عشوائية، كما أصبحت كثيرة التأثير بكل ما يحيط بها، بسبب المنافسة والعولمة وتركيز الأسواق وتحرير التبادلات التجارية، وبسبب هياكل قطاعات نشاطها وكذلك الإبداعات والتطورات التكنولوجية والعلمية، وكذا تطور القيم الاجتماعية والموضة.

تعد الميزة التنافسية للمؤسسة مصطلحا متعدد الأبعاد بسبب تضاعف المعلومات والأسواق والتكنولوجيا والمنافسين وقنوات التوزيع والشركاء، هي خصوصيات تتصف بها الحياة اليومية للمؤسسة، والتي تتجح هي التي اختارت الاستماع للسوق محتفظة بقدراتها الإبداعية، الشيء الذي يفرض عليها نقدا دائما لمكاسبها وتصرفاتها. ما يمدّ للمؤسسة وعن محيطها الداخلي، الشيء الذي يدفع ويفرض على المؤسسة أن تعمل جاهدة على جمع ومعالجة وتحليل وتخزين هذه المعلومات للاستفادة منها ومن الفرص والأخطار التي تحملها والتي تعبر عنها.

ففي المحيط الشديد التنافس، تجد المؤسسة نفسها غير قادرة بمفردها على أخذ قرار التكيف أو التطور بمفردها مع تغيرات وتطورات المحيط، خاصة وأننا نعرف أن للمؤسسة مشاكلها التنظيمية والتسييرية والتنفيذية والإستراتيجية، تتطلب معلومات ونظام معلومات فعال لتحسين وضعها الداخلي وبالتالي الخارجي.

حيث أنّ أثر نظام المعلومات على التسيير وعلى الميزة التنافسية للمؤسسة، هو موضوع في بالغ الأهمية بالنسبة لكل المؤسسات الحالية التي دخلت مضمار الثورة الصناعية الثالثة، والتي تعيش وتنشط في محيط تنافسي وعالمي يسوده التعقيد وحالات عدم التأكد، والتي تبحث عن الحصول وعن الحفاظ أو الرفع من قابليتها التنافسية للنمو وللاستمرار.

فنظام المعلومات أهمية بالغة في الحياة اليومية للمؤسسة، لبقائها ولتطورها، كما له دور في الحفاظ والرفع من ميزتها التنافسية وذلك بالتأثير على تسييرها وتنظيمها

وتنسيقها بتزويد مختلف مستوياتها وأفرادها بالمعلومات الضرورية، والتي تعتمد عليها لاتخاذ أمثل القرارات، ولتقليص حالات عدم التأكد والسماح بذلك للمؤسسة من التكيف بسرعة مع تحولات وتطورات محيطها الداخلي والخارجي.

* فـللمؤسسة صعوبات ومشاكل، عليها مواجهتها وللتكيف معها بأقصى سرعة للاستمرار والبقاء والتطور في أحسن الظروف.

* كما على هذه المؤسسة العمل على تحسين والتحكم تسييرها وتنظيمها، وجعله مصدرا لميزة تنافسية أكبر بفضل نظام معلومات فعال، يسمح لها بالتنسيق نشاطاتها ومراقبتها وتسييرها بطريقة أمثل.

* كذلك يفرض المحيط التنافسي الحالي على المؤسسة العمل على استباق والتنبؤ والتكيف بسرعة مع تطورات وتحولات هذا محيطها الداخلي وخاصة الخارجي.

* إن حالات عدم التأكد والتعقيد المتزايد لكل ما يحيط بالمؤسسة وبالعالمنا المعاصر يستلزم حاجات متزايدة من المعلومات، يسمح بتوفيرها إلا نظاما فعالا للمعلومات، حتى يسمح بالتكيف واستباق التغيرات والتطورات.

إشكالية الدراسة

وقد أثار الانتشار الواسع لنظم المعلومات العديد من القضايا التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين للقيام بالدراسات، وتأليف الكتب التي تنطرق إلى هذه المواضيع وتطرح التفسيرات والحلول المنطقية للمشاكل والتحديات المرتبطة بها، خاصة تلك التي تربط بين نظم المعلومات وأنشطة المؤسسة كاتخاذ القرارات والتنافسية وغيرها، وفي سياق محاولة القيام بإضافة في هذا المجال تتمحور إشكالية هذه الدراسة في:

"كيف يمكن لنظام المعلومات من التأثير على القدرة التنافسية للمؤسسة؟"

وقد تفرع عن هذا التساؤل تساؤلات جزئية تتمثل في الآتي:

* ما هو مدلول كل من النظام والمعلومة ونظم المعلومات والميزة التنافسية للمؤسسة؟

* هل تعتبر المعلومة موردا حيويا بالنسبة للمؤسسة، يفرض عليها حسن تسييرها؟

* ما الذي تنتظره المؤسسة من نظام معلوماتها؟

* ما هي العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة؟

* هل لنظام المعلومات فعالية لاكتساب وتحسين وللرفع من الميزة التنافسية لمؤسسة

منطقة تبسة؟

فرضية الدراسة

مع تزايد الاهتمام بنظم المعلومات في العقود القليلة الماضية، وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات والمصانع إلى مجال دولي، ننطلق في هذا الإطار من فرضية أن:
نظم المعلومات الجيدة لها تأثير ايجابي على تنافسية المؤسسة.
أهمية الموضوع وهدفه:

يستمد هذا الموضوع أهميته من الواقع الذي تزيد فيه المنافسة حدة، وهو الأمر الذي فرض على المؤسسة التفكير بجد فيما يمكنها من تحقيق الريادة والبقاء، لذلك كان هدف البحث في هذا الموضوع:

- رفع الغموض عن النظام، المعلومات، نظام المعلومات، التنافسية؛
 - التأكيد على دور المعلومة في تعزيز خلق المؤسسات لميزاتها التنافسية؛
 - محاولة إسقاط ما جاء في فصول بحثنا النظري على الواقع وتسليط الضوء على الجهود التي تقوم بها مؤسسات منطقة تبسة للحصول على مزايا تنافسية.
- منهجية البحث:**

اعتمدت دراستنا النظرية على مختلف الدراسات السابقة في كلا المجالين، سواء نظم المعلومات أو الميزة التنافسية، بينما انتهج الباحث المنهج الاستقرائي وذلك من أجل محاولة التحقق من فرضية البحث على مؤسسات منطقة تبسة؛ ونوه هنا إلى أنه تم استخدام الاستقراء الناقص حيث أن الباحث قام بفحص عينة فقط من مجل المؤسسات المتواجدة بمنطقة تبسة.

معوقات الدراسة:

- من أهم النقاط التي صعبت السير الحسن للعمل في الموضوع ما يلي:
- طبيعة الموضوع ذاته، التي تتسم بقدر كبير من التعقد، والتداخل مع مواضيع أخرى، هذا ما جعل الخروج بمعلومات تفيد الموضوع أمرا صعبا للغاية؛
 - ندرة المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، حيث أن المراجع المستعملة كانت تدور حول مواضيع أخرى مختلفة، حاولنا أن نقتبس منها بعض الأفكار لإنجاز عملنا.
 - الصعوبة الكبيرة التي واجهها الباحث أثناء الدراسة الميدانية، والتي تمثلت في نقص التعاون من طرف معظم المديرين، واتسمت البيانات التي قدموها بالسطحية وعدم الدقة،

كما أن الباحث منع من إجراء دراسة معمقة من طرف أغلب المؤسسات التي اختارها ضمن عينة الدراسة، علما أن هذه المؤسسات كانت تتوفر على شروط تساعد على إجراء دراسة إحصائية رياضية عن طريق نموذج رياضي، لتحديد التغير الحاصل على قيام المؤسسة بنشاطها بعد استخدامها لنظم المعلومات، وخاصة منها الحاسوبية؛ إضافة إلى عدم تمكن الباحث من الحصول على أية نشرات تخص المؤسسات وتاريخها الإنتاجي.

مضمون البحث:

تماشيا ومنهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بتقديم مقدمة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لننتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال إدراج أربعة فصول، كل منها مقسم إلى مجموعة مباحث تليها مجموعة مطالب، وصولا إلى خلاصة لكل فصل على حدة، ثم خاتمة عامة توضح أهم ما استخلصه الباحث من نتائج اعتمدها كأسس لتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات، التي نرى بأن العمل بها مستقبلا أمرا مفيدا ومجديا.

- جاء الفصل الأول تحت عنوان: التنافسية ومؤشراتها، انصب الاهتمام فيه معرفة ماهية التنافسية، أنواعها، خصائصها ومؤشرات قياسها. كما تطرقنا إلى الوسائل المساعدة على اكتشافها، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية الكبرى.

- أما الفصل الثاني والذي يحمل عنوان: نظم المعلومات في المنظمة، فقد تطرقنا فيه أولا إلى نظرة حول المعلومات والنظام، والتي يعتبر مفهومها داعما أساسيا لمفهوم نظم المعلومات، وهذا الأخير قد بين الباحث أنواعه، خصائصه وأهميته في المؤسسة.

- فيما يخص الفصل الثالث فكان عنوانه: تأثيرات، استخدامات ودور نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة، وقد جاء ليبرز العلاقة الأكيدة والصلة القوية بين نظم المعلومات وتنافسية المؤسسة سواء في المدى القصير أو المدى الطويل.

- أخيرا يأتي الفصل الرابع، وهو فصل دراسة مجموعة من المؤسسات المتواجدة في منطقة تبسة كعينة باستخدام استبيان يضم مجموعة من الأسئلة حول نظم المعلومات والتنافسية، من أجل تحديد استخدام نظم المعلومات لدى مؤسسات هذه المنطقة بالإضافة إلى تأثيره على اكتساب وصون المزايا التنافسية.

الفصل الأول
حانها من سرها حانها من سرها

السنن والنبية
حانها من سرها حانها من سرها

الفصل الأول: التنافسية ومؤشراتها

المقدمة.

كانت المؤسسات في بداية القرن الماضي إلى غاية الستينات، مهتمة برفع إنتاجيتها ومردوديتها وبيع أكبر كمية من المنتوجات، وذلك للرفع من رقم أعمالها، استجابة للطلب الكبير والمتزايد الذي كانت تمتاز به وتعرفه منتوجاتها وخدماتها في السوق، ففي تلك الفترة كانت السوق خاضعة بالكامل للمؤسسة؛ وارتكز غزو السوق العالمية أساسا على قدرة بعض المؤسسات على إنتاج السلع التي كان الطلب عليها كبيرا.

لكن ميادين والقطاعات التي كانت تعرف نموا كبيرا، فقد كانت مصدرا لأرباح كبيرة، لذلك عرفت أسعارها ومنتوجاتها وخدماتها مع الوقت منافسة أكبر وأقوى الشيء الذي أدى إلى انخفاض أرباحها، مما أدى في بداية السبعينات إلى حدوث تغيرات كبيرة مست أهمها كلا من الطلب والمنافسة، حيث شهد انخفاضا كبيرا مقارنة بما كان عليه، كما ازدادت حدة المنافسة وشراستها.

وفي ظل هذه الشروط من عدم الاستقرار والتعقيد والمنافسة الكبيرة بين المنافسة؛ أصبحت تركز الكثير من المؤسسات على قدرتها وميزاتها التنافسية، وعلى سرعتها على التكيف مع التطورات والتغيرات العديدة والسريعة في المحيط المحلي والوطني والعالمي. مما سبق سنتناول في هذا الفصل دراسة ما يلي:

- ماهية التنافسية؛
- جذور الميزة التنافسية؛
- استراتيجيات التنافس؛
- استمرارية الميزة التنافسية وتعزيزها.

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

نظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق وتطورها وتوسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، وجب علينا التطرق إليها عبر عدة جوانب والمتمثلة في: مفهومها، أنواعها، ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

يعتبر مفهوم التنافسية من نتاج مدارس إدارة الأعمال، ولقد نتج عن هذا المفهوم عدد كبير من التفسيرات ومؤشرات القياس، وتزايد الاهتمام بتطوير مفهوم التنافسية -منذ أن جذب الكاتب في إدارة الأعمال مايكل بورتر- الانتباه لهذا المصطلح في التسعينات من القرن الماضي؛ واختلف الكتاب في تعريفها، ومرد ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان. ونحاول أن نستعرض تعاريف مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوح.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية بأنها: "الدرجة التي يمكن وفها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل".¹ بينما نجد أن تقرير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا قد عرف التنافسية بأنها: "قدرة الدولة أو المنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية".²

كما تعرف القدرة التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".³

تعرف القدرة التنافسية كذلك على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني

1 عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 96.

2 نفس المرجع، ص96.

3 المعهد العربي للتخطيط، قياس التنافسية ومؤشراتها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2007/06/23، www.arab-api.org

نجاحا مستمر لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي والمتطور المعتمد على الجودة خطوة أساسية في تنمية القدرة التنافسية.¹

تعرف أيضا التنافسية بأنها: "تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة."² ويعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها".³

ونستخلص من هذه التعاريف أن التنافسية هي كل شيء ايجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة وتحقيق أرباح من جهة أخرى.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

إن التنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، أما تنافسية لقطاع متمثلة بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، أما تنافسية الدولة فتسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستديم لدخل الفرد فيها، من هنا يتضح أن للتنافسية مستويات مختلفة باختلاف محل الحديث فيها إذا كان عن شركة، عن قطاع أو عن دولة، ويمكن تلخيصها في:

1- **التنافسية على مستوى المؤسسة:** هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات مبتكرة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج، وهذا الارتقاء بتصميم منتجاتها وتحسين جودتها وخفض تكلفتها؛ هو ما قد يمكنها في النهاية من الصمود في وجه المنافسة الأجنبية في السوق الوطنية من جهة، ومن النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى. وعند هذا المستوى يمكن التحدث عن تنافسية المؤسسات سواء انتمت إلى القطاع العام أو الخاص.⁴

1 المرجع نفسه.

2 Richard Percerou, **Entreprise: gestion et compétitivité**, édition economica, France, 1984, p 53.

3 Michael Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, France, 1999, pp 41-42.

4 راوية حسن، الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 8.

2- **تنافسية القطاع:** هي قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز في هذا القطاع وتُقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة. فالصناعة التي تتمتع بالتنافسية هي التي تتضمن شركات قادرة على التنافس في الأسواق المحلية.¹

3- **تنافسية الدولة:** هي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفراده ويتحقق ذلك في تحسين الإنتاج الذي يؤدي إلى زيادة في الأرباح الذي يؤدي بدوره إلى رفع الأجور، الأمر الذي يضمن معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد، أو هي قدرة البيئة الوطنية (الدولة) على دعم تنافسية المؤسسات وتنميتها، حيث أن هذه البيئة قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معوقة لها، ومن ثم فإن أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف بعضها: كوفرة وندرة عوامل معينة، حجم الدولة، عدد سكانها... وبعضها خاص بالسياسات والتشريعات الاقتصادية والاجتماعية التي تضعها الدولة، وبطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة، والذي يحدد علاقاتها بالمؤسسات ومدى انفتاحها.²

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.

يمكن معرفة -نسبيا- موقع المؤسسة من التنافسية؛ بالاستناد إلى الثنائية: فعالية- إنتاجية، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

1- الثنائية فعالية - إنتاجية.³

أولا: الفعالية.

نقول عن المؤسسة أنها فعالة؛ إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها؛ ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة. ثانيا: الإنتاجية.

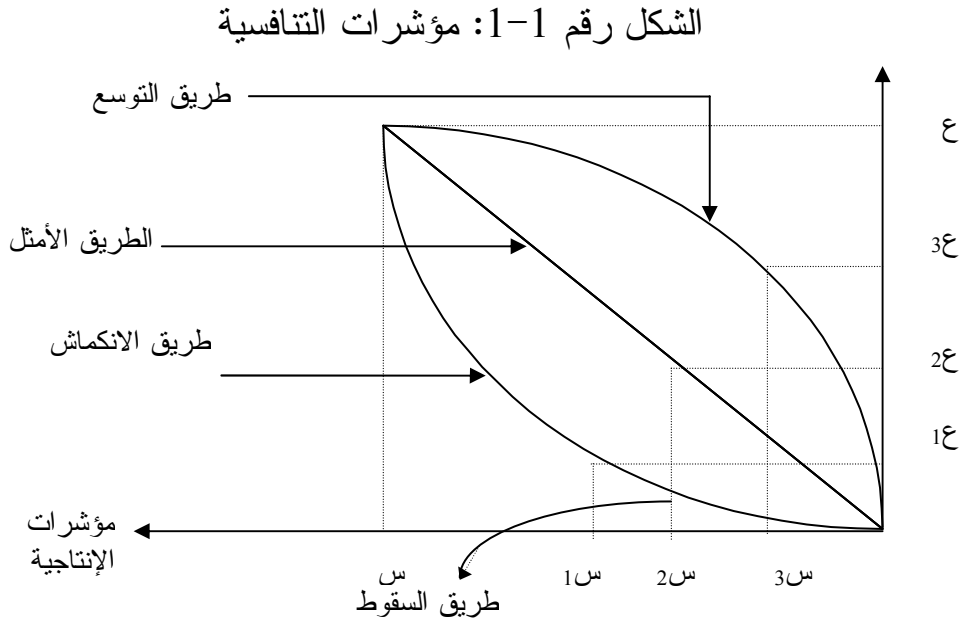
هي النسبة بين النتائج المحصل عليها إلى الوسائل المسخرة لتحقيقها.

1 عبد اللطيف بن أشنهو، مبادئ الاقتصاد الحديث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 26.

2 إبراهيم العيسوي، مجلة المستقبل العربي، دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، ندوة 99، العدد 254، قطر، 2000، ص 98.
3 G.LAVETTE et M.NICULESCU, les Stratégies de croissance, ed. D'organisation, 1999, pp 220-229.

ثالثاً: الفعالية – الإنتاجية.

يمكن اعتبار التنافسية محصلة توليف بين الفعالية والإنتاجية، ويمكن توضيحها من خلال الشكل.



Source: G.LAVETTE et M.NICULESCU. **Les Stratégies de croissance**, ed. D'organisation, 1999, p 227

في مواجهة وضعية اقتصادية صعبة، تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية. وحتى يتسنى ذلك، يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة؛ لأن هذه العملية تكون تقنياً أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريق الانكماش (Downsizing). إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه تمس المهارات التي تدربت في المؤسسة، والتي يصعب تعويضها مستقبلاً. بخلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متكاملة في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

يفترض الطريق الثاني، وهو طريق التوسع (Upsizing) وجود تفكير تسويقي شامل، متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردین، البنوك، مقدمي الخدمات... الخ) وجعلهم أكثر وفاءاً، ومعرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال

حساب المرونة الإنتاجية من خلال العلاقة: المرونة = $(\Delta ع / ع) / (\Delta س / س)$ بالنسبة للفعالية. ونجد هنا ثلاث حالات:

- 1) إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع (Upsizing)؛
- 2) إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل؛
- 3) إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش (Downsizing)¹.

تجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التماهي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي - احتمال كبير - إلى انحراف هذا الطريق. ومن ثمة السقوط (Crashsizing). كما يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية، التعرف على المؤشرات المعبرة، والمفسرة للإنتاجية والفعالية؛ حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

2- قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين.

يُعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق؛ ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءً، حيث نجد ثلاث حالات:

1) حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس؛

2) حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛

3) حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تتجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين:

1) تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج؛

2) تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أدائها، ومن ثمة تنمية تنافسيتها»

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية - إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق. أما الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

¹ Isabelle Calmé et autres, **Introduction à la gestion**, Dunod, France, P 121.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغييرات؛ وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

الجدول رقم 1-1: مؤشرات تنافسية المؤسسة

المؤشر	العلاقة	التعليق
(1) الكفاءة التكاليفية	$100 \times \frac{\text{الحد الأقصى للتكاليف}}{\text{التكاليف الفعلية}}$	تبين هذه النسبة سيطرة المؤسسة الاقتصادية على عناصر التكاليف كما تقيس جودة التغطية.
(2) الكفاءة الفنية	$100 \times \frac{\text{الحد الأقصى للمواد الممكن استخدامها}}{\text{المستوى الفعلي للمستخدم}}$	تبين الكفاءة في استخدام عناصر الإنتاج وموارده المختلفة
(3) استغلال الطاقة	$100 \times \frac{\text{قيمة النواتج الفعلية}}{\text{قيمة النواتج المستغلة}}$	تشير إلى وجود فائض طاقة من عدمه.
(4) كفاءة العائد	$100 \times \frac{\text{العائد أو الدخل المتوقع}}{\text{العائد الفعلي}}$	تبين كفاءة المؤسسة في تقدير العائد أو الدخل المتوقع والتخطيط له.
(5) معايير القيمة المحاسبية	القيمة المضافة/قيمة الأصول الثابتة $100 \times$	ارتفاع هذه النسب الثلاث يكون في صالح المؤسسة.
- كفاءة الأصول الثابتة	القيمة المضافة/المبيعات $100 \times$	
- كفاءة المبيعات	القيمة المضافة/المبيعات $100 \times$	

	القيمة المضافة/رأس المال المستثمر 100x	- كفاءة رأس المال المستثمر
ارتفاع هذه النسب الثلاث لصالح المؤسسة الاقتصادية.	الربح الصافي/الأصول الثابتة 100x الربح الصافي/المبيعات 100x الربح الصافي/رأس المال المستثمر 100x	(6) معايير الربحية - ربحية الأصول الثابتة - ربحية المبيعات - ربحية رأس المال المستثمر
ارتفاع هذه النسب في غير صالح المؤسسة الاقتصادية.	قيمة التعويضات الموضوعة للعملاء $100 \times \frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{100}$ اجمالي قيمة مردودات صادراتها $100 \times \frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{100}$ اجمالي قيمة مردودات واردة الشركة $100 \times \frac{\text{اجمالي قيمة واردة الشركة}}{100}$	(7) فعالية الرقابة على الجودة - التعويضات المدفوعة للعملاء - مردودات الصادرات - مردودات الواردات
- ارتفاعها دليل على ارتفاع التكنولوجيا المستخدمة.	عدد المشرفين والمديرين بالشركة $100 \times \frac{\text{اجمالي عدد العاملين}}{100}$	(8) مؤشرات خاصة بالكثافة في استخدام التكنولوجيا 1. نسبة المشرفين؛

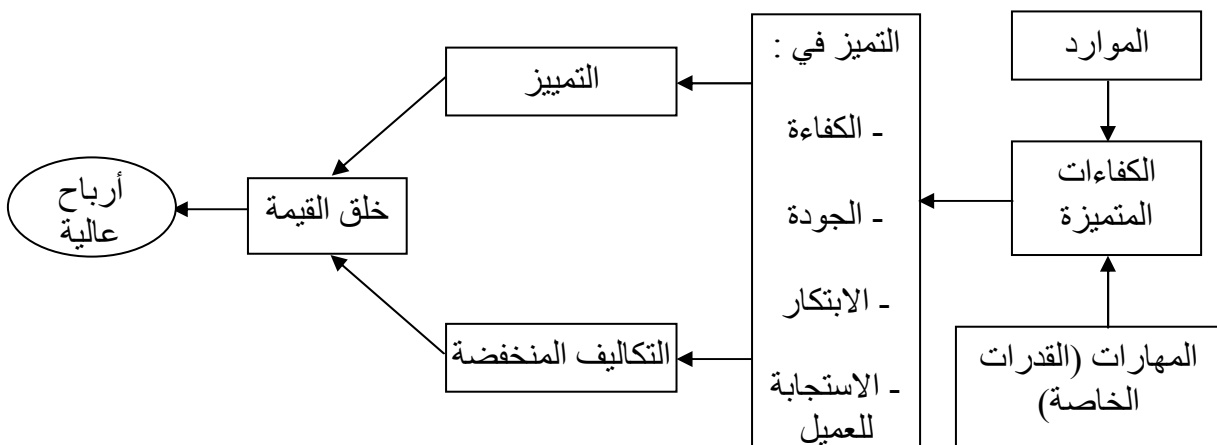
<p>- ارتفاع هذه النسبة دليل على اهتمام المؤسسة بالبحث.</p>	$100 \times \frac{\text{ميزانية البحوث والتطوير}}{\text{اجمالي قيمة المبيعات السنوية}}$	<p>2. ميزانية البحث والتطوير؛</p>
<p>- ارتفاعها يدل على اهتمام المؤسسة باستقطاب العنصر البشري.</p>	$100 \times \frac{\text{ميزانية التدريب السنوية}}{\text{اجمالي قيمة المبيعات السنوية}}$	<p>3. ميزانية التدريب؛</p>
<p>- ارتفاع هذه النسبة في صالح المؤسسة.</p>	$100 \times \frac{\text{قيمة الآلات المستخدمة}}{\text{قيمة الآلات في الشركة ككل}}$	<p>4. كثافة رأس المال</p>

Source: R.Mazars et P.Rudelli, *Gestion Financière*, édition Belfond, Paris, 1992, pp 200-201.

المبحث الثاني: جذور الميزة التنافسية.

بما أن المؤسسة تحاول الوصول إلى مكانة كبرى في السوق فهي تبحث عن بناء تنافسية فعالة لذلك فهي تقوم بدراسة أبعادها، أسسها ثم استخدام حلقة القيمة في إيجاد الميزة التنافسية، كما يوضح الشكل رقم 1-2 والتي سنتطرق إليها في المطالب القادمة.

الشكل رقم 1-2: جذور الميزة التنافسية



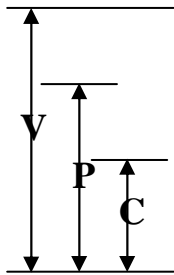
المصدر: شارلز هيل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2007، ص 212.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

البعد الأول: تخفيض التكاليف (القيمة المدركة لدى العميل)

يمكن للمنظمة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير. وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء من جراء تعاملهم مع المؤسسة أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها.¹ يمكن القول أنه كلما ارتفعت القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات الشركة، كلما ارتفع السعر الذي يمكن للشركة أن تقبضه على هذه المنتجات، ويجب مراعاة أن السعر الذي تفرضه الشركة للسلعة أو الخدمة يكون عادة أقل من القيمة التي يوليها العملاء لتلك السلعة أو الخدمة، وذلك لأن العميل يستأثر ببعض القيمة في إطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية، ويستطيع العميل أن يفعل ذلك لأن الشركة تتنافس مع الشركات الأخرى من أجل مصلحة العميل. ويصور الشكل التالي هذا المفهوم.



V: قيمة المنتج بالنسبة للعميل.
P: السعر الذي يمكن أن تحدده الشركة لمنتج ما في ظل ضغوط تنافسية معينة.
C: تكاليف إنتاج هذا المنتج.

إذن هامش ربح الشركة: P-C، بينما الفائض الاستهلاكي: V-P.

وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العملاء إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة، ومدى الاعتماد عليه، وخدمات ما بعد البيع.²

البعد الثاني: التميز

تعتمد على تقديم منتج يختلف عن المنافسين كمنتج ذو جودة عالية أو منتج أصلي أو متجدد... هذا التمييز يكون مدرك بوضوح من طرف العميل الذي يبحث عن ميزة

¹ Jacques Castelnaud, Loic Daniel, Bruno Mettling, *Le pilotage stratégique*, éditions d'organisation, France, 2^{ème} édition, 2002, p 62.

² مصطفى محمود البكري، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 14.

دائمة، كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المتنافسون بسهولة تقليدها أو إنتاج نسخة منها؛ والتميز يسمح للمؤسسة بفرض سعر أعلى من المنافسين أو حصة متميزة للمؤسسة في السوق كما تحمي المنافسة الحالية وتضع حواجز أمام المنافسين الجدد.¹

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.

يدخل في بناء المزايا التنافسية العديد من العوامل أهمها: الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العملاء؛ وهي التي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها.

1- **الكفاءة:** ما المؤسسة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية. أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها الشركة، وإن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فعلى سبيل المثال إذا استلزم الأمر من شركة A: 20 ساعة عمل لصنع سيارة و15 ساعة بالنسبة لشركة B، يمكن القول هنا أن الشركة B أكثر كفاءة من الشركة A.²

2- **الجودة:** أن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وهذا المفهوم ينطبق على مجالات عديدة سواء كانت سيارات أو ملابس أو قسم خدمات العملاء بأحد البنوك. ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا. التأثير الأول: توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين. وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، أما التأثير الثاني للجودة

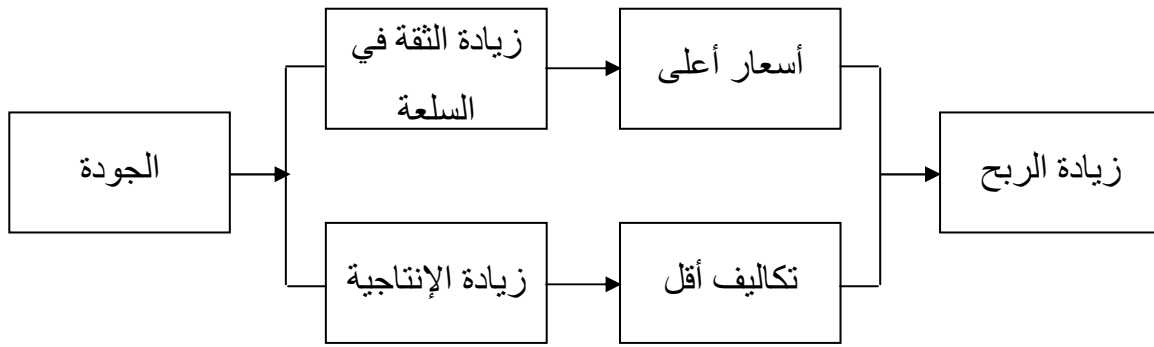
1 Isabelle Calmé et autres, Op.Cit, P 117.

2 شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2007، ص 196.

العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. فأقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل في المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة.¹

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك قد أصبح في الكثير من الصناعات أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

شكل رقم 1-3: تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلزهل، جاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ، السعودية، 2007، ص 212.

3- التجديد: يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، وربما نستطيع القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية. وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئا خاصا، شيئا يفتقر إليه

1 أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دون دار نشر، الطبعة الأولى، 2003، ص 17.

منافسوها، ويسمح التفرد للشركة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.¹

4- الاستجابة لحاجات العميل.

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات العملاء. وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة. بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل. ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الاستجابة لحاجات العميل، ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية.²

هناك جانب آخر استدعى مزيداً من الانتباه، ألا وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها. أن وقت الاستجابة للعميل بالنسبة لصانع الآلات، هو الوقت الذي يستغرقه الانتهاء من تصنيع الطليبة، وبالنسبة للبنك، هو الوقت المستغرق لمعالجة قرض، أو الوقت الذي يستغرقه العملاء في الوقوف في صف الانتظار أمام الصراف.³

بالإضافة إلى الجودة والموائمة ووقت الاستجابة، نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم. وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل، وتهيئ الفرصة للشركة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين. إن عملية التمييز بدورها تمنح الشركة القدرة على إرساء وبناء ولاء للماركة ولفرض أسعار عالية على منتجاتها.⁴

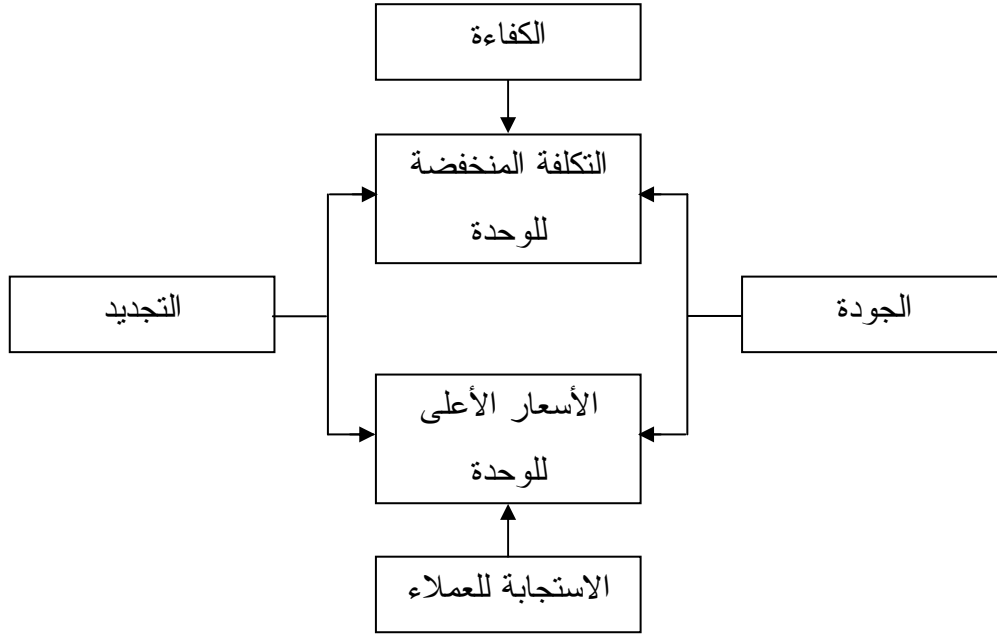
1 نيبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.

² Jacques Castelnau, Loic Daniel, Bruno Mettling, Op.Cit, p 63.

³ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 16.

⁴ شارلزهل، جاريت جونز، المرجع السابق، ص 204.

الشكل رقم 1-4: تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعملاء والتجديد على تكلفة الوحدة وسعر البيع



المصدر: شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2007، ص 205.

المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية

يرجع مصطلح سلسلة القيمة إلى أن الشركة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، ولقد أكد Porter على أنه يستحيل فهم أو اكتشاف الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، الإنتاج، التسويق وتدعيم المنتجات، حيث كل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية¹، ويضيف أنه من أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية، من الضروري تفحص بطريقة نظامية كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والبيئة التي تتفاعل فيها، والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة "Chaîne de valeur".

¹ Michael porter, l'avantage concurrentiel, Op.cit, p 49.

تعرف سلسلة القيمة على أنها. " الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها".¹ يقوم أسلوب تحليل القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التميز في الجودة).

تعرض سلسلة قيمة المؤسسات كمجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا، وسلسلة القيمة تتضمن هامش أرباح بسبب زيادة الإيرادات على كلفة الانجاز للمؤسسة، مما يخلق قيمة الأنشطة الكلية للمؤسسة، ورغم أن كل نشاط يعتبر نشاطا مستقلا في أداء عمله، إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم، بسبب تأثيره سواء أكان ايجابيا أم سلبيا على الأنشطة الأخرى للمؤسسة، وإذا كانت تلك القيم ايجابية فإنها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إزاء المؤسسات المنافسة الأخرى.

وقسم بورتر الأنشطة في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين بحسب الشكل الموالي:

الشكل رقم 1-5: المجموعات الرئيسية لأنشطة المؤسسة

هامش	البنية الأساسية للمؤسسة					الأنشطة المساعدة -الداعمة-
	إدارة الموارد البشرية					
	التطور التكنولوجي					
	المشتريات					
ربح	الخدمات	التسويق والمبيعات	الامدادات الخارجية	العمليات	الامدادات الداخلية	الأنشطة الرئيسية -الأولية-

Source: Michael Porter, *l'avantage concurrentiel*, Dunod, France, 1999, p 53.

يظهر الشكل مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المؤسسة وهي:¹

1- **الأنشطة الرئيسية:** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، ويتم تقييم هذه الأنشطة للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها، ويجب أن تعمل مع تصميم وابتكار وتسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع، وتتضمن هذه المجموعة:

1-1 **الإمدادات الداخلية:** أو ما تعرف بالأنشطة اللوجيستية، والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

1-2 **الإنتاج:** ويتضمن كل العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل أنشطة التصميم، التجميع، التعبئة، التغليف، الاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة التجهيزات والمعدات.

1-3 **الإمدادات الخارجية:** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

1-4 **التسويق والبيع:** وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المؤسسة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع وتسعير واختيار مناطق البيع.

1-5 **الخدمات:** وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك كالصيانة والإصلاح، توفير أو بيع قطع الغيار.

2- **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الرئيسية وتشمل على:

2-1 **البنى الأساسية التحتية:** وتعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

2-2 **تسيير الموارد البشرية:** ويتضمن كافة الأنشطة الفرعية الإدارية الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، الترقية، الحوافز، تقويم الأداء، وكل نشاط فحص الموارد البشرية وبالتالي تتغلغل عبر السلسلة ككل.

2 - 3 - التطوير التكنولوجي: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج، وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

2 - 4 - التموينات: وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، من مواد أولية، خدمات، آلات، قوى محركة، قطع غيار وتجهيزات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، ويدعم كذلك تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تلجأ المؤسسة إلى:

- التحكم في هيكل التكاليف؛

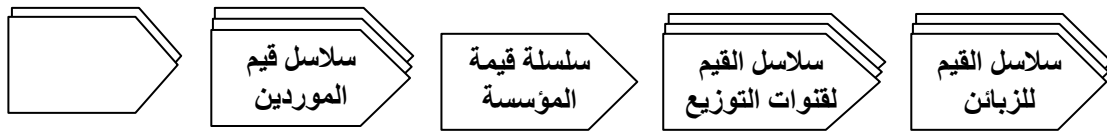
- تصور سلسلة قيمة جديدة؛

- تفعيل وتنسيق العلاقات بين مختلف الوحدات التشغيلية في المؤسسة.

فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن ذلك يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الإستراتيجيات، وأن أي رأي تغيير في سلسلة القيمة للمؤسسة، يفرض عليها تعديل إستراتيجيتها، بما يتلاءم وذلك التغيير.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن إنشاء القيمة يقتضي أيضا التنسيق بين سلسلة قيم المؤسسة وسلاسل القيم الخاصة بالموردين، الموزعين وكذلك الزبائن، وهو ما يطلق عليه بنظام القيم، وإذا كان التكامل والتوفيق بين الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة يمثل التنسيق الداخلي فإن نظام القيم يمثل التنسيق الخارجي ولكل دوره في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة،¹ والشكل التالي يوضح نموذج نظام القيم:

الشكل رقم 1-6: نظام القيم



Source: Michael Porter, *l'avantage concurrentiel*, Dunod, France, 1999,

p 51.

1 Jean Jacques Lambin, *le marketing stratégique*, Science édition, France, 2ème édition, 1993, pp. 209-210.

إذن فبناء الميزة التنافسية يرتكز على التنسيق والترابط الفعال مع مختلف الشركاء (الموردين والزبائن) فأنظمة الإنتاج (J.A.T)* المطبقة من قبل المؤسسات اليابانية نجد كفاءتها وفعاليتها من خلال علاقاتها المتميزة مع مختلف المتعاملين معها انطلاقاً من مكاتب الدراسات إلى خدمات ما يبيع البيع المقدمة للعملاء.

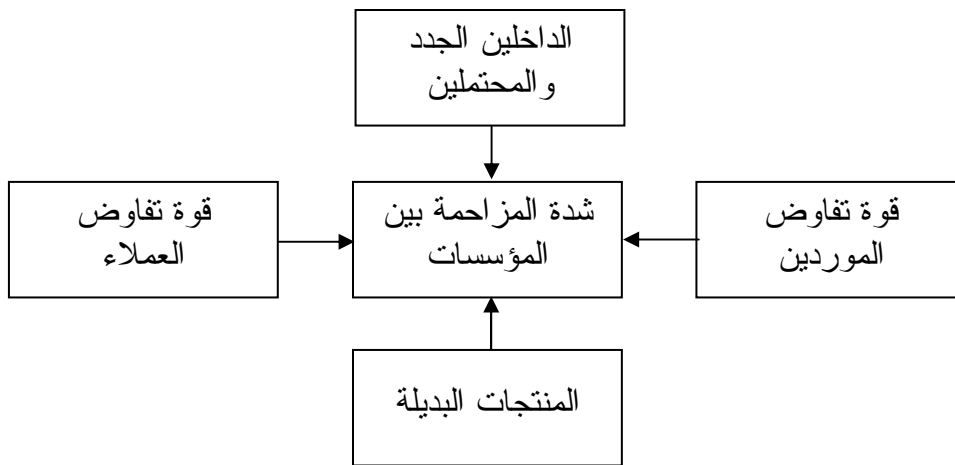
المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس.

إن المؤسسة الاقتصادية في ضوء التنافس وتعدد المؤسسات التي تمارس نفس نشاطها في محيطها وإمكانية هروب عملائها خاصة المستهلكين والذين تعتبرهم الركيزة الأساسية لتواجدها فهي تبحث دائماً عن الإستراتيجية الملائمة للتنافس وفوزها بالنصيب الكبير من السوق أي العدد الأكبر من المستهلكين، ويتم ذلك بتحليل قوى التنافس في السوق، من أجل تحديد الاستراتيجيات المناسبة.

المطلب الأول: تحليل القوى التنافسية.

إن تحليل القوى التنافسية تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع. إن هذه تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، حيث أشملها Michael Porter في خمسة قوى كما هو موضح من خلال الشكل.

الشكل رقم 1-7: نموذج قوى التنافس لبورتر



Source: Michael Porter, **choix stratégiques et concurrence: technique**, Economica, France, 1982, p 4.

* Juste-à-temps

إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظراً للعلاقات التي تنتج عن ذلك. ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات منها ما يلي:

- تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة؛
- ترتيبها حسب تأثيرها؛
- توقع الإستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى.

1- تهديدات الداخلين الجدد.

إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات؛ إن هذا التأثير قد يتمثل في انخفاض هوامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف، وتقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع.

هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخلين الجدد منها: الوفورات الاقتصادية، أثر التجربة، مستوى الاستثمارات، امتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل... الخ.¹

2- تهديدات المنتجات الإحلالية.

إن المنتجات الإحلالية لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة، وهذا من ناحية النوعية، والسعر، والتكلفة، وهامش الربح. إن تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بما يلي: أولاً: معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب استعمال تكنولوجيا مغايرة؛ ثانياً: تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي؛ وأخيراً: القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الإحلالية.²

إن معرفة المنتجات الإحلالية يدفع المؤسسات إلى البحث عن المنتجات التي تلبى نفس الحاجات بأقل تكلفة ممكنة مع استعمال الكفاءات الضرورية لتضمن لنفسها حصة معتبرة في القطاع السوقي.

1 زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 104.

2 Michael Porter, **choix stratégiques et concurrence: technique**, Economica, France, 1982, p 5.

3- قدرة التفاوض مع الزبائن.

إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدني الأسعار، ورفع النوعية، والتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة. يكون لهذا التأثير أثر سلبي على المؤسسة في الحالات التالية:

- تجمع المشترين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم) ؛
- أهمية المنتج بالنسبة للمشتريين؛
- توفر المعلومات الكافية لدى الزبائن؛
- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالتمطية؛
- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة يجعلهم في مركز قوة.¹

4- قوة تفاوض الموردين.

التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة. وزيادة على ذلك، فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا. إن للموردين قدرة على التأثير في بعض الحالات التالية:

- عندما يكون العرض مركز؛
 - عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردين؛
 - المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها.
- إن المؤسسة تكون في وضعية قوية في التفاوض في حالة وجود فائض في المنتجات والعكس صحيح. ونتيجة ذلك، بإمكان المؤسسة أن تتبنى عدة إستراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:

- 1- إستراتيجية التنويع وذلك بتنويع مصادر التمويل مما يقلل درجة التبعية اتجاه الموردين
- 2- إستراتيجية الاندماج العمودي حيث تأخذ وضعية من الأعلى إلى الأسفل، فهي تحقق للمؤسسة ميزات مالية، وتقنية، وإستراتيجية متنوعة منها: التقليل من الضغوطات للمبادلات الوسطية، واسترجاع لهوامش الموردين، والتحكم في النوعية، وتقليص من عدد العمليات التقنية، والسيطرة على الحصص السوقية،... الخ.

5- درجة حدة المنافسة بين المنافسين.

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى الحصول على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة فيما بينها.¹

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية

إن إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح ومدى ملاءمته لتحقيق الأهداف؛ وعموما فإنه يمكننا ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز ما بين ثلاثة خيارات، كل نوع من هذه الاستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي تبنى عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين) وكذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة بالاستراتيجيات الثلاثة والموضحة في الشكل رقم (2) والتي تعتبر امتداد لنموذج Porter هي كالتالي:

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.
- إستراتيجية التمييز.
- إستراتيجية التركيز.

1- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.²

هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف داخل القطاع، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة الشاملة بالتكاليف (La domination globale par les coûts) وهي وإن لم تكن حديثة بحيث سبق لشركة Ford الأمريكية أن اعتمدها في أعقاب الحرب العالمية الأولى إلا أنها لم تنتشر بشكل كبير إلا في السبعينات من القرن الماضي بفضل انتشار أثر الخبرة والتعلم وعلاقته باقتصاديات السلم.

تبنى هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة، مع تركيز

¹ Michael Porter, **choix stratégiques et concurrence: technique**, op.Cit, p 6.

² نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، الإسكندرية، 2006، ص 252.

اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم "تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية.

بتحقيق المؤسسة لتكاليف إنتاج منخفضة مقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه، وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة وانطلاقاً من الإمكانيات الداخلية لها، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية:

أ- إن الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين سوف يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها بمنأى عن تحرشات المنافسين وحروبهم السعرية، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظرياً، تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على مستوى التكلفة من السوق، وهي ليست في صالح المنافسين أو درجة جذب القطاع، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة المتميزة تكاليفياً ستظل تحقق أرباحاً على الأمد البعيد، ولكن ذلك سيظل مشروطاً بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع، أما في حالة استطاعتها فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية فإن الهيمنة بالتكاليف ستؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتجة عن انخفاض الأسعار.

ب- إن تمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعلها في مركز القوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين بما في ذلك الأقوياء منهم، فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف سيمنحها هامشاً للمناورة في مواجهة ارتفاع مواد الإنتاج، كما أنه سيكون باستطاعتها تحمل الأعباء إلى حين والبحث عن مواد بديلة أو اقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة.

ج- إن نجاح هذه الإستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في مركز قوة من حيث مساومة الزبائن سواء كانوا صناعيين أم غير ذلك، لأن مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافس للمؤسسة على مستوى التكلفة وحيث أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية كما مر معنا يجب أن تكون المؤسسة الوحيدة المسيطرة على مستوى التكلفة فإنه سوف يكون بإمكانها بالتالي فرض أسعار قريبة أو

حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع والاستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف.

د- فيما يتعلق بخطر دخول منافسين جدد للصناعة فإن المؤسسة التي تهيمن بالتكاليف وخاصة باعتمادها على اقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء، وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمعيار الحجم مثلا فإن الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع.

هـ- فضلا عن ذلك فإن إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف من شأنها أن تجنب المؤسسة أخطار ظهور منتجات بديلة لأن حقيقة التهديد تكمن فيما إذا كانت هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

2- إستراتيجية التمييز.¹

يقصد بإستراتيجية التمييز (La stratégie de différenciation) تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة، علامة زائدة أو خدمات متعددة؛ وتعتبر شركة IBM للحاسبات الآلية كنموذج للمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية التي تعتمد على ميكانيزمات معينة في مواجهة قوى المنافسة المختلفة.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها وكلما تميزت المؤسسة على جملة من المستويات كلما كانت الإستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق متوسط أرباح القطاع.

إذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية فإن نجاحها يفترض أيضا تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلكين وتفهم الزبائن وتقديرهم لخاصيته التميز فيه، والذي يتطلب تحقيقه

عددا من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة من شراء جيد وتكثيف لجهود البحث والتطوير ومراقبة وعلاج مختلف العيوب.

إن هذه الإستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف ومن خلال تحقيق ميزة التميز، إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة وذلك على النحو التالي:

أ- فيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وتأثير علامتها في إضعاف حساسية الزبائن تجاه السعر فضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص ومميزات ستجد نفسها محصنة من تحرشات المنافسين.

ب- هذه الخصائص والمميزات المنفردة هي في حد ذاتها تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة، وخاصة بالنسبة لزبائن أقل حساسية للسعر.

ج- بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإن الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية جراء تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التميز من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لأجل لمفاوضتهم، وأن أسوأ الاحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها.

د- وإذا كانت هذه الإستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فإن ذلك يعني أنها تفتقر التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالمية.

هـ- على مستوى تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى فإن تميز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها كنتيجة لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد خاصة وأن جدية تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

3- إستراتيجية التركيز.¹

تهدف هذه الإستراتيجية (La stratégie de différenciation) إلى التوقيع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة من الزبائن المعينة، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج.

كثيرا ما يلجأ إليها عندما لا يحاول أي من المنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف، وكذا في القطاعات الأكثر جاذبية عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير في الحجم والنمو ومعدلات الربحية، وتتوسع استخدامات المنتج. من الواضح إذن؛ أن المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق، وليس السوق بكامله، ومحاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق.

كنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين، كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة؛ المستوى الأول يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن، والثاني تميز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

بالرجوع لمفهوم سلسلة القيمة فإن المؤسسة ومن خلال هذه الإستراتيجية ستعمل على جعل نشاطاتها أمثلية (optimal) ضمن الأجزاء المخدومة من السوق، مستغلة بذلك تكاليف التنسيق والترابط داخل هذه الأجزاء، وهذا من شأنه أن ينسحب على سلسلة قيمة المؤسسة بكاملها وليس على جزء منها فقط.

إن نجاح هذه الإستراتيجية سواء على مستوى التميز أو على مستوى التكلفة الأدنى أو على المستويين معا، من شأنه أن يجعل من المؤسسة تحقق أرباحا أعلى من متوسط أرباح القطاع خاصة إذا كان الجزء المخدوم مهما هيكليا، بمعنى أنه يتميز بدرجة جذب تحقق مردوديات عالية. هذه النتيجة ستضع المؤسسة في وضعية تنافسية قوية تجاه منافسيها تكون معها بعيدة عن تهديدات قوى المنافسة داخل الصناعة، لذا فإن ميكانيزمات

المواجهة ستكون مماثلة لتلك التي تنتهجها المؤسسة في إستراتيجيتي الهيمنة الشاملة بالتكاليف والتميز.

ما تجدر الإشارة إليه هو أن من خصائص هذه الإستراتيجية وبحكم تركيزها على مجال محدد، أنها في الغالب لا تتطلب أموالاً ضخمة، وهو ما يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزء محدود في السوق، وهذا فضلاً عن ضعف عنصر المخاطرة في اعتمادها.

المبحث الرابع: استمرارية الميزة التنافسية وتعزيزها.

بعد قيام المؤسسة بتقييم مزاياها التنافسية التي تم اكتسابها، وتكون تلك المزايا قد حققت تفوقاً تنافسياً على المنافسين في ذلك القطاع الذي تعمل في بيئته تلك المؤسسة، فإن السؤال ذا الأهمية البالغة الذي يجب أن يطرح من قبلها هو ما الذي يبقى هذه الميزة التنافسية دائماً ويبعدها عن تقليد المنافسين؟

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية.

1- الاستمرارية: تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد التي تملكها المؤسسة، وتفاوت درجة استمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغيير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها.¹

2- إمكانية التقليد: حيث أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها.

ولكي تقوم المؤسسة بالمنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:²
أولاً: مشكلة المعلومات: ما هي الميزة التنافسية للمنافس الناجح وكيف تتحقق؟

1 Alain Marion, *le diagnostic de l'entreprise*, Edition, Economica, Paris, 1996, p 121

2 حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص 149.

مشكلة المعلومات يكون سببها نقصا في المعلومات، وإذا أرادت المؤسسة تقليد إستراتيجية المنافس، فإنه يتوجب عليها توفير المهارات التي تعد أساس الميزة التنافسية بالنسبة للمنافسين ومن ثم تحديد الموارد المطلوبة.

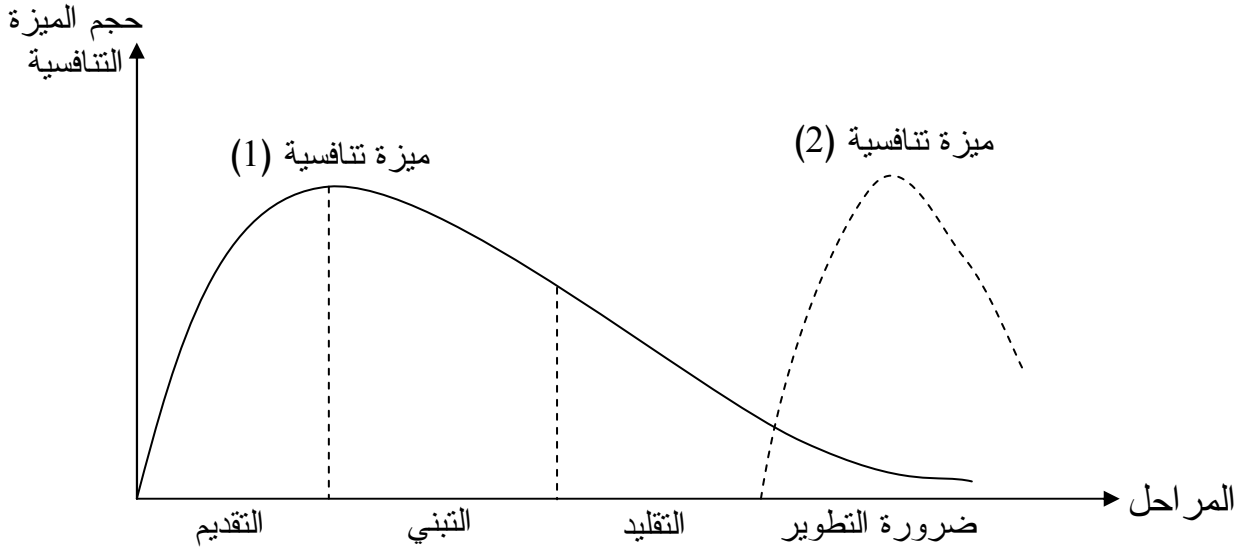
ثانيا: مشكلة نسخ الإستراتيجية: كيف سيجمع المنافس المعول عليه الموارد والقدرات (المهارات) المطلوبة لتقليد إستراتيجية الخصم الناجحة؟

3- ديناميكية الصناعة: تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج، حيث تكون دورات حياة المنتج عادة قصيرة والمزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة بسبب الحصار المفروض على المؤسسة من قبل المنافسين.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما:

1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وكلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها. وتملك الميزة التنافسية دورة حياة شأنها في ذلك شأن دورة حياة المنتجات الجديدة كما يوضحها الشكل التالي:



المصدر: نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، الإسكندرية، 2006، 86.

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي:¹

أولاً: مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

ثانياً: مرحلة التنبئ: وتعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن.

ثالثاً: مرحلة التقليد وتراجع حجم الميزة التنافسية، وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفورات.

رابعاً: مرحلة ضرورة التطوير: وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد."

1 أعمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة لنيل شهادة ماجستير التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 26.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: ويعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، أو استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، يلخصها الجدول الآتي:

الجدول رقم 1-2: أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
2 - النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ويتيح من جانب آخر درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3 - النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجاتها عبر كل العالم.
4 - نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات

المصدر: نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، الإسكندرية، 2006، ص 100.

المطلب الثالث: كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

يتوجب على المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز ودعم مزاياها التنافسية أن تلجأ إلى استخدام طرق وأساليب جديدة وأفضل للمنافسة، ويكون ذلك عن طريق القيام بعمليات ابتكار متواصلة سواء من حيث إجراء تحسينات في منتجاتها، أو تقديم أساليب إنتاجية أو تسييرية جديدة، ومن أهم أسباب الابتكارات التي تعزز الميزة التنافسية نجد:¹

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

2- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوية الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

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

4- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الإعلان،... وكذلك نجد تأثرها مرتبط أيضا بدرجة توفر هذه الموارد في السوق الذي تتعامل معه في جلب الموارد.

5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، جمعيات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق... الخ.

خلاصة الفصل.

1 Mirza, global competitive strategies in the new world economy, Edward Elgar, cheltenham, 1998, p 220.

المنافسة بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها، زادت حدتها وشراسة في العقدين الأخيرين بفعل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي المذهل، وهذا محليا ودوليا وما على المؤسسات إلا التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة الشرسة، وتتمثل العوامل الرئيسية المؤثرة على شدة المنافسة في عدة عن القوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر) والتي تؤثر على أرباح واستراتيجيات المؤسسات. تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل للرفع والحفاظ على الحصة السوقية وبقاء وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة؛ وتنافسية المؤسسة تحددها مجموعة من المؤشرات، من بينها التكلفة، الجودة، الإنتاجية، التميز، الإبداع... الخ، حيث تعد إستراتيجية التنافس وتحليل سلسلة القيمة من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق واكتشاف الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، من خلال منح المؤسسة مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصصا سوقية إضافية عن طريق بعد النظر والتكيف مع المتغيرات البيئية.

الْفَضْلُ وَالْمَنَّةُ
مَا يَأْتِيهِمَا مَا يَأْتِيهِمَا

نُظْمًا بِالْمَعْلُومَاتِ
مَا يَأْتِيهِمَا مَا يَأْتِيهِمَا

الْمَوْاسِيَةُ
مَا يَأْتِيهِمَا مَا يَأْتِيهِمَا

الفصل الثاني: نظم المعلومات في المؤسسة

المقدمة.

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به، وتشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة ومحيطها، لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات وتسييرها أحد الرهانات التي تسعى المنظمات إلى اكتسابها في عالم أضحى قرية صغيرة بفضل التطور المذهل الذي يشهده في مجال التقنيات الحديثة كالأقمار الصناعية، وشبكات الاتصال وغيرها. إذ يضمن الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات النجاح والتفوق لهذه المنظمات، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة والتحكم في حجم المعلومات المتداولة وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية، لتحويلها إلى مخرجات لمختلف المستويات الإدارية، ألا وهو "نظام المعلومات" الذي أصبح يلعب دورا هاما وحساسا في أداء المنظمة بكفاءة وفعالية وتميز.

المبحث الأول: النظام-المعلومات.

حضيّ مفهوم النظام باهتمام كبير من الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة، حيث فرض مفهوم النظام نفسه على العديد من مجالات النشاط، وأصبح استخدامه وسيلة بارزة من وسائل التحليل العلمي للأهداف والمشكلات في حين عرف استخدام المعلومات من قبل الإنسان منذ القدم؛ إلا أنه لم يشهد عصر من العصور مثل هذه الأهمية المتزايدة للمعلومات كالعصر الحالي، حيث أصبحت أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمات الاقتصادية.

المطلب الأول: النظام وعناصره.

بهدف التمهيد لدراسة نظم المعلومات على وفق مدخل النظم يركز هذا المطلب على تحديد ماهية النظام وتوضيح أركانه، مبينا مختلف الخصائص التي تميز عناصر النظام.

1- مفهوم النظام.

على الرغم من أن مصطلح النظام تبلور - كمفهوم علمي- حديثا في نهاية الأربعينات من القرن السابق، وهو مصطلح مشتق أساسا من كلمة "systema" اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، إلا أنه يعد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، إذ اكتسب هذا المصطلح بمرور الوقت معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية، الفنية، العلمية والظواهر العامة الأخرى.¹

يعرف النظام بأنه: "كلّ متكامل يتضمن مكونات ترتبط بعلاقات اعتمادية متبادلة وبأنشطة تكمل بعضها البعض الآخر، كما يتم تبادل المعلومات بينها لتحقيق مزيد من التحكم في البنية الهيكلية للنظام ككل".²

في حين يرى شارلس وشودربك Charles, schoderbek أن النظام هو: "مجموعة من الأجزاء ترتبط ببعضها ومع البيئة المحيطة بها، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة

محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 1.17

كامل السيد غراب وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 1997، ص 2.41

من أجل تحقيق أهداف النظام".¹ ويرى تشرشمان ووينبارج Weinberg, Churchman أن النظام هو: "كلّ متكامل منظم للأجزاء المترابطة، وتتأثر هذه الأجزاء بوجودها في النظام وتتغير في حالة تركها له، كما أن تكامل الأجزاء يؤدي إلى فعالية وحركة هذه الأجزاء والتي قد تكون غير فعالة وخامدة بمفردها".²

يلاحظ مما سبق أن التعريفات الخاصة بالنظام تتميز بالعمومية وبالتالي إمكانية تطبيق مفهوم النظام على العديد من الظواهر في المجالات المعرفية المختلفة. كما أن هذه التعريفات تشير إلى العناصر التي يشتمل عليها النظام مثل الأهداف، العلاقات والخصائص والبيئة والشمولية وغيرها، وكنتيجة لما سبق لا يجوز أن نعتبر النظام مجرد كل يتكون من عناصر اجتمعت بالصدفة أو بطريقة عشوائية وإنما هو كل يتكون من عناصر أو مكونات محددة تتصل بعلاقات اعتمادية متبادلة وبأنشطة تكمل بعضها البعض، وأهداف وغايات مشتركة ضمن بيئة معينة.

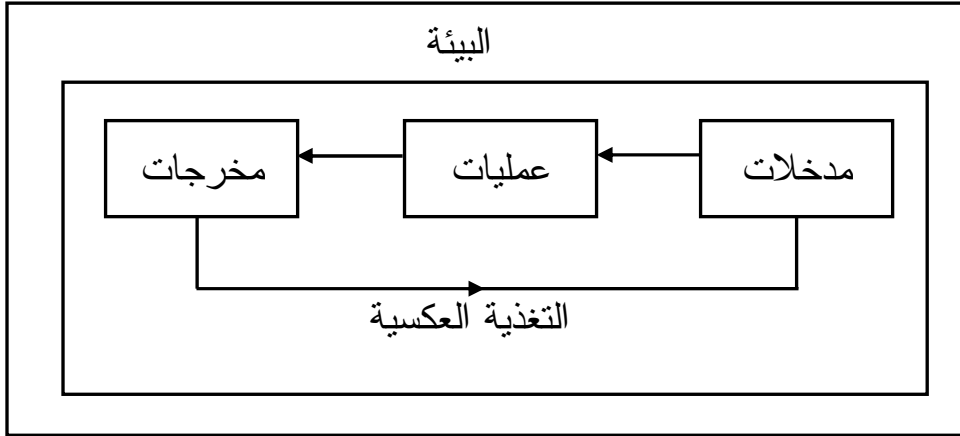
2- عناصر النظام.

لا يكون لكل النظم نفس خليط العناصر، وإنما لها تشكيل أساسي موضح في الشكل رقم 1-2 فنتدفق الموارد من عنصر المدخلات خلال عنصر العمليات على عنصر المخرجات وتتمثل عملية التغذية العكسية عملية التحويل لضمان أن النظام يحقق أهدافه، ونستعرض في النقاط التالية هذه العناصر بشيء من التفصيل.

كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص140.

منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص250.

الشكل رقم 2-1: أجزاء وبيئة النظام.



المصدر: عثمان الكيلاني، هلال البياتي، علاء السالمي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص 45.

أ- المدخلات: تعتبر المدخلات بمثابة الغذاء الرئيسي الذي تقوم عليه عمليات النظام والتي تمكن من استمراره، وهي تتمثل في القوة الدافعة والوجود اللازم لتشغيل النظام، وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام أي أن خصائص المدخلات ونوعيتها ومقدارها تعتمد على كل من خصائص المخرجات المرغوبة ونوعيتها ومقدارها.¹ وقد تكون المدخلات عبارة عن أشياء مادية أو أشياء غير مادية، كمواد أولية، عمالة، رأس مال، بيانات أو شيء يحصل عليه النظام من البيئة المحيطة أو من نظم أخرى ويجب التفرقة بين أنواع المدخلات التالية:

• المدخلات المنتظمة: هي المدخلات الدائمة التي يتسلمها النظام من مصدر معين بطريقة منتظمة، كتنبؤات المبيعات التي يتسلمها قسم الإنتاج بانتظام من قسم المبيعات لكي يبني عليها خطته الإنتاجية.

ويمثل هذا النوع من المدخلات مشكلات محدودة لمحللي النظم، نظراً لأن مشاكل عدم توفرها يمكن اكتشافها بسرعة وسهولة، وتسمى المدخلات المنتظمة بالمدخلات التتابعية أو بالمدخلات محددة المسار.²

عبد الحي مرعي، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص 38، 1.39

كمال الدين الدهراوي، المرجع السابق، ص 2.5

• المدخلات العشوائية: إن هذا النوع من المدخلات غير منتظم، حيث يختار النظام إحدى البدائل المتاحة له سواء من البيئة الخارجية أو من نظم فرعية أخرى، ولا يوجد أي بديل من البدائل يتمتع بميزات مطلقة تجعله ينفرد بحق توفير المدخلات المطلوبة. ويختلف هذا النوع عن المدخلات المنتظمة في أنه لا يؤثر على عمليات النظام بقدر ما يؤثر في الكيفية أو الكفاءة التي ينجز بها النظام عملياته. كما تتطلب المدخلات العشوائية اهتماما خاصا من جانب محلل النظم، ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة ملاحظة واكتشاف مشاكل تدفق هذا النوع من المدخلات بالسرعة الكافية مقارنة بالمدخلات المتتابعة.¹

• المدخلات عن طريق التغذية العكسية: يمكن النظر إلى نوع آخر من مدخلات النظام التي تأتي من النظام ذاته في صورة بيانات ناتجة عن الأداء السابق للنظام، حيث تستخدم هذه المدخلات في ضبط حركة النظام وضمان سيره في الطريق الصحيح والمخطط له، وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية.²

ب- العمليات: هي عملية يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتشغيل بها يمثل تفاعل كل العوامل داخل النظام، مثل عوامل الإنتاج في الوحدة الاقتصادية في صورة نشاط إنتاج ينتج عنه عملية تحويل المواد الأولية على منتجات نهائية. ونجد أن العمليات التي يقوم النظام بأدائها يختلف تبعا لاختلاف الهدف أو طبيعة النتائج المرغوبة من ناحية، كما تختلف تبعا للظروف الطبيعية والبيئية والتقنية من ناحية أخرى؛ فالنظام الذي يتم تصميمه أو تخطيط عملياته لأداء وظيفة معينة في ظل ظروف معينة، قد لا يصلح لأداء وظيفة أخرى في ظل الظروف نفسها أو أداء الوظيفة نفسها في ظل ظروف أخرى.³

عادة ما تكون العمليات في الأنظمة معروفة وجلية لذا يطلق عليها في هذه الحالة اسم الصندوق الأبيض white box، غير أنه في بعض الأحوال تكون عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات غير معروفة على وجه الدقة نظرا لتعقدها. ويطلق على النظام في هذه الحالة اسم الصندوق الأسود black box.⁴

1 Hugues Angot, **Système d'information de l'entreprise**, boeck université, 3eme édition, p 21.

عثمان الكيلاني، هلال البياتي، علاء السالمي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص 45.

عبد الحى مرعي، المرجع السابق، ص 41.

منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، المرجع السابق، ص 60.

ج- **المخرجات:** المخرجات هي كل ما ينتج عن النظام نتيجة الأنشطة التحويلية أو الإنتاجية التي جرت على المدخلات، سواء كانت هذه المخرجات مرغوبة أو غير مرغوبة. وتذهب هذه المخرجات إلى البيئة المحيطة وإلى نظم أخرى، وقد تكون هذه الأخيرة عبارة عن منتجات أو خدمات أو معلومات،...الخ.¹

ويمكن تصنيف مخرجات النظم إلى ثلاث أنواع هي:

- المخرجات التي يتم استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى؛
- المخرجات التي يتم استهلاكها داخل النظام نفسه في دورة العمليات الموائية؛
- المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة نظم أخرى، ولكن يتم التخلص منها في شكل نفايات أو عوادم تدخل في البيئة الطبيعية للنظام كالهواء، الماء،...الخ.

يعد وضع مكونات النظام (مدخلات، عمليات، مخرجات) في الواقع تبسيطا شديدا لفكرة النظام، حيث أن النظام قد يحتوي على أكثر من مدخل واحد وأكثر من مخرج واحد، لذلك قد تجد في الأنظمة نظاما بسيطا يحتوي على مدخلات واحدة ومخرجات واحدة، ونجد كذلك نظاما متعدد المدخلات والمخرجات.²

د- **بيئة النظام:** يحتوي كل نظام على مكونات داخلية وخارجية، حيث تعتبر المكونات الخارجية جزءا من بيئة النظام، وبالتالي فإن عناصر البيئة ينظر إليها كمعطيات عند تحليل وتحديد مشاكل النظام فبالرغم من أن البيئة تقع خارج حدود النظام، إلا أنها تؤثر في النظام وتتأثر به، وقد يكون ذلك هو السبب في أن بعض محلي النظم يعرفون بيئة النظام لتشمل على تلك العناصر التي تتغير خصائصها نتيجة لسلوك النظام، وبالتالي فهم يركزون على التأثير المتبادل بين النظام وبيئته، فإذا كان النظامين س، ص متنافسين فإن كل منهما يعتبر الآخر جزءا من بيئته.³

يواجه المحلل أو الباحث عند دراسة نظام معين مشكلة تحديد عناصر النظام وعناصر بيئته، حيث يرى تشرشمان Churchman أن هذه المشكلة يمكن حلها عن طريق الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

◀ هل العنصر المعين له علاقة بتحقيق هدف النظام؟

عبد الحي مرعي، المرجع السابق، ص 43.

إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإيجاد القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 179.

3 Hugues Angot, Op.Cit, p 23.

◀ هل يستطيع النظام أن يفعل شيئاً بخصوصه؟

فإذا كانت الإجابة على كل من السؤالين بالإيجاب، فإن العنصر يعتبر جزءاً من النظام، أما إذا كانت الإجابة على الأول بالإيجاب والثاني بالنفي، فإن العنصر يعتبر جزءاً من البيئة. إذا كانت الإجابة على الأول بالنفي، فإن العنصر لا يعتبر جزءاً من النظام ولا جزءاً من البيئة.¹

الشكل رقم 2-2: كيفية تحديد بيئة النظام.

هل العنصر له علاقة بالنظام؟

لا	نعم	
لا نظامي، لا بيئي	نظامي	هل العنصر يخضع نعم
لا نظامي، لا بيئي	بيئي	لرقابة النظام؟ لا

المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 65.

وبالتالي فالعناصر التي يمارس النظام بصددها درجة عالية من الرقابة، ينظر إليها باعتبارها موارد النظام. أما العناصر التي يمارس النظام عليها درجة منخفضة من الرقابة والتحكم فينظر إليها باعتبارها بيئة النظام؛ ويلاحظ أنه إذ ترك أي نظام لممارسة عملياته دون الأخذ في الاعتبار البيئة التي سيعمل فيها، فهذا سوف يؤدي إلى عدم استمراره؛ فلكي يستمر أي نظام يجب أن يكون حساساً للبيئة التي تحيط به والتي هي دائمة الحركة والتغير، حتى يستطيع أن يتماشى أو يتوافق مع تغيرات البيئة.

3- أنواع النظم.

على الرغم من أنه يمكن إطلاق مصطلح النظام على العنصر البشري وعلى الحاسب الآلي إلا أن هناك اختلافاً جوهرياً بين هذين النظامين، وهناك العديد من المعايير التي يمكن بواسطتها تصنيف الأنظمة كمقدرة كل منها على التلاؤم مع ما قد يطرأ من

تغيرات في الظروف وغيرها ومن أهم طرق التصنيف تصنيف الأنظمة إلى أنظمة مفتوحة ومغلقة، وأنظمة محددة واحتمالية وسنوضحها فيما يلي:

• النظام المفتوح والنظام المغلق.

النظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يتبادل العلاقات والموارد مع ما يحيط به من بيئة، بمعنى أنه ذلك النظام الذي يعتمد في أدائه على بعض متغيرات البيئة، ويتأثر ويؤثر في تلك المتغيرات، وقد يتضمن في طياته مدخلات عشوائية أو غير متفق عليها سابقا، وكمثال على ذلك: الإنسان، النبات والحيوان... الخ، فهي نظم مفتوحة تتأثر بالبيئة التي تعيش فيها وتؤثر عليها، والنظام المفتوح عادة ما يفتقر إلى القدرة على التحكم في كل المتغيرات التي تؤثر في أدائه أو في نتائجه حيث قد لا يستطيع التأثير في قيم تلك المتغيرات أو خصائصها ومن ثم تعتبر بالنسبة إليه في حكم المعطيات. وتمثل المتغيرات والمعطيات التي لا يمكن للنظام المفتوح التحكم فيها القيود المفروضة عليه من البيئة المحيطة به والتي عليه أن يؤدي وظيفته في ظلها ومن ثم تؤثر في أدائه ونتائجه.¹

ويكون النظام مغلقا إذا لم توجد أي علاقات تبادل بأي صورة من الصور بين النظام وما يحيط به من بيئة، وما تحتويه تلك البيئة من أنظمة أخرى على اختلاف أنواعها، حيث أنه غير قابل للتأثر بقوى متغيرات البيئة الخارجة عن نطاقه، فقيم متغيراته عادة ما تتحدد داخليا في نطاق الخصائص والعلاقات القائمة بين أجزاء النظام ووظائفه. وإذا ما طبقنا عليه علاقة تشرشمان سابقة الذكر فيمكن القول أنه نظام لا يمتلك أية بيئة.² تعد النظرة إلى الأنظمة كمفتوحة ومغلقة نظرة نسبية، حيث لا يوجد نظام مغلق تماما أو مفتوح تماما، وعادة ما تتوفر في كل نظام درجة معينة من الانفتاحية أو الانغلاقية؛ ويعد مبدأ النظم المفتوحة والمغلقة مهما، لأنه يقدم مفهوم الاختلال؛ فدون التبادلات والمعاملات مع البيئة بالدرجة الكافية؛ تتجه النظم ببطء إلى التحلل مع فقدان الموارد والطاقة اللازمة من خلال عمليات النظام.³

محمد نور عبد الله برهان، تحليل وتصميم أنظمة المعلومات الحاسوبية، مؤسسة الوراق، عمان، 1998، ص 12.

المرجع نفسه، ص 13.

محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات، جامعة الأزهر، مصر، 1987، ص 29.

• النظم المحددة والنظم الاحتمالية.

النظام المحدد هو النظام الذي يعمل بطريقة يمكن التنبؤ بها، فالتفاعل بين أجزاء النظام معلومة بصورة مؤكدة، أي أن هناك درجة عالية جدا من التأكد من الطريقة التي يعمل بها هذا النظام، وكمثال ذلك برنامج للحاسب الآلي والذي يعمل تماما وفقا لمجموعة من التعليمات، والنظام الاحتمالي يمكن وصفه باستخدام عبارات احتمالية خاصة بسلوكه، ولكن دائما وأبدا مع هذا النظام هناك درجة من الخطأ توجد في عملية التنبؤ بسلوك هذا النظام وأحد الأمثلة لهذا هو الإنسان الذي يعطى مجموعة من التعليمات ولكن لأسباب متعددة فإنه قد لا يتبع هذه التعليمات بالضبط كما أعطيت له.¹

المطلب الثاني: المعلومات وخصائصها.

تعتبر المعلومات أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمات وذلك من خلال ما تتمتع به من خصائص.

1- المعلومات والبيانات.

يرتبط المصطلحان بيانات ومعلومات ببعضهما البعض ارتباطا وثيقا، إلا أنهما مختلفان ولا يشيران إلى مفهوم واحد كما يعتقد البعض، ولذلك فإنه كان من الضروري أن يتم توضيح الاختلاف بين البيانات والمعلومات، وكذلك العلاقة الوثيقة بينهما؛ فتفهم الاختلاف بين البيانات والمعلومات يساعد بدرجة كبيرة على تفهم نظم المعلومات.

فيشير مصطلح البيانات إلى الحقائق الخام والتي تأخذ شكل الأرقام أو الأحرف أو الرموز أو خليط بينها، والتي لا يمكن الاستفادة منها مباشرة، أي ليس لها معنى متكامل وتفتقد إلى علاقة بين بعضها البعض.²

أما شيلي وكاشمان Shelly, Cashman فالبيانات عندهما: "تمثل الحقائق أو المبادئ أو تعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد أو الآلات الأوتوماتيكية".³

1. المرجع نفسه، ص 28.

محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 181.

كامل السيد غراب وآخرون، المرجع السابق، ص 29.

أما اصطلاح المعلومات فيعرف عند ديمسكي Dimski على أنه: "البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرار".¹ أما دانزين Danzin فيعرف المعلومات بأنها: "عبارة عن كل إشارة قادرة على تحويل رأي أو تغير ثبوت تنظيم أو إطلاق برنامج أو بإمكانها أن تسجل في الذاكرة"،² في حين يرى ميلس Mélse أن: "المعلومات بالنسبة للكائن الحي أو لأي هيكل رسالة أو إدراك ينجم عنه أثر على سلوكه أو حالته المعرفية".³ انطلاقاً مما سبق نخلص إلى أن البيانات هي المواد الأولية أو المادة الخام والتي يستخرج منها المنتج النهائي ألا وهو المعلومات؛ فالبيانات ما هي إلا مجموعة من الرموز والكلمات التي يتم تجميعها من داخل أو خارج النظام، بينما أن المعلومات تتمثل في المعرفة المحصلة من البيانات المجمعة بعد تشغيلها وترتيبها وإدخال بعض العمليات عليها؛ وللتمييز أكثر بين المعلومات والبيانات هناك عنصران أساسيان هما:

أ- **الإضافة المعرفية (الشخص المتلقي):** يتم التمييز بين البيانات والمعلومات وفق هذا المعيار بالاعتماد على الشخص المتلقي (المستفيد)، فإذا ما أدت البيانات إلى إضافة معرفية لدى الشخص المتلقي تحولت إلى معلومات، أما إذا لم تؤدي إلى أي إضافة معرفية لدى الشخص المتلقي فهي تبقى في إطار البيانات. وقد سمي هذا المعيار بمعيار الشخص المتلقي لأن ما يعد من البيانات بالنسبة لشخص ما يمكن أن يكون معلومات بالنسبة لشخص آخر.⁴

ب- **الارتباط:** حتى تتحول المعلومات إلى بيانات يجب أن تكون هذه البيانات مرتبطة بمشكلة معينة أو حدث معين يتم اتخاذ قرار بشأنه من قبل المتلقي، فالبيانات تعد معلومات إذا كانت تؤثر في القرار المتخذ، فهي إما أن تؤدي إلى إيجاد قرار سليم، وإما أن تؤكد أن القرار المتخذ سليم، أو أن تؤدي إلى تغييره أو تعديله، لذلك فإن ما يعتبر بيانات في لحظة معينة قد يتغير إلى معلومات في لحظة أخرى. لذا كثيراً ما يطلق على البيانات اسم المعلومات الكامنة.⁵

1. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 23.

2. Jacques Melese, **approche systémiques des organisations**, les éditions d'organisation, Paris, 1992, p 16.

3. Ibid, P17

4. عبد الرزاق محمد القاسم، تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 12.

5. المرجع نفسه، ص 513

2- خصائص المعلومات.

حتى تكون المعلومات ذات فائدة لصانع القرار، لابد من التأكد من تلاؤم خصائص المعلومات مع الموقف الذي يتخذ فيه القرار، لذلك يصبح من الضروري التعرف على خصائص المعلومات كما يلي:

الشكل: يقصد به الشكل الذي تقدم فيه المعلومات، فقد تكون ملخصة أو تفصيلية، فالمعلومات الملخصة تعتبر كافية للتعرف على المشاكل، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.¹

الدقة: تتحدد درجة دقة المعلومة بمدى تمثيلها للموقف والحدث الذي تصفه فتكون خالية من الأخطاء ومستندة إلى حقائق وثوابت، حيث لا تتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكل.²

الملائمة: يجب أن تكون المعلومات قابلة للاستخدام من طرف الإدارة العليا (الإستراتيجية) والتكتيكية والتشغيلية. وحتى تكون المعلومة ملائمة فإنه يجب أن تؤدي بالمستخدم إلى اتخاذ قرار بأقل الأخطاء وأكثر نفعاً في الوقت نفسه. ومن المظاهر التي تدل على عدم ملائمة المعلومات ما يلي:

- التقارير الطويلة والمتعددة؛

- إنتاج تقارير لا يتم استخدامها من قبل المستفيدين؛

- طلب المستفيدين لمعلومات لا يتم حصولهم عليها.³

الوقئية: بمعنى أن تكون المعلومات متاحة للمستخدم عند الحاجة إليها فعلاً في اتخاذ قرار معين، أو عند الرغبة في استخدامها، أي التمكن من توفير المعلومات بسرعة كافية؛ ومن المظاهر التي تدل على عدم وقئية المعلومات ما يلي:⁴

- تراكم البيانات غير المعالجة؛

- طول الفترة الزمنية بين طلب المعلومات والحصول عليها؛

- تزايد الشكاوى من تأخر وصول التقارير التي يجب أن يعدها النظام.

إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 55-56.

إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 27.

عبد الرزاق محمد القاسم، المرجع السابق، ص 26.

إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، المرجع السابق، ص 28.

الوضوح: يشير هذا الشرط إلى الدرجة التي يجب أن تكون المعلومات فيها خالية من الغموض، ويمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذ كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة المراجعة.¹

عدم التحيز: يشير هذا الأخير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات بغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز.²

الموضوعية: تعكس إجماع الأفراد حول موضوع ما، أي الوصول إلى المعنى نفسه في الظروف نفسها من قبل العديد من الأشخاص.³

المصدقية: يقصد بها الصدق في تمثيل الأهداف وأن تكون المعلومة حقيقية وصحيحة عن الشيء الذي تعبر عنه.⁴

3- جودة المعلومات.

تمثل المعلومة أحد عوامل القرار، وعليه يجب أن تكون سريعة، ملائمة، قابلة للاستغلال، شاغرة ومطبوعة بطابع السرية.

أ- سرعة المعلومة.

المعلومة سلعة قابلة للتلف، مثل الجريدة اليومية التي تباع يوم صدورها بـ: 10 دج، ولا قيمة لها في اليوم الموالي، فقيمة المعلومة بالنسبة للمؤسسة متعلقة أساساً بأجال جمعها ونقلها ومعالجتها واستعمالها؛ وتعتبر المعلومة المتأخرة التي تصل عند مستعملها في أجل متأخر دون قيمة، زد على ذلك فقد تتجز عنها عدة تكاليف:

- فقد فرص الربح أو فقدان زبون في حالة ما إذا لم تعالج ولم تلبى طلباته في الوقت؛

- توقف الإنتاج في حالة نفاذ المخزون غير المصرح عنه في الوقت اللازم.⁵

إن متلطي المعلومة مكلفين بالتقاطها وإيصالها إلى الجهة القائمة على تحليلها ومعالجتها، باختصار هم مسؤولون على إعدادها بأقصى سرعة ممكنة، شرط أن تكون قنوات النقل والاتصال تسمح بذلك؛ وأن تكون وسائل المعالجة تسمح بالمعالجة في أحسن الظروف.

1 François Jakobiak, *l'intelligence économique en pratique*, ed. D'organisation, France, 2001, p 106.

2 Bruno Martinet, Yves-Michel Marti, *l'intelligence économique*, ed. D'organisation, France, p 15.

3 Ibid, p 16.

4. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 27.

5 François Jakobiak, Op.Cit. p 106.

ب- سرية المعلومة.

تتعلق قيمة المعلومة ككل السلع بدرجة ندرتها، فمثلا في حالة حصول المنافسة على معلومات كانت بحوزة المؤسسة، والتي تخص القائمة المفصلة لزيائنها مثلا، فإن ذلك يفقد جزء كبيرا من قيمة هذه المعلومة لدى المؤسسة (إلا أن قواعد الأدبيات تمنع المنافسة من إذاعة هذه المعلومة في السوق. حيث يسمح نظام المعلومات من ضمان سرية معلوماته، بتحديد عدد الأفراد المسموح لهم بالحصول أو الوصول إلى بعض المعلومات).¹

ج- شغور المعلومة.

المعلومة ذات جودة هي المعلومة التي تكون سهلة البلوغ والفهم حتى يسهل استغلالها، حيث تسمح المعلوماتية الآن بالشغور السهل والسريع للمعلومة، والمعلومة الشاغرة هي المعلومة التي يمكن استعمالها استعمالا مباشرا وأمثل في عملية اتخاذ القرارات.²

4- أنواع المعلومات.

تتفاوت احتياجات المنظمة من المعلومات، كما أنه من المعروف أن تحديد هذه المعلومات يتوقف على المستخدم النهائي لتلك المعلومات، ومن ثم يختلف تصنيف المعلومات من مستخدم لآخر، لكن بصفة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية:

أ- حسب درجة الرسمية: وفقا لدرجة الرسمية نميز بين معلومات رسمية وأخرى غير رسمية. فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي يتم انتقالها في الإطار الرسمي للمنظمة، أي من خلال هيكلها التنظيمي. أما المعلومات غير الرسمية فهي تلك المعلومات التي يتم تداولها وانتقالها عبر علاقات غير رسمية في المنظمة أي خارجة عن الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة.³

ب- حسب مصدر المعلومات: هناك مصدران للمعلومات، فإما أن تكون معلومات داخلية أو خارجية، فالمعلومات عن أنشطة ووظائف المنظمة وعملياتها تعد معلومات

1 Ibid, p 109.

نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق، الأردن، دون سنة نشر، ص 329.

إبراهيم سلطان، المرجع السابق، ص 57.

داخلية، أما المعلومات التي تستتبط من البيئة الخارجية للمنظمة تعتبر معلومات خارجية. كما يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية، فالأولى هي التي يتم جمعها لأول مرة، والثانية هي تلك التي قامت المنظمة أو غيرها بجمعها وتخزينها مسبقاً.¹

ج- حسب درجة التغيير: المعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير بمرور الزمن، فعلى سبيل المثال نجد في مصلحة الأحوال المدنية والتي تقوم باستخراج بطاقات الهوية والشهادات المختلفة، أن أسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم وغيرها؛ تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير وقد تكون المعلومات متغيرة مثل عناوين السكن والحالة الاجتماعية والوظيفية.²

5- تطور دور المعلومة من خلال التطور الاقتصادي.

تمكنت المعلومة في المؤسسة من الحصول بالتدريج على مكانة وأهمية كبيرة، إلى أن أصبحت مورداً رئيسياً

أ- "مرحلة الإنتاج" في بداية القرن التاسع عشر إلى نهايته

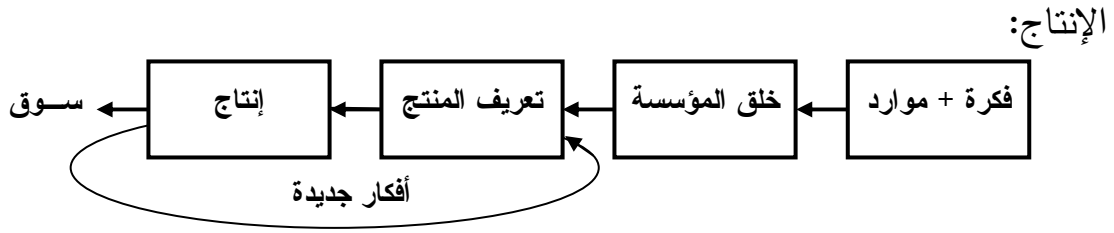
ما كان يهم المؤسسات في هذه المرحلة هو الإنتاج والإنتاج فقط، حيث كان السوق مفتوحاً لكل وكان الطلب كبيراً جداً على سلع هذه المؤسسات، التي كانت تعتمد أساساً على ثروة واحدة هي الموارد الأولية كمدخلات، كان في تلك الفترة يستلزم لخلق أي مؤسسة وجود فكرة وموارد مالية للانطلاق وللبداية؛³ كما يظهره الشكل.

عثمان الكيلاني، هلال البياتي، علاء السالمي، المرجع السابق، ص 1.16

أحمد حسين علي حسين، المرجع السابق، ص 2.29

3 Anne Mayère, **Revue Française de gestion**, Les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise, N° 123, 1999, p 89

الشكل رقم 2-3: الحلقة [معلومة منتج سوق] في نهاية القرن 19.



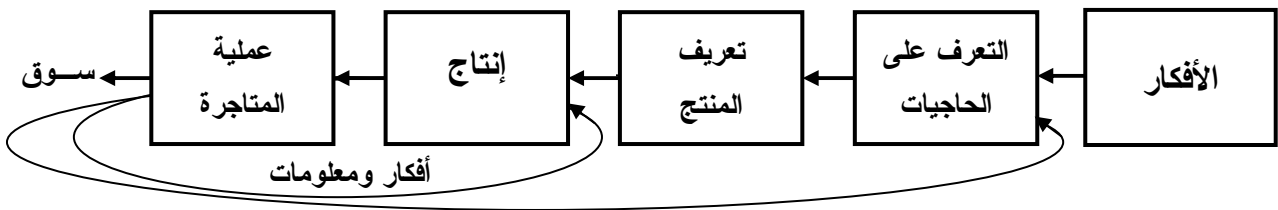
Source: DAYAN & Autres, **manuel de gestion**, Vol 1 et 2, Ed Ellypses/ PUF, 1999, p 941.

ب- "مرحلة تنظيم الإنتاج" في بداية القرن 20 وما بين الحربين

كان السوق في تلك المرحلة متذبذبا بسبب الحربين العالميتين، وبسبب انعدام الاستقرار السياسي والمالي، كذلك عدد المؤسسات المنافسة في السوق دفع بالكثير منها إلى تنظيم وإعادة تنظيم إنتاجها وتوسيعه، بسبب ظهور حاجيات ورغبات جديدة لدى المستهلكين، وبالتالي للتحكم في تكاليفها. في هذه المرحلة بدأت تأخذ المعلومة الداخلية في المؤسسة مكانة نوعا ما مهمة خاصة لدى القيادة ببداية تعقد عملية اتخاذ القرارات، كما ظهرت مصطلحات نظام القرارات والمعلومات وإجراء عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة¹، كما يظهره الشكل التالي.

الشكل رقم 2-4: الحلقة [معلومة منتج سوق] ما بين الحربين

تنظيم الإنتاج:



Source: DAYAN & Autres, **manuel de gestion**, Vol 1 et 2, Ed Ellypses/ PUF, 1999, p 941.

الاجتماعية (دوائر، وظائف وخدمات)، كما أصبحت المؤسسة نظاما اجتماعيا واقتصاديا مفتوحا على الخارج (داخلي وخارجي).¹

أمام هذا التعدد والتعدد والتغير أصبح الاستعلام حول المحيط والمنافسة شيء مهم لا بد منه لتسيير وتوجيه داخلي وخارجي أفضل للمؤسسة، ولمنحها قدرة على التكيف السريع مع هذه التغيرات الحاصلة في المؤسسة وفي محيطها.

المبحث الثاني: مفهوم وأنواع نظم المعلومات.

تبنى نظم المعلومات الرسمية على أساس تعاريف محددة وتتنوع بتنوع المستوى التكنولوجي السائد.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات.

يعرّف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة من المكونات (إجراءات وأفراد وأجهزة) تهدف إلى إنتاج معلومة محدودة".²

نجد أنّ هناك مفهومين لنظم المعلومات، يتعلق المفهوم الأول بنظم المعلومات كحقل من حقول المعرفة إذ تعتبر نظم المعلومات مجالا جديدا نسبيا يركز على علاقة المعلومات بالتكنولوجيا والأفراد والمنظمة والمجتمع ككل. أما المفهوم الثاني فيُنظر إلى نظام المعلومات كنظام يزود الأفراد والمنظمات باحتياجاتهم من المعلومات لأغراض اتخاذ القرارات، كما أنّ نظم المعلومات يمكن أن تكون يدوية ومثال ذلك نظام حفظ الكتابات والوثائق الورقية الموجودة في أي منظمة، كما يمكن أن تكون الكترونية وهي تلك النظم المبنية على الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات، والتي تتكون من عدد من الإجراءات التي يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتكون نظاما فعالا.³

كنيفان Kennevan يعرّف نظام المعلومات بأنه: "عبارة عن أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر لكي تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بالعمليات المنظمة الداخلية، والبيئة الخارجية لمساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط

1 Ibid, p 943.

محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص 2.198

نجم عيود نجم، المرجع السابق، ص 3.328

والرقابة والعمليات الأخرى"¹، وي طرح روبرت ريكس Robert Reix التعريف التالي: "مجموعة منظمة من الموارد: معدات، برامج، أشخاص، بيانات، إجراءات، تسمح باكتساب، معالجة، تخزين وإيصال المعلومات في المنظمة"².

أما غلاكسي Galacci فيعرفه على أنه: "مجموعة الوسائل البشرية والمادية، والطرق التي تختص بمعالجة مختلف المعلومات التي تصادفنا في المنظمة أو التنظيم"³. في حين يقترح فريق erms التعريف التالي: "نظام المعلومات في منظمة ما هو الإلّ نظام فرعي يشمل كل العناصر المتفاعلة بها ذات النوعية الإعلامية، حيث يهدف إلى تموين مختلف مستويات المنظمة بالمعلومات"⁴.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات وموارد البيانات التي تقوم بتجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة.

المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات.

تتنوع نظم المعلومات بتنوع المستوى التكنولوجي السائد، وعليه يمكن التمييز بين العديد من أنواع نظم المعلومات والتي تتمثل في ما يلي:

1- **نظم تشغيل (معالجة) البيانات:** يقصد بها تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها، حيث يتولى جمع البيانات التي تصف مجالات النشاط المختلفة (الإنتاج، التسويق، التمويل والأفراد) ومعالجتها وتخزينها لحين الحاجة إليها، وذلك بعرضها على شكل تقارير تحتوي على معلومات يمكن استخدامها بواسطة الأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة.⁵

2- **نظام تجهيز المكاتب:** يعني استخدام الكمبيوتر لتكملة الواجبات التي تنجز في المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية الإدارية وتحسين فعالية إلى جانب الاتصالات والمعلومات داخل المكتب، وبين المكتب والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية إلى جانب استخدام برامج معالجة الكلمات، البريد الإلكتروني، فمن خلال البريد الإلكتروني وإيصال البيانات

علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 1.24

2 Jean-Louis PEAUCELLE, **systeme d'information**, Economica, France, 2001, p 06.

3 Galacci, **les systeme d'information: analyse et conception**, édition dunod, France, 1990, p 10.

4 Equipe erms, **systeme d'information: la perspective de management**, édition Manon, France, 1994, p 28.

5 علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994، ص 5.33

يمكن للأفراد الاتصال بأي شخص يملك بريد الكتروني ومن أمثلتها الشركات متعددة الجنسيات التي لديها أنظمة بريدها الإلكتروني مكثفة لتسهيل الاتصالات الإلكترونية الكونية. وتظهر اليوم تطبيقات متقدمة لهذه النظم من خلال ما يعرف بالمكاتب دون ورق paperless office ومكتب المستقبل office of the future.¹

3- **نظم دعم (مساندة) القرارات:** هي نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية، مصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية خاصة غير المهيكلة ونصف المهيكلة، وذلك من خلال ربط نمط حوارى بين مستخدم النظام والحاسب.²

4- **نظم المعرفة:** هي نظم المعلومات التي تدعم الأفراد ذوي المستوى المعرفى المهني والأفراد المتعاملين مع البيانات والتنظيم، ويمكن لنظم المعرفة أن تحسن من إنتاجية المهندسين والمهنيين، والغرض منها هو مساعدة المنظمة على دمج أي معرفة جديدة في المنظمة.³

5- **النظم الخبيرة:** ظهرت النظم الخبيرة كأحدى ثمار العمل في مجال الذكاء الاصطناعي (الذكاء الاصطناعي هو السلوك الذي يبديه الحاسوب والذي يعتبر من قبيل الذكاء الإنسانى). Intelligence artificial، والنظم الخبيرة هي أنظمة معلومات محاسبية تتيح إمكانية تكوين علاقة بينية مع المستفيد وآلة الاستدلال والخبرات المخترنة، والغرض منها تقديم النصائح بالحلول للمشاكل الخاصة بمجال معين.⁴

6- **نظم دعم الإدارة العليا:** هي تلك النظم التي يقدم تصميمها لمساندة الفئة التي تقوم بوظائف الإدارة العليا في المنظمة، حيث يمكن للمستخدم التعرف على مدى فعالية المنظمة فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة أو جودة ممارستها للأنشطة التي قد تؤثر على نجاح المنظمة وفشلها.⁵

7- **نظم المعلومات الإدارية:** يعتبر نظاما منهجيا قادرا على تكامل البيانات المتدفقة من مصادر مختلفة، قصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية، فهو بهذا يختص في معالجة وتحليل البيانات وإيصالها في شكل معلومات مفيدة، ويعرف نظام

سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994، ص 33.

علي عبد الهادي مسلم، المرجع السابق، ص 40.

إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، المرجع السابق، ص 77.

سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 37.

علي عبد الهادي مسلم، المرجع السابق، ص 41.

المعلومات الإداري كذلك ب (SIG) Système d'information de gestion في الأنظمة الفرانكفونية، أين يقوم باستغلال المعطيات والنتائج من أجل اتخاذ القرارات العملية والتكتيكية والإستراتيجية.¹

المبحث الثالث: موارد ووظائف نظام المعلومات.

يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف تمكنه من الحصول على معلومات دقيقة ومفيدة من مواردها المختلفة.

المطلب الأول: موارد نظم المعلومات.

تقوم فعالية نظم المعلومات على مجموعة من الموارد التي تركز على استخدام وتشغيل نظام المعلومات، كما قد تعتبر هذه الموارد المادة الأولية له، وتنقسم هذه الموارد إلى العناصر الأساسية الآتية:

1- الموارد البشرية.

إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات. وهناك نوعان أساسيان من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات وهما:

❖ المستخدمون النهائيين: هم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين، ومثال ذلك المحاسبين، رجال البيع، المهندسين، المديرين والعملاء. يعتبر معظم المستخدمين النهائيين من الأفراد الذين يقضون أكثر أوقاتهم في الاتصالات والتعاون من أجل خلق استخدام وتوزيع المعلومات.

❖ الأخصائيون في نظام المعلومات: هم الذين يطورون ويشغلون النظام، ويشمل في معظم الأحيان كلا من محلل النظم ومشغل النظام، حيث يقوم محللو النظام بتصميم نظام للمعلومات التي يحصلون عليها من المستخدمين النهائيين، وكذلك يقومون بوضع برامج العمل، أما مشغلو النظام فهم يساعدون في تشغيل ومتابعة وصيانة نظم المعلومات.²

زيد محمد الشرماني، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 1.82

محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص 2.201

2- الموارد المادية.

تتضمن جميع الأجهزة المادية والموارد المستخدمة في تشغيل المعلومات ويشمل مختلف الآلات والأدوات المساعدة في القيام بعملية تشغيل البيانات، مثال ذلك الحاسبات، الأوراق وغيرها.¹

3- الموارد المعلوماتية (الأجزاء).

هي من أجزاء نظام المعلومات القائم على استخدام الحاسبات الالكترونية فقط، وتشمل جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات وتنقسم إلى عدة أقسام هي:²

❖ برامج تشغيل النظام: هي البرامج الخاصة بتشغيل الحاسب نفسه والاستفادة من كل قدراته ويقوم بإعداده منتج الحاسبات الالكترونية. وتتحكم هذه البرامج في تشغيل نظام المعلومات مثل: برنامج ميكروسوفت وندوز.

❖ البرامج التطبيقية: هي البرامج الخاصة بالوظائف المختلفة المطلوب تشغيلها باستخدام الحاسب الآلي مثل: برامج الأجور، المخزون، حسابات العملاء،... الخ؛ ويمكن أن يقوم مستخدم الحاسب بإعداد هذه البرامج بنفسه، كما يمكنه أن يحصل عليها سابقة الإعداد من طرف شركات مختصة بالبرامج التطبيقية، وباختصار هي: "ما يطلب من الحاسب أن يفعله".

❖ الإجراءات: تمثل تعليمات التشغيل الموجهة لمستخدمي نظام المعلومات مثل: دليل استخدام برنامج ميكروسوفت أوفيس.

المطلب الثاني: وظائف نظام المعلومات.

يقوم نظام المعلومات بوظائف عديدة تمكنه من الحصول على المعلومات الدقيقة والمفيدة حيث يقوم بتجميع البيانات وتشغيلها ثم إدارتها؛ ويجب أن تكون هذه البيانات خاضعة لعملية الرقابة لحمايتها حتى يقوم في الأخير نظام المعلومات بإنتاج المعلومة، وتتضح هذه الوظائف فيما يلي.

1- **تجميع البيانات:** أي تجميع المعلومات المتعلقة بالنشاط موضع الدراسة والموارد المستخدمة والطرق والمتغيرات المحيطة ذات التأثير، ويكون التجميع من كافة المصادر

نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 1.331

أحمد حسين علي حسين، المرجع السابق، ص 2.23

ذات العلاقة سواء كانت من داخل النظام أو من خارجه، وذلك وفقا لخطة محددة تعكس احتياجات مختلف أجزاء التنظيم من المعلومات.¹ تتضمن هذه الوظيفة جذب البيانات وكذلك تقويمها للتأكد من صحتها ومناسبتها للغرض من تحديد درجة أهميتها للمنظمة.²

2- **تشغيل البيانات:** إن البيانات المسجلة يمكن أن تكون مفيدة تماما وبطريقة فورية للمستخدمين ولكنها غالبا ما تحتاج إلى "تشغيل ما" لكي نحصل على البيانات التي توفر معلومات مفيدة، ويعتبر نشاط تشغيل البيانات قلب أو جوهر نشاط نظام المعلومات إذ أنها تحول البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام.³

لتحويل البيانات إلى معلومات فإن الأمر يحتاج إلى القيام بعدة عمليات، كتصنيف البيانات وتحليلها، فالأولى تتمثل في تصنيف البيانات طبقا للاحتياجات وبدرجات متفاوتة من التفصيل في ضوء مجالات الاستخدام المحددة أو المتوقعة، أما تحليل البيانات فيتم لاستخلاص العلاقات بينها واستنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأنشطة سواء كانت سلبية أو إيجابية للتعرف على مدى تأثيرها على الفعالية.⁴

3- **إدارة البيانات:** يقصد بوظيفة إدارة البيانات، الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات التخزين، استرجاع، إعادة إنتاج، تحديث وصيانة البيانات.⁵

4- **رقابة وحماية البيانات:** قد تحدث أخطاء في البيانات التي تدخل للتشغيل أو قد تُفقد هذه البيانات أو يتم التلاعب بها أثناء عملية التشغيل، لذلك فإن أحد الوظائف الهامة لنظم المعلومات هو حماية البيانات والتأكد من دقتها، وبالتالي دقة المعلومات والإجراءات التي تساعد في تنفيذ هذه المهمة يجب أن تسري على كافة عمليات ومراحل تشغيل نظام المعلومات.⁶

5 - **إنتاج المعلومات:** الوظيفة النهائية لنظام المعلومات هي وضع المعلومات في يد المستخدمين، ويتمثل ذلك في خطوتين أساسيتين هما: إنتاج النسخ أو التقارير وعملية الاتصال، فالأولى هي وضع تقارير تحتوي على المعلومات الناتجة عن التشغيل أو

1. أحمد محمد المصري، المرجع السابق، ص 208.

2. كامل السيد غراب وآخرون، المرجع السابق، ص 48.

3. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، المرجع السابق، ص 58.

4. أحمد محمد المصري، المرجع السابق، ص 209.

5. أحمد حسين علي حسين، المرجع السابق، ص 60.

6. عثمان الكيلاني، هلال البياتي، علاء السالمي، المرجع السابق، ص 56.

البيانات المخزنة أو من كليهما.¹ أما الخطوة الثانية هي عملية الاتصال والتي تعني توصيل المعلومات إلى مستخدميها، ويجب أن يكون الاتصال مزدوجاً في الاتجاهين بين النظم داخل التنظيم وبين المستخدمين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة، ويتم استرجاع نتائج هذا الاتصال إلى نظم المراقبة للمقارنة بين النتائج والمعايير الموضوعية للأداء.²

6- الإجراءات: الإجراء هو تتابع الخطوات الخاصة بدورة تشغيل البيانات، أي وضعها في ترتيب معين يمكن من الحصول في الأخير على معلومات مفيدة، وقد يتم إنجازها يدوياً أو عن طريق استعمال الآلة كالحاسب الآلي أو خليط من العمل اليدوي والآلي.³

1.185 محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص

2.545 رايوند مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2006، ص

3.734 المرجع نفسه، ص

المبحث الرابع: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات.

يعتبر نظام المعلومات نظاما متكاملًا أو مفتوحًا يتضمن عدداً من أنظمة المعلومات الفرعية التي تساعد أنشطة وعمليات الأنظمة الوظيفية للمنظمة. ويشكل نظام المعلومات اتحاداً للأنظمة الوظيفية الفرعية المتفاعلة مع بيئة المنظمة، أما الأنظمة الفرعية للمعلومات فندرس منها بإيجاز ما يلي: نظام المعلومات التسويقي، الإنتاجي، المحاسبي ونظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الأول: الأنظمة المعلوماتية الفرعية الرئيسية.

1- نظام المعلومات التسويقي.

هو أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة، وهو عبارة عن الهيكل المتكامل والمتفاعل من الأجهزة والأفراد والإجراءات المصممة لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات بمصادرها الداخلية والخارجية، وتخزين المعلومات واسترجاعها وإرسالها إلى صانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها. بتعبير آخر يستند النظام الفرعي للمعلومات التسويقية على مفهوم المزيج التسويقي ومكوناته الأساسية ومتطلبات إدارته وتخطيطه.¹

2- نظام المعلومات الإنتاجي.

هو نظام معلومات فرعي لتجهيز الإدارة بمعلومات منظمة على التدفق الطبيعي لموارد ومنتجات من سلع وخدمات. من أشهر نظم معلومات الإنتاج، نظام "كان بان" وهو نظام معلومات يستخدم للإبلاغ المورد بإرسال كمية من مادة ما، وتجهيز كمية أخرى من تلك المادة ويعرف هذا النظام بنظام البطاقات التي تمثل وسائل آلية لتحريك المخزون وفقاً للحاجة.²

3- نظام المعلومات المحاسبي.

يعرّف نظام المعلومات المحاسبي بأنه ذلك الجزء الأساسي من نظام المعلومات للمنظمة الذي يقوم بحصر وتجميع البيانات المالية والمحاسبية من مصادر داخلية

سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 65، 67.

محمد أبادوري الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناصر، عمان، دون سنة نشر، ص 190.

وخارجية، ثم يعمل على تشغيل هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات محاسبية مفيدة لمستخدميها.¹

4- نظام معلومات الموارد البشرية.

يعرّف هذا النظام على أنه تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة، وإيجاد القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة.² وهو النظام الذي يقوم بتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام وتطوير العنصر البشري في المنظمة والمحافظة عليه، وعليه فإن هناك مجموعة من الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد، يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على مساعدة المنظمة في أداءها وهي:

- تحديد الاحتياجات من العمال؛
- تأمين العمال والمحافظة عليهم؛
- تدريب العمال وتطوير مهاراتهم.³

المطلب الثاني: التكامل بين أنظمة المعلومات الفرعية.

تعتبر الأنظمة الفرعية للمعلومات الوظيفية في الواقع بنية تنظيمية ووظيفية متكاملة لنظام المعلومات، ذلك أن مكونات هذه البنية من الأنظمة الفرعية ترتبط بأهداف ومعايير وتنسيق دقيق يركز على الخطة الإستراتيجية للنظام. في الوقت الذي يتوفر فيه لدى كل نظام فرعي للمعلومات القدرة على إنجاز عمليات المعالجة المعلوماتية للوظيفة أو لمجالات الأعمال المحددة له من أجل إسناد ودعم الإدارة المعنية، وتلبية حاجات الإدارات الأخرى بمختلف مستوياتها من المعلومات الموثقة والضرورية لتنفيذ أنشطة التخطيط الإستراتيجي والمراقبة الإدارية والتشغيلية واتخاذ القرار. يهتم كل نظام فرعي بالأساس لدعم وإسناد العمليات الخاصة بنشاط معين من أنشطة المنظمة من إنتاج، تسويق وأفراد... الخ، وفي الوقت نفسه تساهم هذه المنظمة في إنتاج مخرجات أخرى لنظام

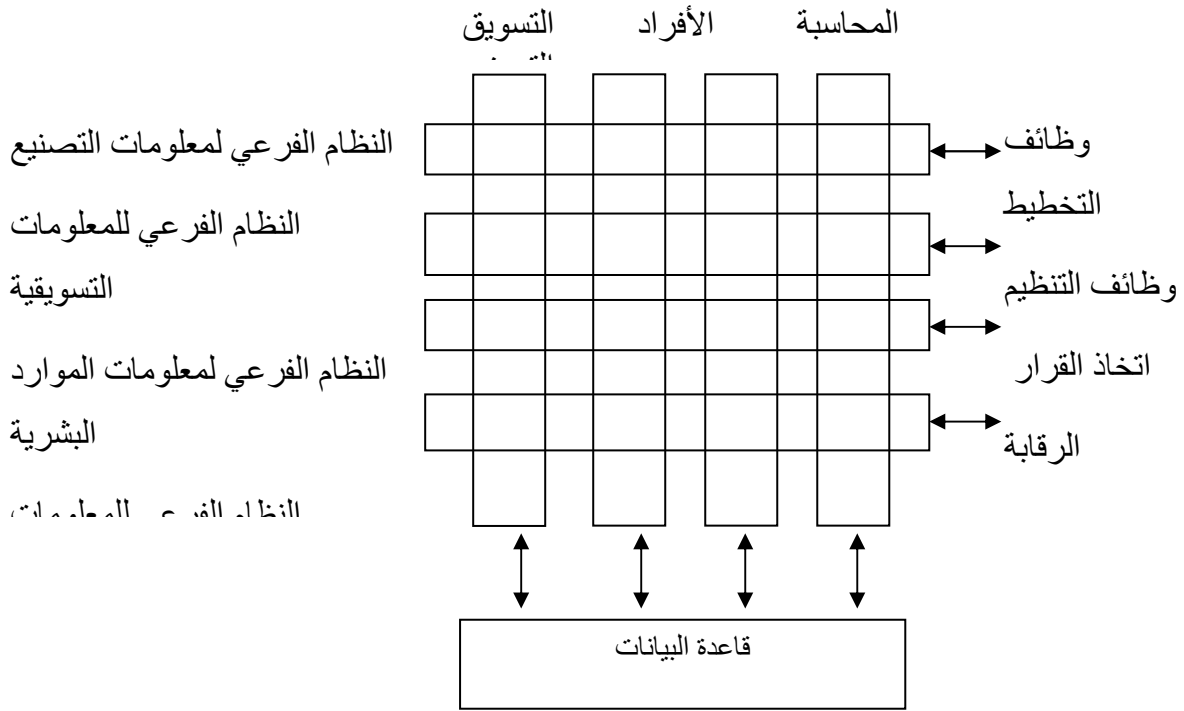
محمد القيومي، أحمد حسين علي حسين، تصميم وتشغيل نظم المعلومات، دار المعارف، الإسكندرية، ص 1.35

جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 2.53

زياد محمد الشerman، المرجع السابق، ص 3.344

المعلومات تتمثل في معلومات دقيقة ومناسبة لتنفيذ وظائف الإدارة. كما هو موضح في الشكل رقم 2-6.

الشكل رقم 2-6: تكامل الأنظمة الفرعية للمعلومات الوظيفية



المصدر: محمد القيومي، أحمد حسين علي حسين، تصميم وتشغيل نظم المعلومات، دار المعارف، الإسكندرية، ص 35.

المبحث الخامس: تطوير نظم المعلومات.

لقيام نظم المعلومات بدورها في المؤسسة على أكمل وجه، على القائمين على هذا النظام السهر على تحسين وتطوير الطرق والسبل التي يعمل بها هذا النظام لكي تساير وتقترب مع الوقت لما يرغبه المدير من معلومات واحتياجاتهم؛ ومن ضمن شروط تطوير نظام المعلومات، على القائمين عليه أن يكونوا على اطلاع تام بالتطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.

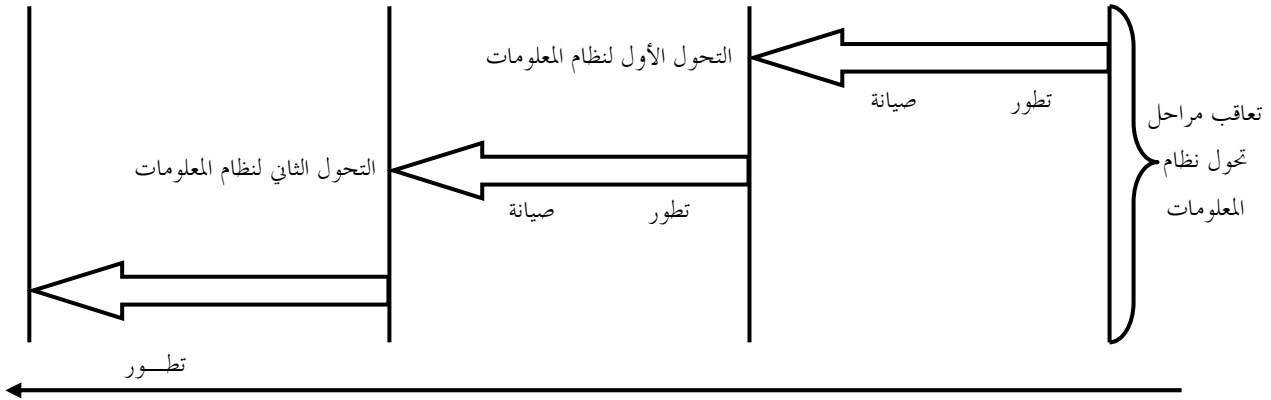
المطلب الأول: دورة حياة نظام المعلومات.

حسب تعريف نظام المعلومات فهو ليس بالشيء الجامد، بل ديناميكي في تطور وتغير مستمر، يظهر في اللحظة التي تخلق فيها المؤسسة، ففي بدايات حياته يكون قليل الآلية، حيث تتم كل إجراءات التسيير وتسيير المعلومات كذلك في المؤسسة بصفة يدوية وبطبيعة تحتمل الخطأ، ثم يمر بعدها بعدة مراحل يتغير ويتطور للتكيف مع تطورات وتغيرات المحيط والمؤسسة؛ وللسماح بعدها للمؤسسة من التكيف السريع والجيد، ففي هذه النقطة يؤخذ عامل الزمن بعين الاعتبار لأن من خلاله يمكن رؤية ديناميكية نظام المعلومات، الذي يتطور ويتحول بفضل تعاقب وتطور هذه النظرة الديناميكية.¹

إن تحول وتغير النظام يتمثل في تغير جزء أو كل مكوناته. كما يظهره الشكل التالي والذي يمثل تعاقب وتحول وتطور نظام المعلومات في المؤسسة.

1 J.MOREJON, *principe et conception d'une base de données rationnelle*, l'édition d'organisation, 1992, p 15.

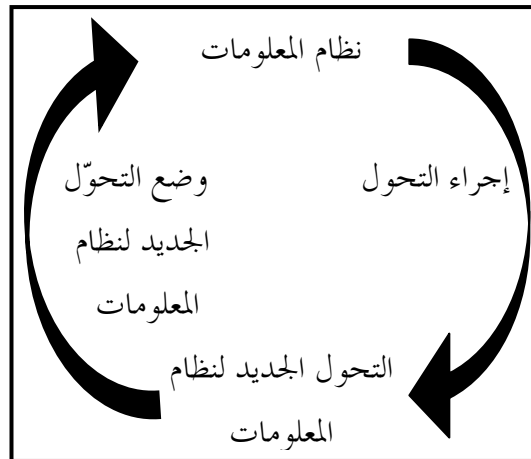
الشكل رقم 2-7: مراحل تحول نظام المعلومات.



Source: J.MOREJON, **principe et conception d'une base de données rationnelle**, les éditions d'organisation, 1992, p 15.

يتطور النظام بحدوث تغيير جديد في إحدى مكوناته عن طريق صيانته المستمرة، حتى يبقى مرنا، صالحا وفعالاً للمؤسسة؛ ويصبح من الممكن تمثيل تطور نظام المعلومات بطريقة اصطناعية في شكل دورة حياة كما في الشكل.

الشكل رقم 2-8: دورة حياة نظام المعلومات.

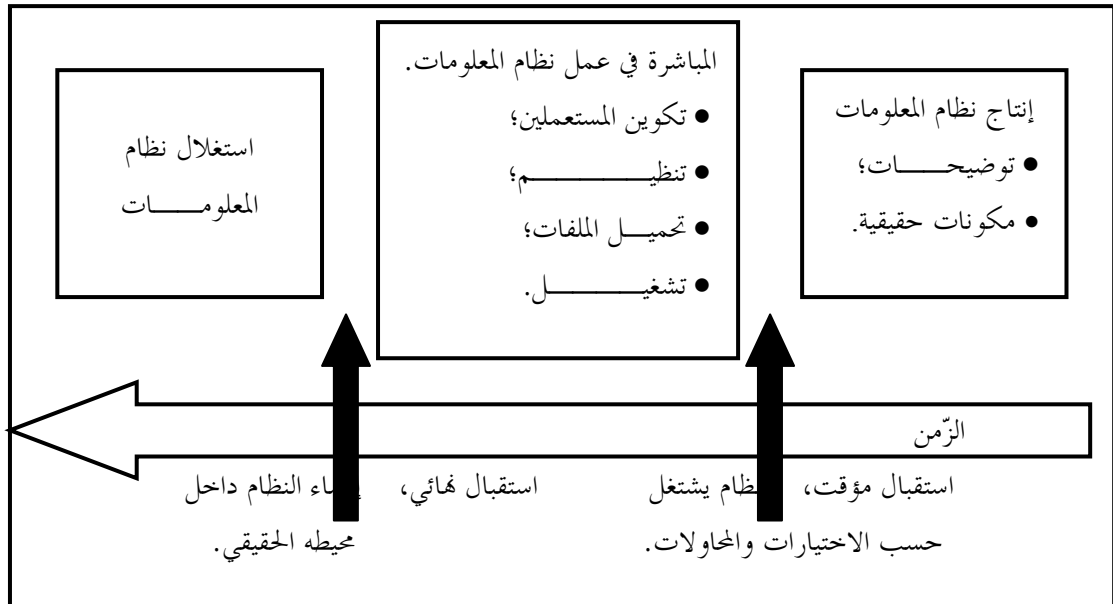


Source: J.MOREJON, **principe et conception d'une base de données rationnelle**, les éditions d'organisation, 1992, p: 16.

ترتدي هذه التحويلات عدة صفات وأشكال من الممكن أن تكون عبارة عن تطوير البرمجيات القديمة أو استعمال برامج جديدة أو صيانة لجزء أو لكل أجزاء النظام. أو دراسة وإدراج بعض التحويلات في الهيكل والهندسة التقنية للنظام. وفي كل الحالات فإن إجراء تغيير نظام المعلومات يمر بعدة مراحل طبيعتها تتعلق بأهمية التغيير والتحويل والمنهج المتبع والأدوات والطرق المستعملة.¹

قد يكون تطوير برنامج جديد هو السبب في تحول كبير في نظام المعلومات، بحيث يمكن اعتباره نظاما فرعيا لنظام المعلومات. كما يمر نظام المعلومات بعدة مراحل أو فترات حياة عبر الزمن هي: الإنتاج(التصميم)، المباشرة في العمل والتشغيل.

الشكل رقم 2-9: فترة حياة نظام المعلومات.



Source: J.MOREJON, **principe et conception d'une base de données rationnelle**, les éditions d'organisation, 1992, p: 16.

يمر نظام المعلومات بمراحل وفترات زمنية، يعرف في كل منها تحولات وتطورات، قد تكون مهمة أو قد لا تكون. تبدأ بمرحلة تصميم وإنتاج النظام، ثم مباشرته في العمل.

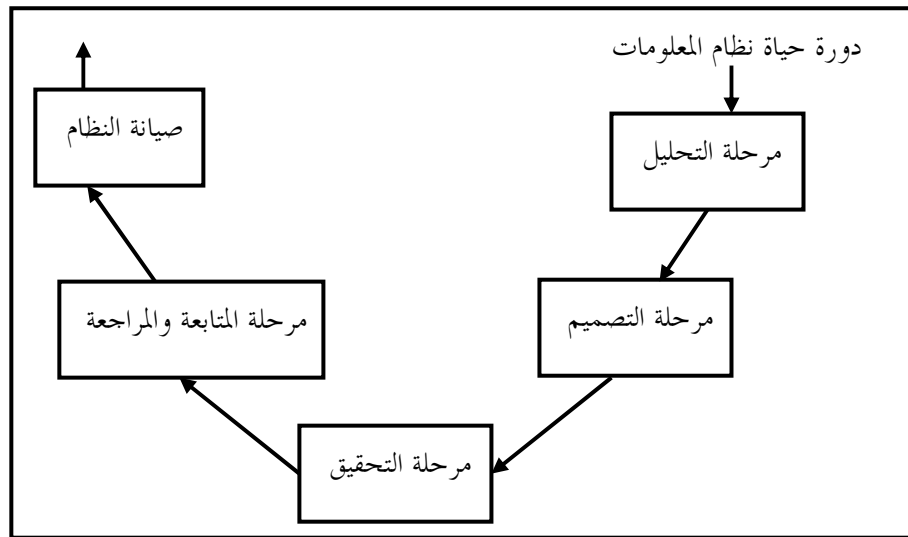
1- مرحلة إنتاج أو تصميم النظام: أثناء هذه العملية يتم دراسة مشروع نظام المعلومات بصورة عامة، ثم بصورة أكثر دقة لمكونات الملفات وقواعد المعطيات ولاحتميات المستعملين من المعلومات، ثم تتم كتابة البرامج المتعلقة بتسييرها، فهذه المرحلة هي مرحلة تحليل وتصميم نظام المعلومات.¹

2- مرحلة مباشرة النظام في العمل: عادة ما تكون هذه المرحلة قصيرة الأجل، ويمكن أن تبدأ قبل مرحلة الإنتاج، فهي في البداية تتمثل في وضع تنظيم وتنتهي بانطلاق عمل نظام المعلومات.²

3- مرحلة تشغيل النظام: بعد انتهاء التنظيم يبدأ النظام عمله، ويتقدم شيئاً فشيئاً مع الزمن بعدما أجريت عليه عدة تحولات وتغيرات منها الصيانة التي ساهمت في تمديد حياته وتحسينه.

ففي حالة ما إذا كان النظام معقداً، فإن مرحلة إنتاجه قد تطول مدتها. أنظر الشكل التالي الذي يظهر دورة حياة نظام المعلومات الشبيهة بدورة حياة المنتج الذي تنتجه المؤسسة.³

الشكل رقم 2-10: دورة تطوير نظام المعلومات.



Source: Jean-Louis PEAUCELLE, **Les systèmes d'information: la représentation**, Ed. PUF, 1997, p 26.

1. محمد نور عبدالله برهان، المرجع السابق، ص 219.

2. محمد القيومي، وأحمد حسين علي حسين، المرجع السابق، ص 53.

3. محمد نور عبدالله برهان، المرجع السابق، ص 220.

من هنا نرى أن المؤسسة تتوقع وتستبق نهاية نظام معلوماتها، فتعمل على تصميم وتحقيق نظام جديد، فتعويض النظام الجاري التشغيل في المؤسسة. حيث يبدأ هذا النظام الجديد عمله قبل نهاية النظام القديم الذي قد يكون غير صالحاً أو قد لم يعد يلبي حاجات المؤسسة من المعلومات. كما أنه من الممكن ملاحظة تصميم لنظام معلومات مستقبلي موازي لعمليات الصيانة القائمة على نظام المعلومات الذي تعمل به المؤسسة.¹

فلعملية تطوير وصيانة نظام المعلومات أهمية حيوية بالنسبة للمؤسسة، لكنها عملية مكلفة جداً بما أنها استثمار ثقيل في المدى القصير، لكنه مربح جداً في المدى المتوسط والطويل بالنسبة للمؤسسة.

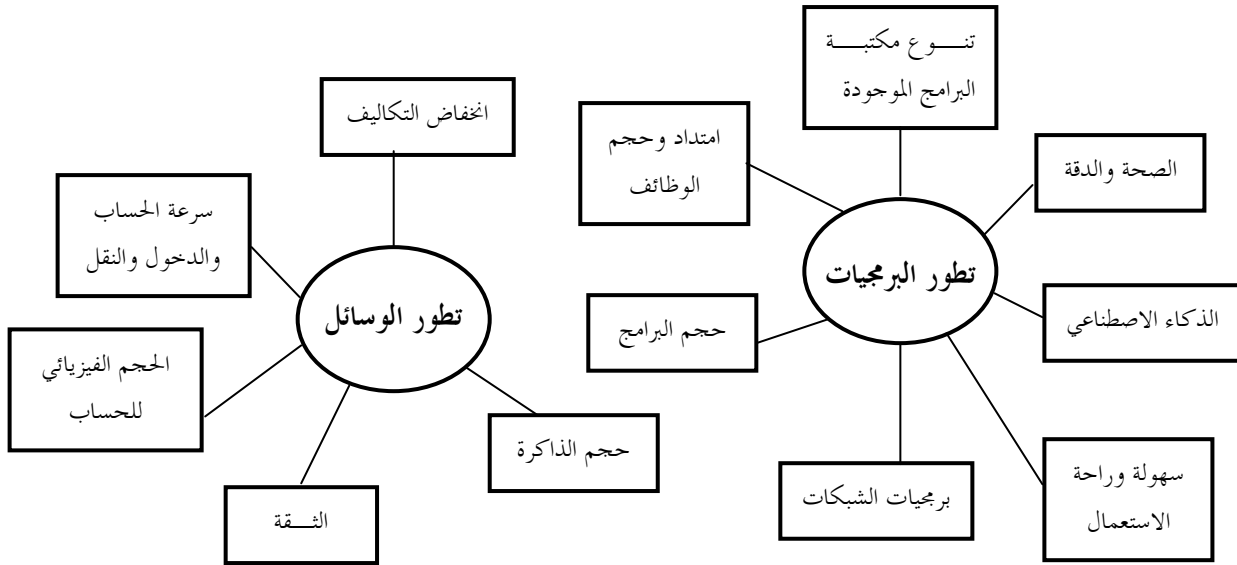
1 J.MOREJON, Op.Cit, p17.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات

الحاسوب هو نظام للمعالجة الآلية للمعلومات، بإمكانه القيام بسلسلة من العمليات المعقدة، بفضل برامجه في ميادين متعددة خاصة بالعمليات والإجراءات المتكررة التي تنتج وتستلزم أحجاما كبيرة من المعلومات. حيث سمح التطور الكبير للمعلوماتية من تسهيل العديد من التطبيقات والإجراءات، وبالرفع من مردودية، وذلك في: أخذ القرار، وفي المعالجة الآلية للمعلومات غير الرقمية مثل النصوص، كما سمح الاستعمال المزدوج للمعلوماتية والبريد والمواصلات الاليكترونية، من إيصال ومعالجة معلومات في شكل نصوص، صور وأصوات.

كما سمحت هذه التطورات الخاصة بالبرمجيات software وبالوسائل hardware بالحصول على سهولة وقدرة أكبر في الاستعمال وعلى تعميم الشبكات الآلية،¹ كما يوضح الشكل التالي.

الشكل رقم 2-11: تطور البرمجيات والوسائل.



Source: Jean-Louis.PEAUCELLE, **La gestion de l'informatique**, Ed les éditions d'organisation, 1990, p 36.

1 Jean-Louis PEAUCELLE, **La gestion de l'informatique**, les éditions d'organisation, France, 1990, p 35.

كذلك سمح التطور التكنولوجي من تطوير البرمجيات والوسائل التي تعالج وتخزن وتنقل المعلومات، وذلك بالرفع من حجم الذاكرة الاصطناعية للمؤسسة وحجم شبكات الاتصال، والرفع من دقة وسرعة وصحة تطبيق وتنفيذ البرامج. كما لا زال هذا التطور متواصلا إلى يومنا هذا؛¹ كما يظهره الجدول رقم 2-1.

الجدول رقم 2-1: التطور التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

السنة	وظائف تكنولوجيا المعلومات	نظرة المستعملين
1960	<ul style="list-style-type: none"> - المساعدة على معاينة الماضي بالنسبة لتسيير المؤسسة؛ - بداية حذف المهام المتكررة. 	<p><u>الأخذ بعين الاعتبار:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالوسائل (hard) وتكاليف الصيانة.
1970	<ul style="list-style-type: none"> - المساعدة على القرار باستعمال الملفات؛ - ظهور مفهوم الوقت بفضل الأقراص المغناطيسية. 	<p><u>الأخذ بعين الاعتبار:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - أهمية البرامج القاعدية والتطبيقية؛ - بداية ظهور الشبكات.
1980	<ul style="list-style-type: none"> - المساعدة على الإنتاجية؛ - المساعدة على الإدارة؛ - المساعدة على الوصول إلى المعلومة الالكترونية؛ - بداية حذف المهام الخطرة وغير الملائمة. 	<p><u>الأخذ بعين الاعتبار:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ضرورة استعمال هذه الوسائل حتى تكون لها قابلية على التنافس compétitivité؛ - تكوين متخصصين ومستعملين لمناصب عمل جديدة.
1990	<ul style="list-style-type: none"> - المساعدة على الإنتاجية الإعلامية - informationnelle؛ - المساعدة على تبادل المعطيات والمعرفة؛ - المساعدة على إتمام الإجراءات غير الآلية (رمزية)؛ - نظرية جديدة للمعلومات. 	<p><u>الأخذ بعين الاعتبار:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تكلفة المعلومة؛ - الأهمية الإستراتيجية للمعلومة الداخلية والخارجية للمؤسسة المستعملة.

المصدر: إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 119.

ففي سنوات الستينات كان تصميم نظام المعلومات يعني قبل كل شيء تعويض النظام اليدوي (لحساب الأجر والمحاسبة...) بنظام آلي أكثر سرعة ودقة وكفاءة من النظام اليدوي، إلا أن هذا التغيير البسيط مس إلا بعض المهام المتكررة واليومية للمؤسسة، ولم يمس الإجراءات المستعملة، ولا حتى حالات الخروج مثل منتجات النظام. حيث سمح

1 Olivier Lagrée, Laurent Magne, **E-Management**, Dunod, France, 2001, p 29.

تطور النظم المعلوماتية من إظهار فروقات كل يوم أكبر بين تنظيم المؤسسة وقدرات نظام المعلومات ونظام المعلوماتية. ما دفع ذلك بالكثير من المؤسسات أثناء تصميم نظام معلوماتها من إعادة النظر في تنظيمها وفي تنظيم معلوماتها انطلاقاً من تحليل احتياجاتها؛ والتي قادت العديد من المؤسسات إلى وضع حلول تقنية محددة، إذ لها مدة حياة لا تتجاوز 5 أو 6 سنوات، ثم يتم استبدالها حسب احتياجات وتطورات المؤسسة ومحيطها بوسائل أخرى أكثر فعالية.¹ إن تواصل وتتابع هذا التطور في كل مرة يسمح للمؤسسة من التطور والتقدم أكثر ومواجهة صعوباتها وعلى التكيف بسرعة مع التغيرات والصعوبات التي تواجهها يومياً.

1 Ibid, p 30.

خلاصة الفصل.

تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا ينطوي أساسا على وجود العلاقات التبادلية بينه وبين البيئة الدائرية، إذ يفترض أن يكون هناك اندماج فعال بين جميع الأجزاء والعناصر الداخلية والخارجية، لذا تعتبر المعلومات شريان الحياة بالنسبة لهذه المنظمات، إلا أن هذه المعلومات ليست قادرة على حل مشاكل المنظمات لوحدها، لذا يجب أن توضع في نظام يمكن بواسطته تخزينها والاحتفاظ بها، ثم الحصول عليها عند الحاجة بالسرعة المناسبة والكمية والشكل المناسبين. إذا تتركز مهمة هذا النظام في تزويد المسيرين بالكمية اللازمة من المعلومات الدقيقة.

كما تتمثل الخاصية الأساسية لنظام المعلومات في تكامل أنظمتها الفرعية، فالأنظمة المعلوماتية الجزئية المختلفة للإنتاج والتسويق وغيرها تعمل بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الفصل الثاني والثلاثون
في بيان ما في كتابنا من...

فأما ما في كتابنا من...
فإننا نجد في كتابنا...

وإننا نجد في كتابنا...
فإننا نجد في كتابنا...

فإننا نجد في كتابنا...
فإننا نجد في كتابنا...

الفصل الثالث: تأثيرات، استخدامات ودور نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

المقدمة.

توفر الإدارة الإستراتيجية نظرة مستقبلية للمنظمة عن بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال دراسة عوامل القوة والضعف المتوفرة لدى المنظمة، والفرص المتاحة والتهديدات المرتقبة من البيئة الخارجية، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها يجب أن تبني نظاما معلوماتيا إستراتيجيا يسمح لها باستغلال الفرص ومواجهة التهديدات والحصول على مزايا تنافسية تعزز بها مركزها الريادي.

وحتى يتم ذلك يجب توفر المعلومة ذات الجودة اللازمة وفي الوقت المناسب، والتي تسمح بإنارة وتسيير المؤسسة، كما تسمح باتخاذ القرارات الرشيدة، والتفاعل بأقصى سرعة مع تطورات وتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ وحتى ندرك الدور الرئيسي الذي يلعبه كل من المعلومة ونظام المعلومات، سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية؛
- الاستخدامات الإستراتيجية لنظم المعلومات
- التأثيرات الإستراتيجية لنظم المعلومات
- تطبيقات نظام المعلومات كمورد للميزة التنافسية

المبحث الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

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

المطلب الأول: اختصار وقت تسويق المنتج

يعد وقت الوصول إلى السوق عاملاً حاسماً في تحقيق المزايا التنافسية وبخاصة عند طرح المنتجات الجديدة، وبعمامة هناك ثلاثة عوامل حاسمة تلعب دوراً كبيراً في تحديد السرعة التي من خلالها يمكن طرح المنتج في السوق وهي:

- الوقت المطلوب لإنجاز المهام مثل: التصميم الهندسي، التصنيع... الخ.
- الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج لحين إتاحة فرصته في الإنتاج.
- الوقت المستنفذ في إعادة العمل.

إذ يمكن لنظام معلومات المنتج تقليص هذه الأوقات وذلك بتسريع إنجاز المهام من خلال إتاحة المعلومات عند ظهور الحاجة إليها، وتقديم الدعم والإسناد لإدارة المهام، والسماح لكل المخولين من أعضاء فريق المشروع بالوصول إلى كل المعلومات الضرورية.¹

يشير بهذا الصدد أحد خبراء مجموعة "CIM" إلى أن مثل هذا النظام يؤدي إلى تقليص وقت تصميم المنتج بنسبة تتراوح بين (20-30%)، كما يشير خبير آخر من مجموعة "PA" إلى أن التخفيض النموذجي في الوقت الضائع الكلي للإنتاج يصل إلى (40%)، وبنفس الاتجاه يؤكد (Londono) أن مهندسي التصميم يستنفذون ما مقداره (25-30%) من وقتهم في تداول المعلومات والبحث عنها واسترجاعها،³ وفي انتظار نسخ من الخرائط، تدقيق المعلومات الجديدة. ويختصر نظام معلومات المنتج هذه الأوقات على نحو كلي على الأغلب، إذ يحتاج المهندس المصمم فقط لمعرفة موقع وجود التصاميم

1. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المرجع السابق، ص 252.

2 Philippe Baumard, Jean-André Benvenuti, **Compétitivité et Systèmes d'information**, Dunod, France, 1998, p 16

3 Ibid, P 17

المعاداة أو معلومات أخرى وهي جميعا تكون متاحة وميسرة، إلى جانب استبعاد ما يسمى بـ: "Reinvented wheel syndrome" وهو مقدار الوقت المستنفذ من قبل المصمم لحل المشاكل التي من المحتمل أنه قد تم حلها سابقا وبخاصة المعروفة منها، إذ يعد عادة أسرع لإعادة عمله مجددا بالمقارنة مع إعادة المحاولة من المرة الأولى.1

على الرغم من صعوبة البرهان على تحقيق هذه الأرقام بطريقة أو بأخرى إلا أن المنظمة حتى ولو تمكنت من تقليص أجزاء محددة فقط من هذا الوقت فإنها يمكنها تحقيق آثار مهمة في ربحيتها وفي حصتها في السوق وهو ما أشار إليه (Daris) عندما أكد على وجود علاقة قوية بين ربحية المنظمة ونمو حصتها السوقية وبين سرعة وصول منتجاتها إلى السوق، وعليه تسعى المنظمات جاهدة إلى تركيز مواردها على تقليص الوقت الضائع في إيصال منتجاتها إلى السوق، كما وجدت الدراسة التي أجريت من قبل (Mackinsy & Company) في شركة (Hewlett-packard) أن تسويق المنتج على نحو متأخر لمدة ستة أشهر يترتب عليه -كمعدل- فقدان (33%) من الأرباح الصافية، إذ تعد آثار ضياع الوقت أكثر إثارة من إضاعة التكاليف، فضياع (9%) من تكلفة الإنتاج يعادل (22%) من النقص في الأرباح بينما نجد أن تجاوز تكلفة المنتج بنسبة (50%) يؤدي إلى تناقص الأرباح بنسبة (3،5%) فقط، ويسهم تطبيق نظام معلومات المنتج في أحداث تأثير إيجابي على الوقت وإيصال المنتج إلى السوق، وتكلفة تطبيقه أقل بكثير من ضياع (33%) من أرباح المنظمة.2

المطلب الثاني: تحسين إنتاجية التصميم.

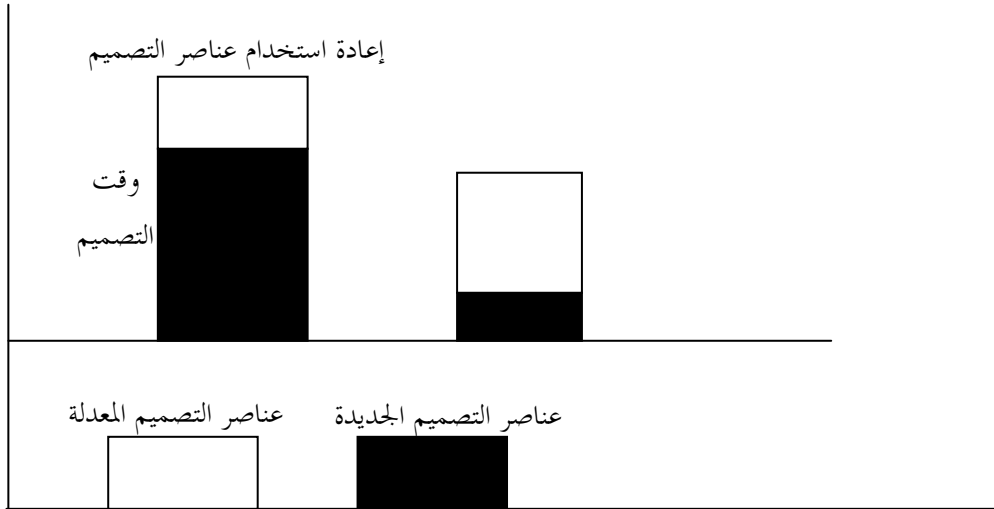
يتيح نظام معلومات المنتج الأدوات الملائمة على النحو الذي يزيد من إنتاجية المهندسين، إذ أن وجود هذا النظام يوفر الأدوات الصحيحة للوصول إلى هذه المعلومات بفاعلية، كما أن عملية التصميم بحد ذاتها يمكن أن تختصر على نحو دراماتيكي، وتشير الدراسات إلى أنه في الكثير من المنظمات فإن نسبة كبيرة من تصاميم المنتجات الجديدة تتكون إما من الأجزاء الحالية أو من الأجزاء الحالية بعد إجراء التعديلات البسيطة عليها. وهناك الدليل على أن أغلب المصنعين يمكنهم أن يعيدوا دورة تصاميم منتجاتهم إلى حد

حسن علي الزعبي، المرجع السابق، 1.173

محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المرجع السابق، ص 2.253

كبير من خلال إدارة ما تسمى بـ: "المحفظة التصميمية" الحالية على نحو أكثر فاعلية. ويسهم اعتماد تطبيقات نظام معلومات المنتج في استخدام نسب كبيرة جدا من عناصر التصميم الحالية أو بعد تعديلات بسيطة عليها، عليه تكون الحاجة للتصاميم الجديدة قليلة على نحو كبير. 1. والشكل 3-1 يوضح ذلك.

الشكل رقم 3-1: أهمية نظام معلومات المنتج في تحسين إنتاجية التصميم

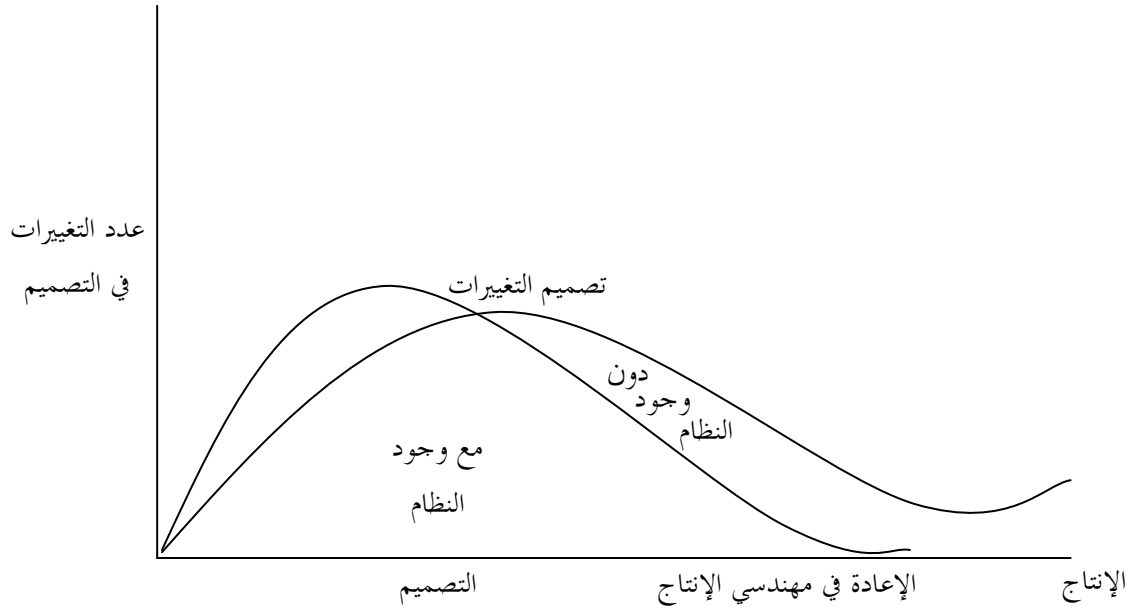


المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، الطبعة الأولى، 2005، الأردن، ص 256.

ضمن نفس الإطار يتيح نظام معلومات المنتج إمكانية الإدارة الأفضل للتغييرات الهندسية من خلال إمكانية إعداد موديلات أو نماذج متعددة لأي تصميم و تخزينها في قاعدة المعلومات الأمر الذي يعني أن إعادة التصميم يمكن أن تحصل دون التخوف من أن الموديلات أو النماذج السابقة تم حذفها أو فقدانها، فضلا عن تقليص عدد التغييرات الكلية المطلوبة لتصميم المنتج خلال دورة تطويره، والأكثر أهمية أن الحجم الأكبر من التغييرات يحصل في الخطوات المبكرة للتصميم عندما يكون تأثير وقت وتكلفة التغيير منخفضة، على الرغم من أن جزء صغير فقط من تكلفة الإنتاج الكلية حوالي (5-8%) تستنفذ في عملية التصميم بحد ذاتها، فإن قرار التصميم الذي يصنع في المرحلة المبكرة

من دورة حياة المنتج يشكل جزء مهما من تكلفة الإنتاج الكلية ويتراوح بين [60-80%]. والشكل الآتي يوضح ما جاء في أعلاه.

الشكل رقم 3-2: أهمية نظام معلومات المنتج في تقليص عدد التغييرات في التصميم



المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، الطبعة الأولى، 2005، الأردن، ص 257.

المطلب الثالث: الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية.

يحذر المصممون عادة عندما يقدمون على اختيار الطريقة الملائمة لحل المشكلة ليس لسبب آخر وإنما فقط لأن تضحيات الوقت في البحث عن الحلول البديلة تكون عالية جداً، إذ أن المخاطر المترتبة على صرف وقت إضافي في الوصول إلى طريقة تصميم جديدة قد لا تعمل على نحو سليم تكون غير مقبولة، وبناء عليه فإن نظام معلومات المنتج يتيح المجال لتحقيق الإبداع من المجالات الثلاثة المهمة الآتية:

أولاً: التواصلية لجميع الوثائق واختيار النتائج المتعلقة بالتغيير في المنتج واختصار عمليات إعادة التصميم، وأيضا الأخطاء المحتملة للتصميم؛

ثانياً: تقليص مخاطر الفشل من خلال توزيع المخاطرة مع الآخرين وجعل المعلومات متاحة للأفراد المناسبين بالوقت المناسب؛

ثالثاً: تشجيع الفريق المختص بحل المشكلة من خلال السماح لكل فرد بتشيط أفكار الأفراد الآخرين باستخدام تسهيلات نقل رزم/محافظة الأفكار بهدف جعل الجميع على علم بأنهم يبحثون في ذات المشكلة.¹

المطلب الرابع: التحكم الأفضل بالمشاريع.

يستلزم تطوير المنتجات الجديدة مخاطر عالية واستثمارات مهمة في الأموال والوقت وتعقيد مع معدل فشل عالي، علية تجد أغلب المنظمات في المنتجات الجديدة تعد ضرورية لتفوق المنظمة وبسبب ذلك يشكل جزء مهما من إستراتيجية المنظمة التي يجب أن تركز على التحكم الأفضل بمشاريع تطوير المنتجات، إذ يعود السبب الأساسي لتأخر أغلب مشاريع تطوير المنتج ليس إلى سوء التخطيط بالدرجة الأولى إلى كونها تقع خارج نطاق السيطرة بسبب الحجم الهائل من البيانات التي تتولد عن المشروع والتي تصبح كجبل الثلج المتدرج في ظل قيود التقنيات الإدارية التقليدية للمشروع، وكلما زادت ضغوط وقت المنافسة زاد نطاق عدم التناسق ومن ثم احتمالات إعادة العمل، ويسهم نظام معلومات المنتج في إبقاء المشروع ضمن نطاق السيطرة من خلال التدفق الأوتوماتيكي للبيانات والمعلومات والتنفيذ الإلكتروني للإجراءات على النحو الذي يجعل من الاستحالة إهمال عملية الجدولة أو تجاهلها.²

المطلب الخامس: إدارة النوعية الكاملة.

يتيح النظام الفرصة لتوفير مستلزمات إدارة النوعية الكاملة من خلال اعتماد مجموعة مترابطة من العمليات التدقيقية لدورة تطوير المنتج. إذ يمكن إرساء العديد من القواعد الأساس لإدارة النوعية الكاملة، يضاف إلى ذلك أن هناك سبب تجاري قوي في ظل المنافسة الشديدة لضمان معايير النوعية الدولية، إذ يمكن لهذا النظام تحقيق ذلك من خلال اعتماد جملة من المعايير التي تهدف بعامة إلى استبعاد واحد من أهم أسباب زيادة نسب المنتجات المعيبة ودون مستوى هذه المعايير والتي تعد من أهم هذه المشاكل التي تواجه المنظمات الصناعية في هذا العصر.³

1. رايوند مكليود، جيورج شيل، المرجع السابق، ص 128.

2. المرجع نفسه، ص 131.

3 Bruno Martinet, Yves-Michel Marti, Op.Cit, p 13.

تتجم هذه المشكلة ليس من التصميم الرديء أو رداء عمليات التصنيع بل النوعية الرديئة للمنتج أو تقادم المعلومات، والخسارة المترتبة على ذلك تتمثل في قيمة الأجزاء الفائضة أو التالفة مضافا إليها هامش خسارة التجهيز، عليه لا بد من تحديد المعايير الدولية الضرورية خلال دورة حياة المنتج وصياغة الإجراءات الكفيلة بتحديد الأجزاء الداخلة في تركيب المنتج والوصول إليها والرقابة عليها واختبارها، وتجدر الإشارة هنا إلى بإمكان نظام معلومات المنتج تشخيص القصور في إجراءات النوعية والتي لا ترتقي إلى مستوى المعايير الدولية، فضلا على إمكانية المتابعة المستمرة لتاريخ تطور المنتج موضحا أسباب حصول التعديلات وفترات حصولها والجهات التي قامت بإجرائها وتنفيذها.

المبحث الثاني: الاستخدامات الإستراتيجية لنظم المعلومات

كما يوجد لنظام المعلومات استخدامات وفوائد تساعد المؤسسة على الأعمال اليومية في حياتها، إلا أن له العديد من الأدوار والمجالات الإستراتيجية، والتي تعني للمؤسسة أكثر من باقي الخدمات التي يقدمها نظم المعلومات؛ واتسمت الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات بهذه الأهمية البالغة، كونها تساعد على بناء وترسيخ ميزة تنافسية متواصلة.

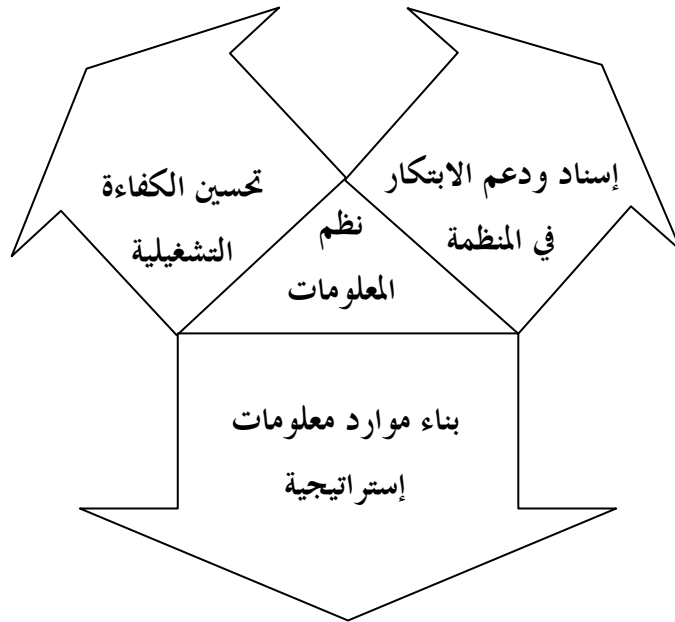
المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات

تؤدي نظم المعلومات في المنظمة ثلاث أدوار أساسية إستراتيجية والشكل رقم 3-

4 يبين أن نظم المعلومات الإستراتيجية قادرة على مساعدة المنظمة في ما يلي:

- بناء موارد معلومات إستراتيجية؛
- إسناد الابتكار في المنظمة؛
- تحسين كفاءة المنظمة التشغيلية.

الشكل رقم 3-3: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات.



المصدر: عماد الصباغ، نظام المعلومات ماهيتها ومكوناتها، الطبعة الأولى، دار الثقافة

للنشر والتوزيع، قطر، 2000، ص 43.

1- تحسين الكفاءة التشغيلية

يمكن أن تساهم نظم المعلومات في مساعدة المنظمة لتحسين كفاءتها بصورة واضحة، فهي تسمح للمنظمة بتخفيض التكاليف بشكل جذري وتحسن جودة وإيصال السلع والخدمات فمثلاً: العديد من العمليات الصناعية لمصانع السيارات تمت مكننتها وتحسنت بشكل كبير من خلال استخدام تكنولوجيا التصنيع المسندة بالحاسوب كذلك تحسين توزيع السيارات والأجزاء من خلال استخدام نظم الاتصالات التي تربط مواقع التوزيع ووكلاء بيع السيارات.¹

كما تتيح الكفاءة التشغيلية للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية قيادة تخفيض الكلفة، ولكن يمكن للشركة أن تقرر اختيار زيادة الجودة والخدمات الانفرادية لمنتجات وخدمات الشركة. وفي كلتا الحالتين تكون قابلية المنظمة أفضل لمجابهة تهديدات المنافسة؛ فالتحدي الصناعي والمنظمات التي ترغب الدخول إلى ذلك القطاع الصناعي باستخدام المنتجات نفسها أو منتجات بديلة ستجابه أوقات أصعب للتغلب على المنافس الكفاء.²

● عقبات الدخول: حين تستثمر المنظمة في تكنولوجيا المعلومات التي ترفع الكفاءة التشغيلية فإن المنظمة تستطيع أيضاً وضع عقبات دخول، وهذه العقبات يمكن استحداثها من خلال زيادة حجم الاستثمار أو درجة تعقيد التكنولوجيا المطلوبة للتنافس في شريحة سوق معينة. ومثل هذا السلوك من شأنه أن يحبط المنظمات التي تنافسها في السوق حالياً، ولا يشجع المنظمات الخارجية على دخول صناعتنا.³

● الإقفال على العملاء والمجهزين: يمكن للمنظمة أن تقفل على العملاء والمجهزين (وتقفل لوجه المنافسين) من خلال بناء علاقات جديدة وفعالة معهم وهذا يمكن من منع العملاء والمجهزين لترك المنظمة لصالح منافسيها أو تقبل منظمة بعلاقات مربحة أقل. وكانت المحاولات الأولى لاستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات في هذه العلاقات تتركز على تحسين جودة الخدمات للعملاء والمجهزين في نطاق التوزيع للمنظمة، كذلك فعاليتها التسويقية والخدمية وفعاليات البيع فعلى سبيل المثال: تم تصميم العديد من شبكات الاتصال لتزويد رجال المبيعات وأفراد خدمات العملاء

1.180 حسن علي الزعبي، المرجع السابق، ص

الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 26.

حسن علي الزعبي، المرجع السابق، ص 181.

بمعلومات محدثة عن المبيعات، الشحن، التخزين، الحسابات وبدأت المنظمات باستخدام الكفاءة التشغيلية بمثل نظم المعلومات هذه لتوفير خدمات بجهود أعلى وبالتالي تمييز نفسها عن بقية المنافسين، ثم بدأت المنظمات بتوسيع هذه الشبكات إلى عملاءها ومجهزيها من أجل بناء علاقات وثيقة تعمل على إبقائهم في مجال عملهم.¹

2- إسناد ودعم الابتكار في المنظمة.

ينتج عن الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إنتاج سلع وخدمات، وأساليب جديدة واستخدام أجهزة الحسابات الآلية في المصارف وهي مثال جيد من الاستثمار الابتكاري في تكنولوجيا نظم المعلومات، فقد استطاعت المصارف التي استخدمت مثل هذه الأجهزة من الحصول على تقدم استراتيجي على منافسيها استمر لمدة سنوات فقد شجعت هذه الأجهزة العملاء على الابتعاد عن المؤسسات المالية الأخرى بسبب تخفيض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية ورفع كفاءة الخدمات المقدمة وجعلها مربحة بشكل واضح.²

3- بناء مصادر معلومات إستراتيجية.

تُمكن تكنولوجيا نظم المعلومات المنظمة من بناء مصادر معلومات إستراتيجية تمكنها من أخذ فرص تقدم استراتيجي. وفي العديد من المجالات نتج ذلك عن استثمار المنظمة في نظم معلومات حاسوبية متقدمة لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية. وهذا يعني بالطبع شراء معدات مادية وبرامج وتطوير شبكات اتصال وتعيين اختصاصي أنظمة معلومات، وتدريب المستخدمين النهائيين، وتستطيع المنظمات المسلحة بهذا قاعدة إستراتيجية تطوير خدمات وبيع جديدة لأن هكذا قاعدة إستراتيجية يمكنها أن توفر معلومات لإسناد الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة ومعلومات عن العمليات، زبائن، مجهزي، منافسي المنظمة وغير ذلك من البيانات الاقتصادية والسياسية ينظر إليها الآن كمصدر استراتيجي، أي أنه يستخدم لإسناد التخطيط الاستراتيجي، التسويق الاستراتيجي وغير ذلك من الفعاليات الإستراتيجية.³

1. رايوند مكلويد، جيورج شيل، المرجع السابق، ص 547.

2. عماد الصباغ، نظام المعلومات ماهيتها ومكوناتها، الطبعة الأولى، دار الثقافة، قطر، 2000، ص 44.

3. حسن علي الزعبي، المرجع السابق، ص 182.

المطلب الثاني: المجالات الإستراتيجية لنظم المعلومات.

تظهر نظم المعلومات في عدة مجالات إستراتيجية للمنظمة وهي:

1- **نظم المعلومات للخدمات والمنتجات:** تعد المنظمات المالية رائدةً في استخدام نظم المعلومات لخلق منتجات وخدمات جديدة، ففي عام 1977 قدم سيتي بنك آلات الصرف الآلي machine automatic teller والبطاقات البنكية المدنية bank cards debit، وذلك بهدف الحصول على أكبر حصة من سوق الإيداع الفردي.¹

2- **نظم المعلومات للأغراض التسويقية:** يمكن استخدام نظم المعلومات لغرض تمييز المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة عن تلك التي يقدمها المنافسون ومن أشهر الأمثلة على ذلك ما تقوم به شركة سيرز sears الأمريكية التي تملك مجموعة ضخمة من المحلات منتشرة في الو.م.أ حيث قامت بإنشاء قاعدة بيانات معتمدة على الحاسب الآلي تم فيها جمع وتخزين معلومات عن حوالي أربعين مليون عميل، وذلك بهدف الوصول إلى مجموعة متجانسة من العملاء المرتقبين، كما تم استخدام نفس قاعدة البيانات بواسطة الشركات التابعة لها في مجالات أخرى مثل: التأمين والسمسرة بغرض الوصول إلى عملاء جدد وزيادة مبيعات تلك الشركة.² كما يتم استخدام قاعدة البيانات بإرسال إعلانات إلى المستهلكين الذين قاموا بشراء منتجات معينة تتضمن تلك الإعلانات نظم الصيانة لبعض المشتريات كالأجهزة المنزلية وقطع الغيار مما يؤدي إلى زيادة المبيعات.

3- **نظم المعلومات لغرض الإمداد:** تم تصميم أنظمة معلومات تهدف إلى تعظيم القوة الشرائية للمنظمة وذلك من خلال وجود نظام يربط المنظمة بمورديها ويطلق على تلك النظم "عبر المنظمات interorganizational system" ويتشابه هذا النظام مع نظام just in time للإنتاج والمخزون. ومن أشهر الأمثلة على ذلك حجز تذاكر الطيران بواسطة شركات السياحة ووكلاء السفر، وقد امتد ذلك النظام ليشمل حجز الفنادق والسيارات.³

4- **نظم المعلومات الإدارية الداخلية:** يتناول هذا النوع من النظم العمليات داخل المنظمة؛ كالرقابة والتخطيط، والأفراد باعتبار أن تلك المجالات ذات تأثير على بقاء وازدهار المنظمة. ومن النظم الإدارية الإستراتيجية التي حققت ازدهارا ونجاحا في هذا

ص 109-114. إبراهيم سلطان، المرجع السابق، ص1

محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، 2001، ص 259.

3 Commission Europeenne, **Impact des NTIC sur la logistique des entreprises commerciales**, 17/04/2008, www.csti.pm.gouv.fr/elements/report_on_ict_fr.pdf

الصدد هو النظام الذي استخدمته شركة افيز لتأجير السيارات حيث تمكنت من خلاله من زيادة إنتاجيتها والتعامل مع منافسيها بطريقة فعالة.¹

المطلب الثالث: أنظمة المعلومات الإستراتيجية SIS.

تعتبر أنظمة المعلومات عادة كأداة دعم بسيط للقرارات والعمليات الروتينية، حيث تشكل خيارا استراتيجيا للمنظمة، ويظهر ذلك من ناحية تكلفتها (الاستثمار في المعدات، البرامج والموظفين، التكوين) لأن الاستثمار في هذه العناصر يجعل إنشاء هذا النظام خيارا استراتيجيا، كما نشير إلى أن هناك تكاليف لن تحقق مردودية إلا إذا وضعت في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة، أيضا مما يجعل هذا النظام خيارا استراتيجيا هو انعكاساته على بنية وتسيير مجهودات التوزيع groupe d' distribution.

سندرس كيف يدعم نظام المعلومات الاستراتيجي الاستراتيجيات الأساسية بمجهودات التوزيع التي تهدف إلى تحسين تنافسيتها وتجنب المخاطر:

1- **تخفيض التكاليف:** يعد تخفيض التكاليف من على كاهل المنظمة عنصراً هاماً في تحسين مردوديتها، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء تجاه منافسيها وتعتمد في ذلك على عدة وسائل منها: DPP* وسيلة مراقبة بالغة الأهمية، كذلك المكننة المتحصل عليها من الماسح الضوئي (SCANNER) ونظام EDI** سمح من تسهيل المراقبة وجعلها عملية روتينية كما يسمح نظام المعلومات الإستراتيجي من مثلوية التكاليف أي جعلها أقل ما يمكن خاصة المتعلقة منها بالإمداد (التموين).²

2- **العلاقة مع الموردين:** يظهر أثر استخدام نظام EDI في تطوير العلاقة بين المنظمة ومورديها، فبواسطته تستطيع المنظمة إنشاء علاقة شراكة مع مورديها والتي تحقق عن طريق إدماج نظام معلوماتها مع المورد. هذا الإدماج الذي يتم عن طريق نظام EDI يحتاج تكاليف وتكوين فيما يخص الإجراءات ونماذج التسيير الذي يدعم العلاقة مع الموردين.³

أبو بكر محمود الهوش، نظم وشبكات المعلومات، عصمي، طرابلس، 1996، ص 191

النظام المحيطي لعمليات التوزيع Distributed processing peripheral*

نظام تبادل البيانات إلكتروني Électronique data interchange**

2 Jaque André Bartoli et Jean Lewis Moigne, **organisation intelligent et système d'information stratégique**, édition economica, paris, p 194.

محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص 3.261

3- العلاقة مع العملاء: يسمح نظام scanner الماسح الضوئي بتكثيف العرض مع متغيرات الطلب (التغيرات الفردية للأسعار)، حيث يمكن من تقليل الإنقطاعات وتقصير آجال التسليم وبالتالي المساهمة في اكتساح أسواق جديدة.¹

4- مسألة المخزونات والتوازن المالي: تتعلق هذه المسألة بمنظمات التوزيع ألا وهي الرقابة على المخزونات التي يتوقف عليها بقاء المنظمة ونموها ومردوديتها، ولأن هذه المنظمات تتميز بطابعها الخاص لأن توازنها المالي يتوقف على المخزونات وغالبا ما يقع اختلال في الاستغلال المالي الذي يتأثر بالدوران السريع للمخزونات وقروض الموردين الشيء الذي شكّل فائضا ماليا- الاحتياج من رأس المال الدائم يكون سالبا - هذا الفائض يوظف في تمويل المنظمة هذا من جهة ومن جهة أخرى يوظف الباقي بسعر فائدة مرجح هذه الظاهرة كثير ما تتعزز في ظل ظروف اقتصادية ومالية ملائمة للمنظمة ينتج عنها فوائض مالية جديدة، التي من شأنها أن تحافظ على نمو المنظمة ومردوديتها عن طريق التوظيفات المالية، وما لا شك فيه أن مراقبة صارمة على المخزونات والتي لا تتم إلا بنظام الماسح الضوئي، واللاقطات les capteurs حيث توضع هذه الأخيرة على مستوى التدفقات اللوجستكية؛ الشيء الذي يجعل الاختلال في المخزونات شيئا متحكما فيه وبذلك لا تستطيع المنظمة توظيفه لمصلحتها.²

5 - التدويل: تعتبر التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال NTIC* شرطا لازما لتنمية مجتمعات التوزيع les groupes de distribution لأنها هي الكفيلة بالتحكم في حجم الأعمال وتنويعها وتدويلها أي جعلها على المستوى الدولي، هذا بالإضافة إلى أنها تساعد المنظمة على التكيف والمرونة مع محيط تغلب عليه التقلبات ونستطيع أن نقول أن أي منظمة توزيع لا تستثمر في تكنولوجيا المعلومات (شبكات، قاعدة معطيات وكل أنظمة المعلومات الذكية) لن تستطيع تحمل المنافسة وتعقيدات محيطها الاقتصادي.³

1.262 المرجع نفسه، ص

2 Marie-hélène Delmond et autres, **management des système d'information**, dunod, France, 2003, 116.

*NTIC: new technology of information and communication والاتصال للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات

3.265 محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص

المبحث الثالث: التأثيرات الإستراتيجية لنظم المعلومات.

إحدى الطرق لفهم نظم المعلومات وتحديد التطبيقات الممكنة يكون عن طريق دراسة التطبيقات الناجحة لها في التنظيمات. هذه التطبيقات يمكن تصنيفها في قطاعين رئيسيين:

1. تطبيقات تؤثر مباشرة في القدرة التنافسية للتنظيم؛

2. تطبيقات تغير طبيعة المنتجات أو الأسواق أو الصناعة.

بالرغم من أن هذا التصنيف ليس هو التصنيف الأوحده، إلا أنه يعد تصنيف مفيد لتجميع التطبيقات المتشابهة معا.

المطلب الأول: التأثير التنافسي.

التأثير التنافسي لنظم المعلومات الإستراتيجية هو ذلك التأثير في قدرة المنافسين على التشغيل، هذه الطبقة من نظم المعلومات عادة تخلق تحالف مع العملاء مثل هذا التحالف يجعل من الصعب على العملاء أو من المكلف بالنسبة للعميل أن يتحول إلى المنافسين الجدد للدخول إلى السوق.

1- تطوير دورة حياة المنتج.¹

إن التصنيع باستخدام الحاسب الآلي وأيضا التصميم باستخدام الحاسب الآلي يجعلوا من الممكن تطوير وتقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات بسرعة وبالتالي يمكن للمنظمات التغلب على المنافسين.

1- دعم جودة المنتجات.²

وذلك عن طريق توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية بتوفير نماذج الاستبدال وذلك باستخدام الحاسبات الآلية وأنظمة الذكاء الاصطناعي. فمثلا يمكن استخدام قواعد اتخاذ القرار باعتماد على الحاسب والتي تمكن من تخفيض الوقت المطلوب وتزويد من دقة وصحة القرارات.

1 Philippe Baumard, Jean-André Benvenuti, Op.Cit, p 47.

2 Marie-hélève Delmond et autres, Op.Cit, p 118.

2- تدعيم البيع وقوة البيع.¹

فيمكن للمنظمات أن تستخدم محطات الحاسب الآلي الطرفية والقارئ الضوئي لكود المنتجات، وذلك لمعرفة موقف المخزون من الأصناف المختلفة وتحديد نقطة إعادة الطلب في حالة انخفاض المخزون. كما يمكن لرجال البيع استخدام الحاسب الآلي لنقل الأوامر ونقل المعلومات عن الأسعار ومعلومات عن المنتجات ومساعدة رجال البيع للمشاركين في تطوير خططهم وخلق ولاء المستهلك للمنظمة وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية.

3- إدخال الأتمتة على دورة الأوامر.²

يمكن استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء، فمثلا يمكن في نظام بنكي ربط العملاء بنظام معلومات مباشرة لمراجعة منح الائتمان بحيث يمكن لإدارة منح الائتمان مراجعة موقف العملاء وإرسال المعلومات إلى محللين ماليين لمعالجة البيانات والإمداد بتقارير تفيد القرار الخاص بمنح الائتمان. ومثل هذا النظام قد يتم في حوالي 10 دقائق بحيث يمكن من اتخاذ قرار سريع.

4- تخفيض تكلفة المكتب.³

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

إدارة المخزون وقنوات التوزيع.⁴

يمكن عن طريق إدارة المخزون وقنوات التوزيع إضافة قيمة للمنظمة. فيمكن لنظام مبني على الحاسب الآلي نقل المعلومات أن يحدد مثلا في إحدى المنظمات الخدمية مثل الفنادق، أن متابعة معدل الإشغال حسب أنواع الغرف. ويقوم النظام بإرسال المعلومات

1 Ibid, p 119.

2 Philippe Baumard, Jean-André Benvenuti, Op.Cit, p 48.

3.36 معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 36.

4 Philippe Baumard, Jean-André Benvenuti, Op.Cit, p 51.

آليا إلى إدارة الفندق لتقديم خصم يتناسب مع تحفيز وتشجيع الطلب ونتيجة لهذا يمكن زيادة معدل الأشغال عن المستوى السائد في الصناعة.

5- تخفيض في المستويات الإدارية.¹

يمكن للنظم التي تدخل الأتمتة على تشغيل الأوامر أو إعداد الفواتير القضاء على نوعية من الوظائف التي تقوم بعملية إصدار الأوامر أو سلطة منح الائتمان وإدارته أو عملية اختيار الموردين. والنظم المندمجة التي تدمج بين المعلومات الخاصة بالتسويق والتمويل يمكن أن تقلل الحاجة إلى المستويات المختلفة لجمع وتنقية وتحليل وتفسير البيانات من المصادر المتعددة مما يقلل من التكاليف ويزيد من سرعة الاستجابة للمتغيرات في الأسواق.

6- تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل التهديد من البدائل.²

إن استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتج من تقديم المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والمنافسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: التأثير في الصناعة.

إن تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على الصناعة، مقصود بها التغيرات المستمرة في طريقة أداء المنظمة في صناعة معينة. هذا التأثير يشمل الصناعة ككل وليس فقط العلاقات بين منافسين معينين أو من أحد الموردين أو بعض المستهلكين أو العملاء. هذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف منظمات الأعمال والذي يأتي نتيجة لاندماج تكنولوجيا المعلومات مع المنتج والخدمات.

1- طبيعة المنتجات والخدمات.³

كثيرا من المنتجات لها مكونات مادية ومعلوماتية. فالمعلومات قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو إصلاح المنتجات. والمعلومات قد تكون منتجة في عمليات المنتج أو الخدمة.

1. معالي فهمي حيدر، المرجع السابق، ص 1.37

2 Marie-hélève Delmond et autres, Op.Cit, p 120.

3. معالي فهمي حيدر، المرجع السابق، ص 3.37

2- دورة حياة المنتج.¹

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

3- المدى الجغرافي.²

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

4- اقتصاديات الحجم في الإنتاج.³

أن نظم الإنتاج المرنة يجعل من الممكن اقتصادياً إنتاج منتجات في دفعات صغيرة. ويؤدي هذا بالتالي إلى الاحتفاظ بمخزون أقل، كما يساعد على التحول في الإنتاج من منتج إلى منتج آخر حسب الطلب وسرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين.

5- تغيير القيمة المضافة⁴

ممكن لنظم المعلومات أن تساعد المنظمة في إضافة قيمة للمنتجات بالتركيز على موضوعات جديدة أو إضافية.

6- قوة مساومة الموردين⁵

يمكن للمنظمة التي تجبر المورد على المساهمة في نظام تبادل الأوامر ألياً أن تنجح في تحويل ميزان القوى لمصلحة المنظمة الإنتاجية. كما يمكن للمنظمة التحكم في السوق عن طريق التحكم في الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتراة.

1. عماد الصباغ، المرجع السابق، ص 1.49

2 Jaque André Bartoli et Jean Lewis Moigne, Op.Cit, p 101.

3 Ibid, p 101.

4. معالي فهمي حيدر، المرجع السابق، ص 4.38

5. عماد الصباغ، المرجع السابق، ص 5.50

المبحث الرابع: تطبيقات نظام المعلومات كمورد للميزة التنافسية.¹

من أجل حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وخاصة ميزة مستمرة، عليها أول التفكير في القوى التنافسية التي تواجهها في السوق سواء الحالية أو المتوقعة، كما أن عليها اعتماد إستراتيجية صحيحة لتحقيق ذلك بمساعدة نظامها المعلوماتي.

المطلب الأول: أبعاد التأقلم وأشكال القوى الخمسة للمنافسة.

كما ذكر سابقا في الفصل الأول، فقد حدد بورتر المناخ التنافسي للمؤسسة في خمسة قوى، والجدول الآتي يبين لنا القوى الخمس ويعطي أمثلة لتطبيقات نظم المعلومات والتي تساعد المؤسسة على التغلب أو التقليل من خطورة كل عامل من هذه العوامل.

الجدول رقم 3-1: استخدامات نظم المعلومات مقابل القوى الخمس للمنافسة.

قوة المنافسة	التعريف (الشرح)	التطبيق على نظم المعلومات
القدرة على التفاوض وجلب الممولين	القدرة على التفاوض وجلب الممولين يعتمد على عددهم وأهمية ما يقدمونه في تكوين المنتج وعلى حجم كل منهم	نظم المعلومات في السوق يسمح على مقارنة مجهودات وإمكانيات الممولين وإمكانيات الزبائن
القدرة على جلب الزبائن	نفس الشيء ولكن مع الزبون	
تهديد الدخلاء الجدد	من أجل إنقاص هذا التهديد على الشركة إنشاء حاجز على الدخول يكون عائق الدخلاء الجدد (المنافسين) إما غالي جدا أو طويل جدا	دليل الهاتف الإلكتروني (الأوراق الصفراء في فرنسا) ومجموع المعطيات الضرورية الموفرة على الخط (الانترنت) طويلة جدا وهي عائق أمام أي شركة تريد المنافسة (فرنسا للاتصالات) وفرنسا للاتصالات رفقة الشريك

<p>(www.mappy.fr) تريد توفير البحث على الأرقام عن طريق العناوين</p>		
<p>سوق الكتب الإلكترونية القارئ يتحول إلى قارئ إلكتروني وهو بهذا يقوم بتحميل كتب جديدة بأثمان قليلة وعادة أقل من الكتاب العادي وهذا القطاع بإمكانه أن يؤثر على المدى البعيد على قطاع النشر العادي</p>	<p>تهديد المنتج لا يمكن أن يكون منافس عالمي مثالا ولكن يطرح شكل مماثل لمنتج المؤسسة</p>	<p>تهديد المنتجات عن طريق الإحلال</p>

Source: Pascal vidal et autres, **Systèmes d'information organisationnels**,
pearson Education, France, p 133.

المطلب الثاني: تطبيقات نظم المعلومات على الاستراتيجيات التنافسية

كي يقوم نظام المعلومات بدوره على أكمل وجه في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة،
على مدراء المؤسسات أخذ في عين الاعتبار بأن لنظم المعلومات تطبيقات كثيرة، عديدة
ومهمة في بناء وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة، خاصة منها الاستراتيجيات التنافسية.

- **السيطرة عن طريق التكلفة:** تستعمل المؤسسة كآلية عمل بإعطاء الأولوية للحصول
على مواد أقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون.

- **التمييز:** لكي تبقى المؤسسة لها مكانة (تحافظ على مكانتها في السوق) يجب أن تقدم
منتجات مختلفة على التي يقدمها المنافسون وهذا الاختلاف يكون من نواحي عديدة
تكنولوجيات، شكلية، نوعية الخدمة.

الجدول رقم 3-2: التطبيقات الممكنة لنظم المعلومات.

تطبيقات	شرح	أمثلة عن نظم المعلومات	الإستراتيجية
Tomatoland	الشركة يمكن أن تضع مورديها في تنافس مباشر وهذا عن طريق نشر مناقصات في الانترنت وإعطاء مواصفات معينة تطلبها الشركة وفي آجال محددة وبهذا تمنح المؤسسة لنفسها أفضلية اختيار الأفضل لها.	المكانة في السوق	السيطرة في طريق التكلفة
Amazon dell	تقدم المؤسسة توزيع منتجاتها عن طريق الانترنت ولهذا تمنح لنفسها توفير كتالوج (دليل الاستعمال) مثلا وهذا مهم جدا في تخفيض التكلفة لأنه ينقص من التكلفة (مواد أولية، بنية) منشآت العرض	استخدام الانترنت كقناة التوزيع	التمييز
UPS DHL Chronopost	مؤسسات البريد السريع يسمحون لزبائنهم تتبع آثار طرودهم المؤمن عليها ومعرفة التاريخ والساعة بالضبط للوصول.	متابعة البريد (طرود) عن طريق الانترنت	

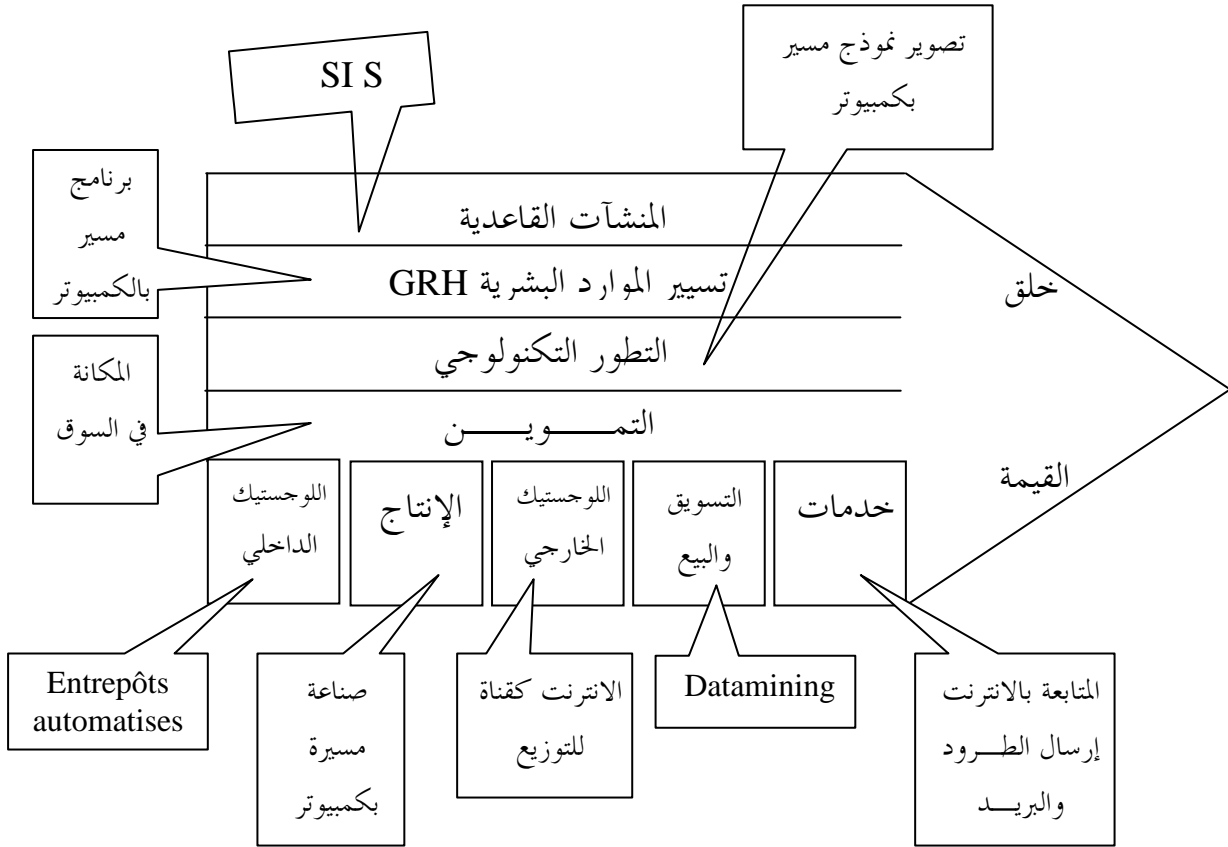
المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار

الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 40.

المطلب الثالث: استخدامات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة لـ M.Porter

في هذا الإطار، يمكن النظر إلى كل شركة كمجموعة أعمال تتنافس لخلق قيمة وهي معرفة بكل عمل وحرفة، هذه الأنشطة يمكن أن تتكون من عدة تطبيقات من نظام المعلومات.

الشكل رقم 3-4: أمثلة لتطبيقات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة.



Source: Pascal vidal et autres, **Systemes d'information organisationnels**, Pearson Education, France, p 138.

حيث أن كل نشاط يحتوي على نظام معلوماتي سواء كان هذا النشاط أولياً أو داعماً، فبالتالي تكون إدارة موارد المعلومات المؤسسة خطوة أساسية في تحقيق ميزة تنافسية.

خلاصة الفصل.

كان لنظم المعلومات قيمة مهمة في بدايات ظهوره، ثم تحول إلى سلاح لاكتساح السوق والتنافس، أما اليوم فهو أساسية إستراتيجية ولكن وحدها الشركات الأكثر ابتكارا (بأتم معنى الكلمة) تستطيع المواصلة واحتساب نظم المعلومات كدعم للامتياز والمنافسة، ويرجع ذلك إلى أن العديد من أنظمة المعلومات في عصرنا هذا سهلة النسخ والتقليد. كما تعد عوامل الميزة التنافسية من جودة، مرونة، إنتاجية ومهارات مستهلكا كبيرا للمعلومات، لها احتياجات كبيرة ومتجددة من المعلومات وفي كل مرة أكبر، الشيء الذي يوفره لها ويسمح به نظام المعلومات بغرض المراقبة والتسيير والتنسيق بينها. وتعد أيضا عوامل الميزة التنافسية منتجا مهما وضخما للبيانات والمعلومات، ما يفرض على نظام المعلومات جهد أكبر لحسن نقلها ومعالجتها وحمايتها، للحفاظ والرفع من المزايا التنافسية التي تخلقها المؤسسة.

الْفَصْلُ الرَّابِعُ
مَا يَأْتِي فِيهِ مِنْ حِكْمَةٍ وَرَأْفَةٍ

وَأَمَّا الرَّبُّ فَهُوَ الَّذِي
يُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَتُخْرِجُ بِهِ
الْبُيُوتَ كَمَا تُخْرِجُ بِهِ الْحَبَّ وَالنَّخْلَ
وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخْلَ وَالزَّيْتُونَ

الْبُيُوتَ كَمَا تُخْرِجُ بِهِ الْحَبَّ
وَالنَّخْلَ وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخْلَ
وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخْلَ وَالزَّيْتُونَ

وَالنَّخْلَ وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخْلَ
وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخْلَ وَالزَّيْتُونَ

بِالنَّخْلِ وَالزَّيْتُونَ
بِالنَّخْلِ وَالزَّيْتُونَ

الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية مؤسسات منطقة تبسة

المقدمة

لقد لاحظنا من خلال الفصل السابق أن نظام المعلومات يعتبر أهم مؤثر على الميزة التنافسية خاصة بغيابه، فهو يؤثر بالسلب على فعالية المؤسسات وعلى التسيير وعلى الاتصال والتنسيق بين وظائفها وفروعها ومختلف وحداتها الإنتاجية. واستخدام التقنية المعلوماتية سمة من سمات التقدم الصناعي.

ولقد دأبت المؤسسات العالمية على الأخذ بوسائل التقنية المتطورة جميعها ومنها نظم المعلومات، والجزائر من بين الدول التي بدأت تسعى إلى استغلال نظم وتكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين جودة منتجاتها وزيادة تنافسيتها الدولية، فالجزائر أصبحت تدرك أن الطرق القديمة للإنتاج والتسيير لا تمكنها من مسايرة الدول الأخرى؛ كما لن تتمكن من تحقيق مبتغاها الاقتصادي. لذلك سعت الجزائر إلى توفير الكثير من التقنيات وزيادة الإعلام على هذه المنتجات رغبة منها في توجيه مدراء المؤسسات إلى التفطن إلى فوائد هذه التكنولوجيات واستخدامها في مؤسساتهم.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الخاصة بمنطقة تبسة بالإضافة إلى معرفة فوائد هذه الأنظمة على أرض الواقع، كما يتوقع الباحث من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية الميدانية إلى إثارة الدافع لدى مدراء المؤسسات للتفكير بجدية لاستخدام نظم المعلومات في المستقبل القريب بالطريقة العلمية الصحيحة بغية مواكبة المؤسسات العالمية في هذا المجال.

ومن أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: طبيعة المنافسة وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة في الجزائر؛

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية لمؤسسات منطقة تبسة؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية.

المبحث الأول: طبيعة المنافسة وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة في الجزائر

المطلب الأول: طبيعة السوق الجزائرية

تقدم السوق الجزائرية خاصيتين أساسيتين هما:¹

1- السوق الجزائرية غير معروفة بصفة دقيقة وكلية، خاصة وأنها لم تكن موضوع دراسات إحصائية من أي شكل كان تسمح بمعرفة حجمها ونسبة نموها. كما لا توجد إجراءات لسبر الآراء، بالنسبة مثلا للمستهلكين القادرين على توضيح درجة إشباع حاجاتهم.

2- كما أنّ السوق الجزائرية مفتوحة للاستثمار وللواردات، غير أنّ السوق الجزائرية تسيطر عليه الواردات، وهذا رغم المجهودات المبذولة لتطوير الإنتاج الوطني. خاصة وأنه لا يوجد أي قانون في التشريع الجزائري يفرض ويلزم المؤسسات المستوردة الوطنية والأجنبية على احترام تعهداتهم فيما يخص إنجاز مشروعاتهم الاستثمارية في الجزائر. ذلك يسهّل مهمة المؤسسات العالمية على الاستمرار في بيع منتوجاتها في السوق الجزائرية مع عدم تسرعها بالاستثمار بما أن ولا شيء يمنعها من المواصلة، ذلك خاصة وأن القدرات الإنتاجية الموجودة عبر العالم كافية لتلبية وتغطية الطلب العالمي.

المطلب الثاني: الوضعية العامة للمؤسسات الجزائرية

إن عملية تبني الجزائر سياسة إعادة التصحيح الهيكلي، أدت إلى ظهور عدة نصوص قانونية وتشريعية للإسراع بالإصلاحات الاقتصادية والهدف من ورائها تحرير التجارة الخارجية وبالتالي الانتقال إلى اقتصاد السوق تدريجيا. إن هذا الاندفاع صوب تحرير التجارة يؤدي إلى ظهور منافسة في جميع المجالات الاقتصادية.

وأهم ما يميز المؤسسات الجزائرية حسب بعض الدراسات المحلية ما يلي:

1- أن أغلب مؤسسات القطاعين يطبع عليها التصور الإنتاجي والبيعي، وانعدام كلي للتصور التسويقي بمفهومه الحديث. إن السبب الأساسي حسبها يكمن في أن الطلب لا

كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، ص 21، تاريخ الإطلاع: 2008/02/12، 1

يمكن تلبية، وبالتالي توجيه جهودها نحو العرض دون الأخذ بعين الاعتبار رغبات وحاجات المتنوعة للمستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.¹

2- تحرير السوق إلى المنافسة، دفع بالمؤسسات الوطنية أن تقيم إمكانيتها في جميع المجالات وهذا لتحديد قدرتها التنافسية ومقارنتها بمنافسيها. إن تبني سياسة التكيف مع محيطها الخارجي والداخلي مكنها إلى حد ما من تبني إستراتيجية التكيف استجابة للتطورات الحاصلة حولها بغية تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو. وتبعاً لذلك تعتبر المؤسسات القطاع الخاص أكثر إتباعاً لذلك.²

3- هذا التحول في جميع الميادين يبعث الأمل لدى مسيري مؤسساتنا في الوقت الذي أصبح فيه الاقتصاد عالمياً وتطور وسائل التكنولوجيا للاتصال والمعلومات. إن هذا الشعور بالتحول الجاري على مستوى العالمي، دفع البعض منها إلى تقوية قدرتها التنافسية في جميع المجالات بغية تحقيق وضعية تنافسية مريحة لها مقارنة بالمنافسة.³

4- أغلب المؤسسات وخاصة التابعة للقطاع الخاص، أدخلت أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق والتنظيم من أجل تقديم منتجات متنوعة وذات جودة عالية نسبياً لإرضاء مستهلكيها. إن هذا يبشر أن تلك المؤسسات قد أدركت الأهمية لعملية التكيف من جهة والإبداع من جهة أخرى في ظل المنافسة القوية حيث البقاء للأقوى.⁴

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

شهد العقد الأخير من القرن الماضي والسنوات التي تلتها تطورات متسارعة على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سواء على مستوى التجهيزات أو البرامج من حيث الأداء والإنتاجية ووسع الاستعمال أفقياً وعمودياً بالإضافة إلى ميزة أخرى تتمثل في اندماج مختلف التكنولوجيات المستعملة في الاتصال والمعلومات وهذا ما أدى إلى مرونة في الاستعمال وإقبال واسع من قبل الحكومات وقطاع الأعمال والأفراد.⁵

1. المرجع نفسه، ص 23.

2. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 147.

3. لعلاوي عمر، دراسة حول إستراتيجية المؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 205.

4. نحاسية رتيبة، المرجع السابق، ص 148.

5 Marc Favier, Françoise Coat, **Revue Française de gestion**, le futur des systèmes d'information, N° 125, 1999, p 20.

في إطار هذا التحول والتقدم التكنولوجي وجدت الجزائر نفسها أمام تحديات كبيرة وهي في مرحلة حساسة من تطورها التاريخي، المرحلة التي تميزت بالإصلاحات والتغيرات على المستوى السياسي والاقتصادي وما تبع ذلك من تغيرات اجتماعية، فمن جهة الواقع السياسي والنهج المسطر للتحول إلى اقتصاد سوق ومشروع الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وما يتطلب ذلك من إصلاحات في التشريعات والتنظيمات والهيكل التسييرية، ومن جهة أخرى الإرث المتراكم عبر سنوات التسيير المركزي والأحادية السياسية والاقتصادية، واستمرارية النمط التفكير الذي يتحدي أو يعيق التغيير وهذا ما يشكل تحديات المحيط الداخلي.¹

عمدت الحكومة الجزائرية بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات ليتم تفريعه إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر بغية التجاوب مع المتغيرات الحاصلة على المستوى العالمي بالإضافة إلى القيام بمشاريع التجديد والتجهيز بالأجهزة التكنولوجية المتطورة وتوسيع شبكة الاتصال الرقمية.²

1- سوق الهاتف: عرف قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطورا كبيرا في مجال الهاتف، الذي تم فتح الاستثمار فيه للقطاع الخاص الوطني والأجنبي تمثل في سوق الهاتف النقال بعد ما كان محتكرا من قبل المتعامل العمومي الوحيد الحامل حاليا للعلامة التجارية موبيليس، فتم إعطاء رخصة الاستغلال لكل من المتعامل جيزي أوراسكوم - مصر-، وبعدها شركة الوطنية -نجمة- الكويت،³ وتشهد السوق حاليا تنافسا حادا بين المتعاملين الثلاث، ويظهر ذلك جليا في الحملات الإشهارية اليومية، وانتشار أكشاك ومحلات بيع أجهزة الهاتف النقال بالإضافة لبطاقات التعبئة والاشتراك للمتعاملين الثلاث، حيث توسع استعمال الهاتف النقال بشكل ملحوظ وأصبح في متناول أوسع شرائح المجتمع بفضل استثمار المتعاملين الثلاثة والمنافسة القوية بينهم التي أدت إلى تراجع الأسعار بشكل كبير خلال فترة وجيزة من عمر المنافسة، بالإضافة للخدمات المقدمة المتمثلة في

إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، 1 الجزائر، 2002، ص 197.

المرجع نفسه، ص 198.

تاوتي عبد العليم، دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 3 2006، ص ص 86-99 متفرقة.

الخيارات التي يمكن للمستعمل استخدامها. ولكن خدمة الهاتف الثابت المفتوحة حديثا للاستثمار الأجنبي مازالت دون المستوى المطلوب ولا تغطي الطلب الوطني عليها بالرغم من أن شركة اتصالات الجزائر طرحت مع شريكها الصينية ZTE أجهزة هاتف ثابت (Wireless Local Loop) يمل لاسلكيا عن طريق موجات الراديو.¹

2- سوق البرامج: لقد توسع استعمال برامج الكمبيوتر على مستوى المؤسسات العمومية والخاصة والإدارات بمختلف تخصصاتها، وتجد أن القطاع الخاص يعد أكبر الموردين لتلك البرامج بالإضافة لبعض المؤسسات العمومية ومساهمة مؤسسات أجنبية عن طريق ممثليهم. التمثيل في الجزائر لمؤسسات أجنبية في سوق البرامج بدأ ينتشر في الجزائر وكأبرز مثال على ذلك شركة مايكروسوفت العالمية.²

والحديث عن البرامج يقودنا للكلام على موضوع القرصنة واستعمال البرامج بدون رخصة خاصة، وقد طغى في الآونة الأخيرة الحديث عن هذا الموضوع في الجزائر لانتشار الظاهرة، ولمعالجة المسألة كانت هناك اتفاقية مع الديوان الوطني الجزائري لحقوق المؤلف وجهات دولية (المنظمة العالمية للملكية الفكرية) للاهتمام بحقوق الملكية المتعلقة بالبرامج المعلوماتية وتطبيق النصوص القانونية عليها، وأيضا اهتمام المؤسسات المعنية وعلى رأسها شركة مايكروسوفت.

3- سوق الإنترنت: صحيح أن الجزائر رافقت التطورات الحاصلة خلال العقد من القرن الماضي إلا أن ذلك حدث ببطء شديد وتردد كبير مقارنة بما حصل في دول أخرى جارة لها مثل تونس والمغرب، لكن بعد سنة 1998 شهدت الجزائر نشاطات في ميدان تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية بوتيرة متسارعة بعد إصدار التنظيمات القانونية المؤطرة لذلك تخص فتح المجال للاستثمار في ميدان الإنترنت.³

وقد تم تطوير خدمة توصيل الإنترنت من حيث السرعة على مراحل، وقد تم استخدام وتوسيع شبكة الإنترنت ذات السرعة الفائقة (ADSL) لأول مرة وهذا منذ أكثر من سنة من خلال شراكة بين المتعامل العمومي مؤسسة اتصالات الجزائر والمتعامل الخاص

1. المرجع نفسه.

2. علاوي عمر، المرجع السابق، ص 208.

3. إبراهيم بختي، المرجع السابق، ص 218.

(EEPAD)، وتم مؤخرا عقد اتفاقية بين نفس المتعامل العمومي اتصالات الجزائر وثلاث شركات (مؤسسة HUWAWEI الصينية، مؤسسة ZTE الصينية، DAEWOO الكورية) لنفس الغرض ADSL، ويتعلق ذلك بخدمة التوصيل والأجهزة الضرورية لذلك.¹

4- الشبكات المعلوماتية: شهد قطاع الشبكات المغلقة والمفتوحة تطورا ملحوظا ويتعلق الأمر بالشبكات المنصبة في الإدارات أو المؤسسات الاقتصادية، وتلعب هذه الشبكات دور كبير في زيادة الإنتاجية الكلية وفي توفير الجهد والوقت والتكلفة على المستهلك إذ تسمح له بالحصول على خدمات على الخط بشكل مرن وسريع بدون عناء أو تنقل لمسافات بعيدة، ويدخل هذا في إطار ما يسمى بالإدارة الإلكترونية وهي خطوة تحتاج إلى التعميم والدمج مع إدارات ومصالح أخرى لتكتمل الحلقة الإلكترونية والوصول إلى ما يسمى بالحكومة الإلكترونية. ومن الأمثلة على الشبكات المعلوماتية، الشبكة الأكاديمية للبحث <http://www.arn.dz> التي تربط بين جامعات الوطن ومراكز البحث العلمي من جهة، وشبكات دولية من جهة أخرى.²

لعلاوي عمر، المرجع السابق، ص 1.209

إبراهيم بختي، المرجع السابق، ص 2.220

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية لمؤسسات منطقة تبسة

خصص هذا المبحث لاختبار فرضية الدراسة، وهذا من خلال دراسة استطلاعية لمجموعة من المؤسسات في منطقة تبسة. وتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، نتطرق في الأول إلى عينة الدراسة وأساليب جمع البيانات أما الثاني فيعرض تحليل معطيات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

اختيرت عينة الدراسة بطريقة غير احتمالية وبالتالي فهي عينة عرضية، تتكون في مجملها من 15 مفردة والتي تمثل مؤسسات اقتصادية تتوزع على عدة نشاطات اقتصادية، وتم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات في منطقة تبسة من كلا القطاعين العام والخاص. وقد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات وذلك للسببين: 1- حاجة نظم المعلومات إلى إمكانيات مادية معتبرة، وقدرات بشرية عالية النوعية والتكوين.

2- بعض المزايا المعروفة حول هذه المؤسسات عند العامة كجودة منتجاتها، وخبرتها الكبيرة منذ عقد من الزمن على الأقل.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة عن طريق قائمة الاستبيان التي تعد أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسة، لأنها تخفي شخصية المشاركين في الدراسة مما يترتب عليه إعطائهم الحرية الكاملة في تعبئة القائمة وإعطاء معلومات وإجابات صحيحة (حقيقية) حول السؤال، بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يتيح الفرصة للباحث في استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.

اهتم الباحث في هذا الاستبيان بوضع أسئلة من خلالها يتم الوصول إلى المعلومات اللازمة للقيام بهذه الدراسة وكافية لاختبار الفروض، وقد قسم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: أسئلة تستهدف الحصول على معلومات عامة عن المؤسسات الاقتصادية تتمثل في: التعريف بالمؤسسة، عدد الموظفين، أهم المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

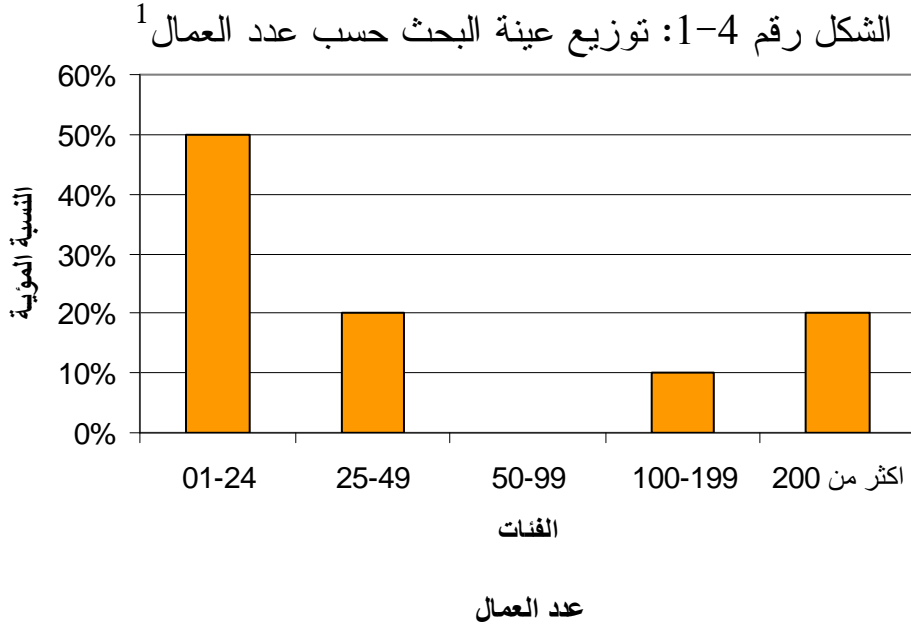
الجزء الثاني: أسئلة من خلالها يمكن الحصول على المعلومات التالية:
استخدام المؤسسات للبرمجيات، الشبكات المعلوماتية، نظم المعلومات.
دور نظم المعلومات في رفع عائدات المؤسسات وكفاءة عملياتها الإنتاجية، بالإضافة إلى
آثارها على طريقة التعامل مع العملاء ونوعية الخدمة المقدمة؛
دور البريد الإلكتروني في تقليل التكاليف وإتمام الصفقات.
المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: كيف تمتلكها وكيف تحافظ عليها.
أما عدد الاستبيانات الموزعة فقد كان 15 استبيان، أعيد منها 10 أي بنسبة تقارب
66.67% من مجموع الاستبيانات الموزعة.

المطلب الثالث: خصوصيات المجيبين

- الأغلبية ممن أجابوا والمقدر عددهم ب 10 مؤسسات هم مؤسسات صناعية؛
- أغلبية المؤسسات متواجدة بالمنطقة الصناعية لمدينة تبسة؛
- عدم وجود مؤسسات زراعية؛
- أغلبية المؤسسات يتميز هيكلهم الإداري بوجود شخص على الأقل ذو تعليم عالٍ.

المطلب الرابع: تحليل معطيات الدراسة واستخلاص النتائج

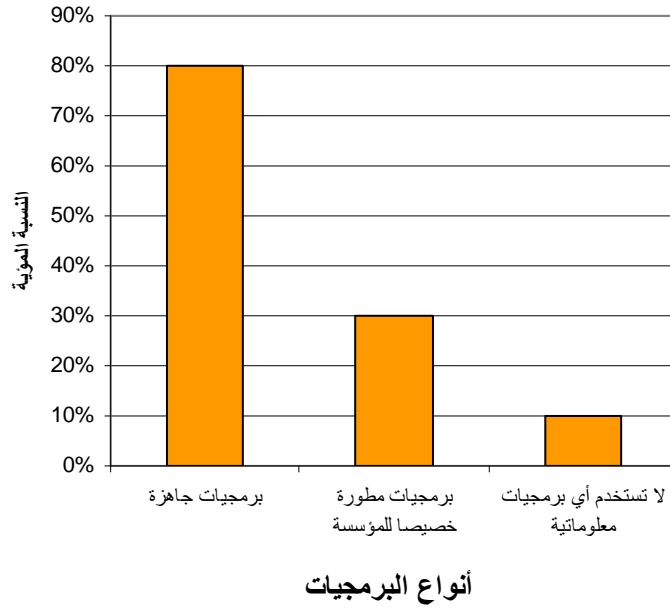
1- عدد العمال



أغلبية المؤسسات التي شملتها الدراسة والمقدرة نسبتها ب 50% هي مؤسسات صغيرة عدد عمالها أقل من 24 عامل، كما تتميز هذه المؤسسات بأنها خاصة، أما المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها بين 25-49 عامل كانت نسبتها 20% تعادل في نسبتها المؤسسات التي توظف أكثر من 200 عامل، في حين أن المؤسسات التي توظف بين 100-199 عامل نسبتها 10%، كما نلاحظ انعدام المؤسسات التي توظف بين 50 و 99 عامل؛ نستنتج من ذلك أن معظم المؤسسات الخاصة يكون عدد عمالها محدود، خلافاً للمؤسسات العامة التي تكون لها القدرة على توظيف عدد كبير من العمال.

2- البرمجيات المستخدمة

الشكل رقم 4-2: توزيع عينة البحث حسب أنواع البرمجيات المستعملة¹

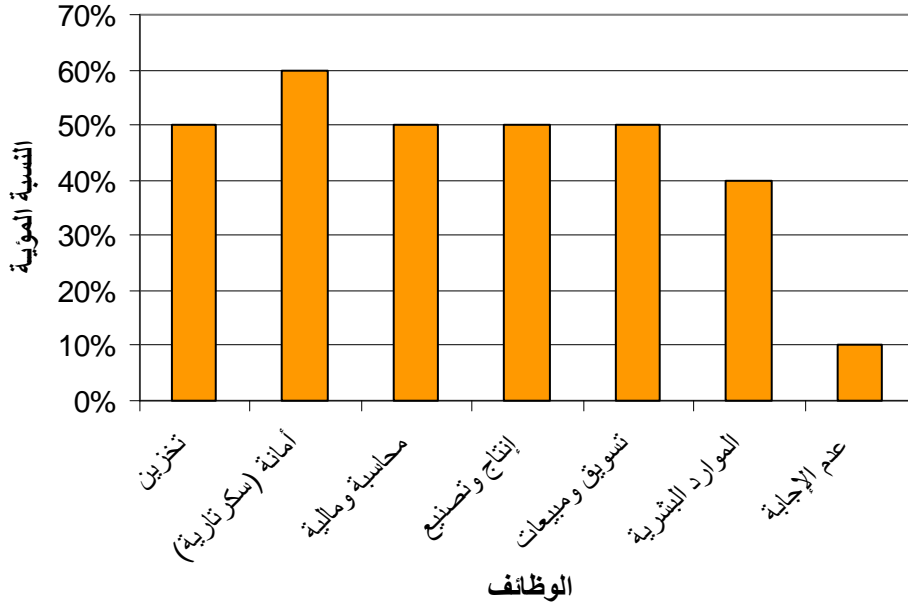


يتضح من الجدول أن نسبة 80% من المؤسسات تستخدم برامج جاهزة سواء كانت هذه المؤسسات خاصة أو عامة، كما أن نسبة 30% من المؤسسات تستخدم برامج معدة خصيصا لها أغلبها مؤسسات عامة، أما نسبة 10% من المؤسسات لا تستخدم برامج مطلقا.

ونستنتج أن استخدام البرمجيات الجاهزة لقي انتشارا كبيرا لما تتميز به من سهولة الحصول عليها وبتكلفة زهيدة، أما البرمجيات المطورة والمعدّة خصيصا فهي حكر المؤسسات الكبيرة خاصة العامة منه.

3- الوظائف المعتمدة على البرمجيات

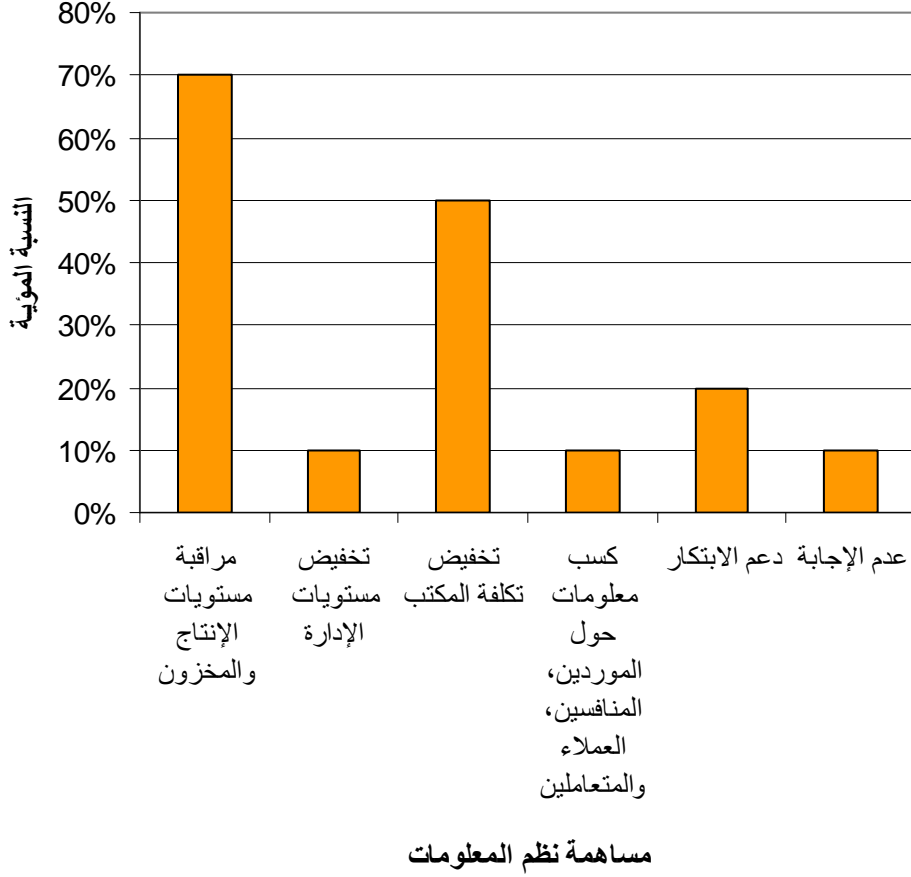
الشكل رقم 4-3: توزيع عينة البحث حسب الوظائف المعتمدة على البرمجيات¹



يتضح من الشكل أن العديد من الوظائف متساوية في نسبة اعتمادها على البرمجيات، وهذه النسبة تمثل 50% حيث تنفرد وظيفة الأمانة بالنسبة الأعلى المساوية لـ 60% غير أن وظيفة الموارد البشرية هي أقلهم حيث أن نسبتها تعادل 40%، علماً أن 10% من المستجوبين لم يجيبوا على هذا السؤال.

4- مساهمة نظم المعلومات في المؤسسة

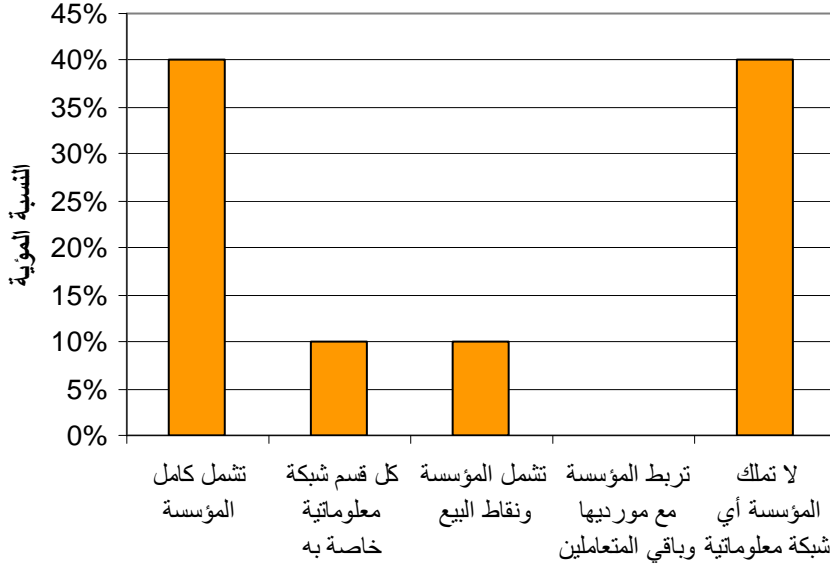
الشكل رقم 4-4: توزيع عينة البحث حسب مساهمة نظم المعلومات في المؤسسة¹



حسب الشكل تساهم نظم المعلومات بصفة كبيرة في مراقبة مستويات الإنتاج والمخزون كما تساهم بصفة معتبرة في تخفيض تكلفة المكتب ونجد أن مساهمتها في كل من تخفيض مستويات الإدارة وكسب المعلومات حول المتعاملين ودعم الابتكار محدودة جداً، علماً أن نسبة 10% من المستجوبين لم يجيبوا على هذا السؤال.

5- اتساع الشبكة المعلوماتية

الشكل رقم 4-5: توزيع عينة البحث حسب اتساع الشبكة المعلوماتية¹

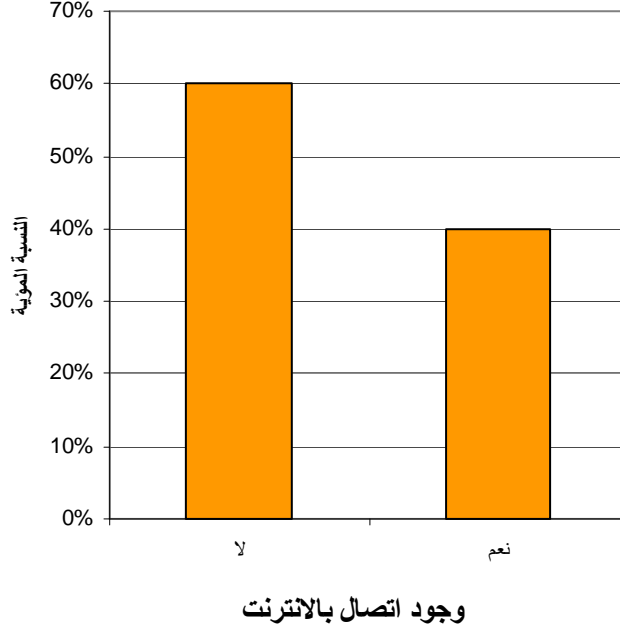


اتساع الشبكة المعلوماتية

نجد أن نسبة 40% من المؤسسات تمتلك شبكة تشملها فقط، ونجد نفس النسبة من المؤسسات لا تملك شبكة معلوماتية أصلاً، أما نسبة 10% من المؤسسات فلها شبكات خاصة بكل قسم و10% من المؤسسات تمتد شبكاتها إلى نقاط البيع. لكن لا توجد أي مؤسسة تملك شبكة تربطها بالمتعاملين معها من موردين وعملاء.

6- الاتصال بالانترنت

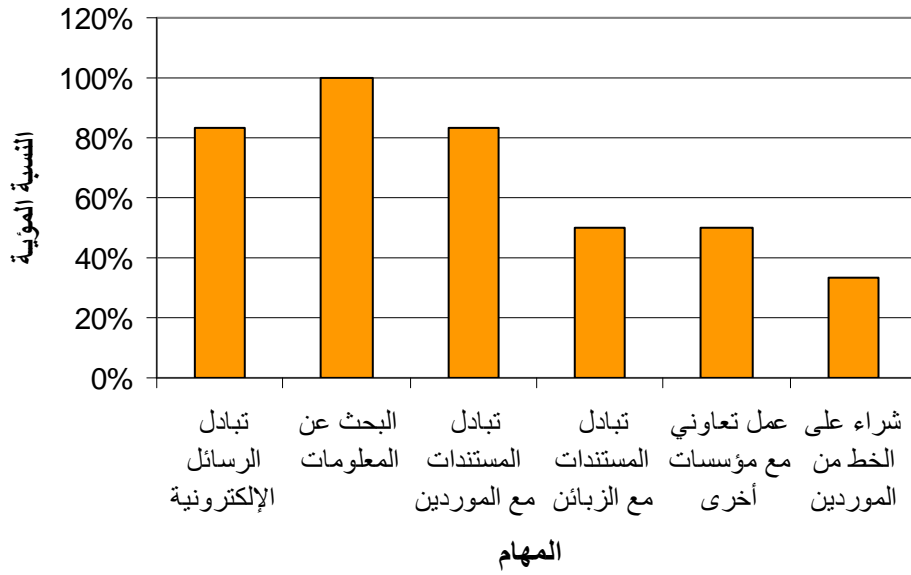
الشكل رقم 4-6: توزيع عينة البحث حسب الاتصال بالانترنت¹



كما هو واضح من الجدول فأكثر من النصف من المؤسسات تملك اتصال بالانترنت أي بنسبة 60%، أما 40% من المؤسسات لا تملك اتصال بالانترنت، كما لاحظ الباحث أن كل المؤسسات التي لا تملك هذا الاتصال هي مؤسسات خاصة.

7- المهام التي تستخدم فيها الانترنت

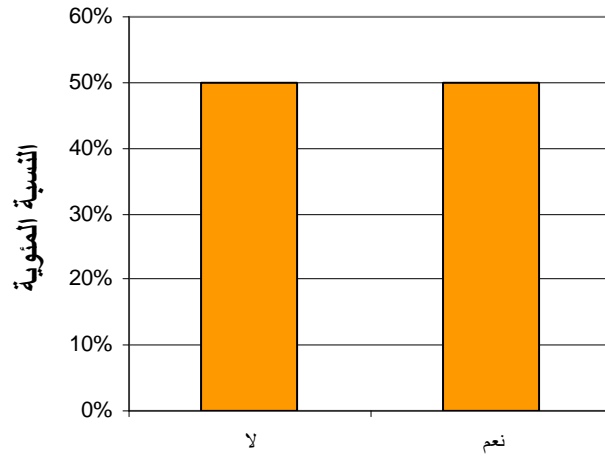
الشكل رقم 4-7: توزيع عينة البحث حسب استخدام الانترنت¹



إن 100% من المشتركين في التحقيق والذين يمتلكون الانترنت أجابوا بأنهم يستعملون الانترنت في البحث عن المعلومات، 86,67% من المؤسسات يستخدمونها في تبادل الرسائل الإلكترونية وتبادل المستندات مع الموردين، أما تبادل المستندات مع العملاء والقيام بعمل تعاوني مع المؤسسات الأخرى فهو بنسبة 50%، ويأتي في أقل نسبة الشراء على الخط مع الموردين بقيمة 33,33%. كما نلاحظ أن الشراء على الخط من الموردين لا تقوم به إلا المؤسسات الصناعية العامة.

8- امتلاك موقع على الانترنت

الشكل رقم 4-8: توزيع عينة البحث حسب امتلاك موقع على الانترنت¹

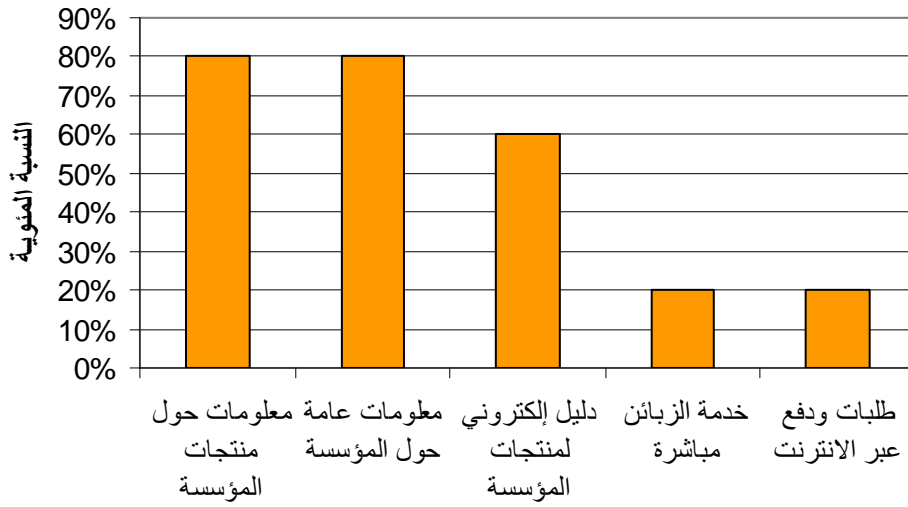


امتلاك موقع على الانترنت

بطبيعة الحال ومن الشكل رقم 4-7 فإن 40% من المؤسسات على الأقل لا تملك موقع على الانترنت لأنها لا تملك الانترنت أصلاً، وقد وضع لنا هذا الجدول أن 50% من المؤسسات لا تملك موقع، و50% الأخرى تملك موقع على الانترنت وهي نسبة مشجعة مقارنة بامتلاك الانترنت فإن نسبة كبيرة من المؤسسات التي تملك اتصال بالانترنت تملك موقع عليها.

9- المعلومات أو الإمكانيات التي يوفرها موقع الانترنت

الشكل رقم 4-9: توزيع عينة البحث حسب المعلومات أو الإمكانيات التي يوفرها الموقع¹

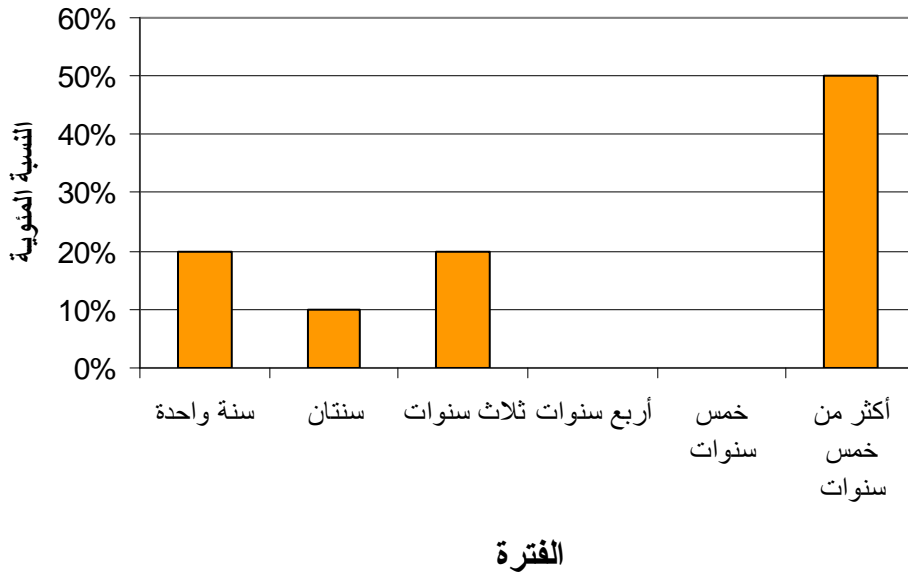


المعلومات أو الإمكانيات التي يوفرها الموقع

نسبة 80% من مواقع المؤسسات تقدم معلومات حول المؤسسة والمنتجات التي تقدمها، وتساهم كذلك في تقديم دليل إلكتروني لمنتجات المؤسسة بنسبة 60%. غير أن استخدام الموقع لتقديم خدمة للزبائن مباشرة أو طلبات ودفع عبر الانترنت نسبتها منخفضة مقارنة بباقي الخدمات وهي تعادل 20%.

10- الفترة التي تقضيها المؤسسة لتجديد معدات نظم المعلومات

الشكل رقم 4-10: توزيع عينة البحث حسب فترة تجديد معدات نظم المعلومات¹



وجد من خلال الجدول أن أكثر من خمس سنوات احتلت المرتبة الأولى بنسبة 50% ثم تليها كل من: سنة وثلاث سنوات بنسبة 20% لكل منهما، أما سنتان نسبتهما تبلغ 10%، في حين تتعدم نسبة المؤسسات التي تقوم بتحديد معدات نظم المعلومات كل أربع أو خمس سنوات. نستنتج من هذا أن نصف المؤسسات لا تولي أهمية كبيرة لدور التكنولوجيات الحديثة للمعلومات وللفادة الحقيقية لها. في حين نجد أن النصف الآخر يقوم بتجديد هذه المعدات في مدة لا تتجاوز ثلاث سنوات مما يدل على أنهم يدركون المعنى والقيمة الحقيقية لها.

11- المهارات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة

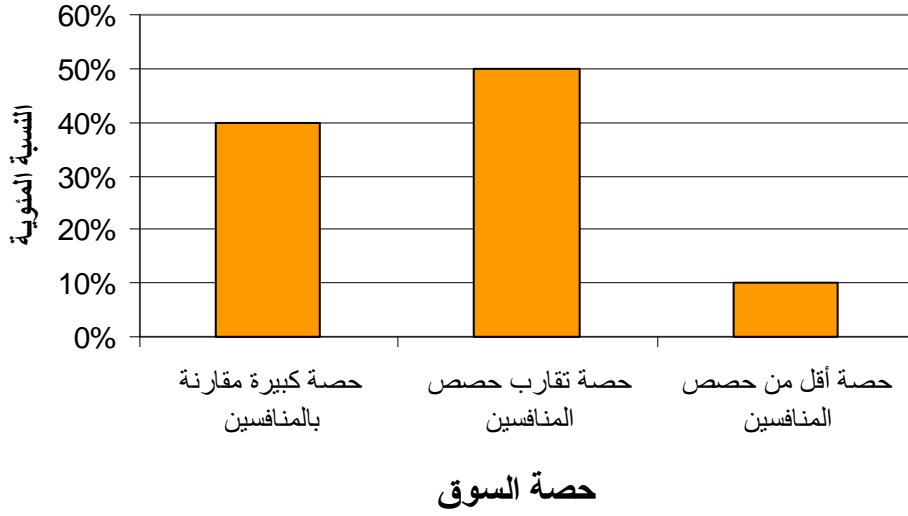
الشكل رقم 4-11: توزيع عينة البحث حسب المهارات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة¹



يبين الجدول أن النسبة الأكبر كانت 50% وتمثل امتلاك المؤسسة لبعض القدرات فقط، وقد يرجع هذا إلى عدم إدراك المجيبين إلى ما يمتلكه المنافسون أو المحيط الخارجي ضنا منهم أنها تمتلك عدد من القدرات على الأقل. أما المؤسسات التي أجابت بعدم امتلاكها لأي قدرات بلغت نسبتها 40% وهي المؤسسات التي ترى أن نشاطها روتيني لا يحتاج لأي قدرات، أو مهارات خاصة. في حين نجد أن نسبة 10% فقط من المؤسسات أجابت بأنها تملك الكثير من المهارات والقدرات.

12- حصة المؤسسة في السوق

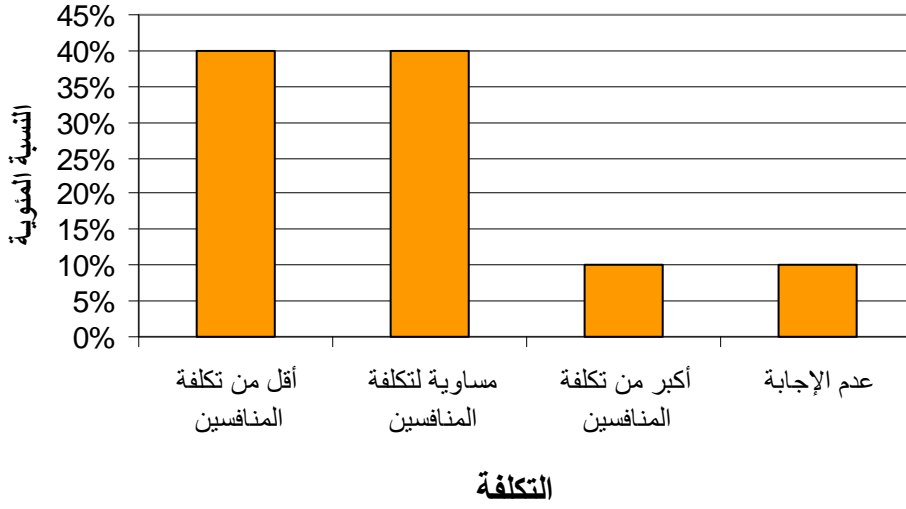
الشكل رقم 4-12: توزيع عينة البحث حسب حصة السوق¹



إن 50% من مفردات العينة أجابوا بأن حصتهم في السوق تقارب حصص المنافسين وذلك راجع إلى تقارب قدراتهم المالية والمادية مع المنافسين، أما 40% من المستجوبين فإنهم يرون أن حصصهم السوقية أكبر من المنافسين لمعايير مختلفة، أما 10% منهم حصصهم في السوق أقل من المنافسين للسيطرة الظاهرة لمنتجات المنافسين في السوق على منتجاتهم.

13- تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين

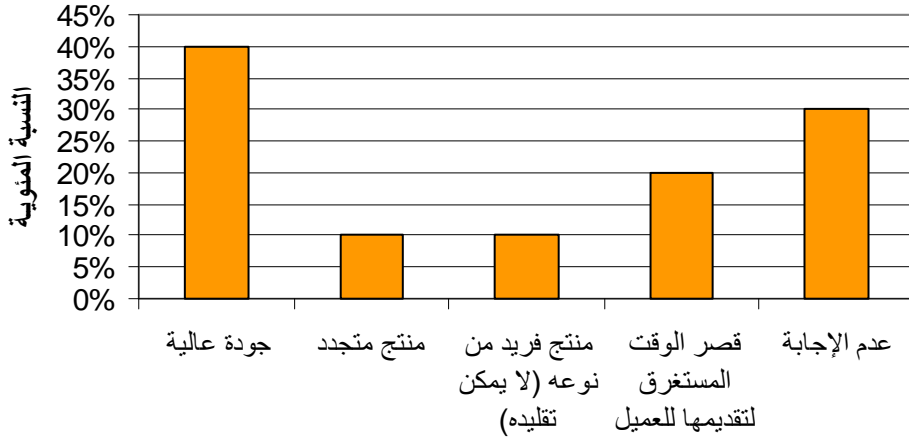
الشكل رقم 4-13: توزيع عينة البحث حسب تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين¹



لقد كانت النسبة 40% -تمثل المؤسسات التي ترى أن تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة منتجات المنافسين -متوقعة عندما نرى النسب السابقة. كما نرى أن المجيبين أن تكلفة منتجاتهم مساوية لتكلفة منتجات المنافسين تبلغ نسبتهم 40% وهي مقاربة لنسبة المؤسسات التي ترى أن حصتها السوقية مساوية لحصة المنافسين. كما نلاحظ أيضا أن نسبة المؤسسات التي تكلفة منتجاتها أكبر من تكلفة منتجات المنافسين تعادل نسبة المؤسسات التي حصتها السوقية أقل من حصص المنافسين في السوق وهذه النسبة تقدر بـ 10%. علما أن 10% من المستجوبين لم يجيبوا على هذا السؤال.

14- مزايا منتجات المؤسسة

الشكل رقم 4-14: توزيع عينة البحث حسب مزايا منتجات المؤسسة¹

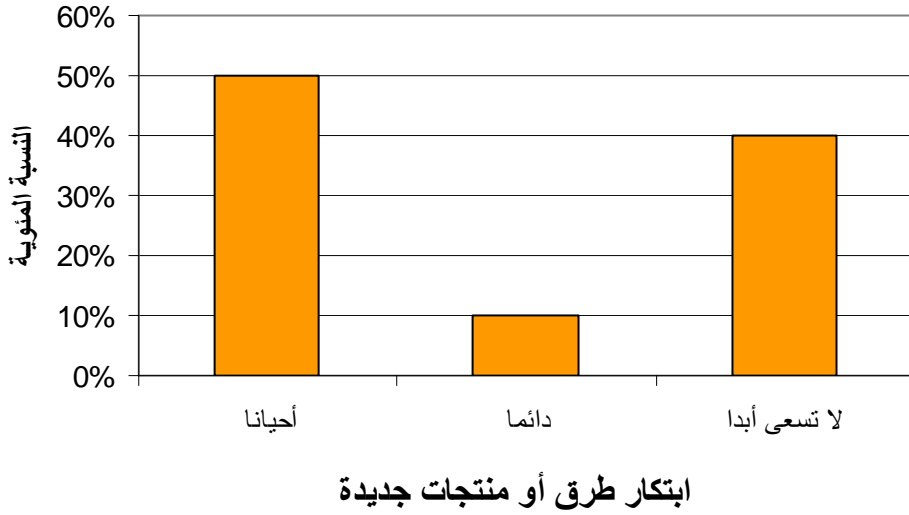


مزايا المنتجات

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن هذا السؤال يعتبر أكبر سؤال تجنب المستجوبين الإجابة عنه بنسبة 30% وقد يكون مرد ذلك إلى اعتبار هذه المعلومة سرية ولا يجب على المنافسين الإطلاع عليها، أما 70% الأخرى فتتوزعت إجاباتهم كانت الجودة العالية أبرزها بنسبة 40%، أما منتج متجدد، منتج فريد من نوعه وقصر الوقت المستغرق فقد كانت نسبها 10%، 10%، 20% على الترتيب.

15- سعي المؤسسة لابتكار منتجات وطرق جديدة

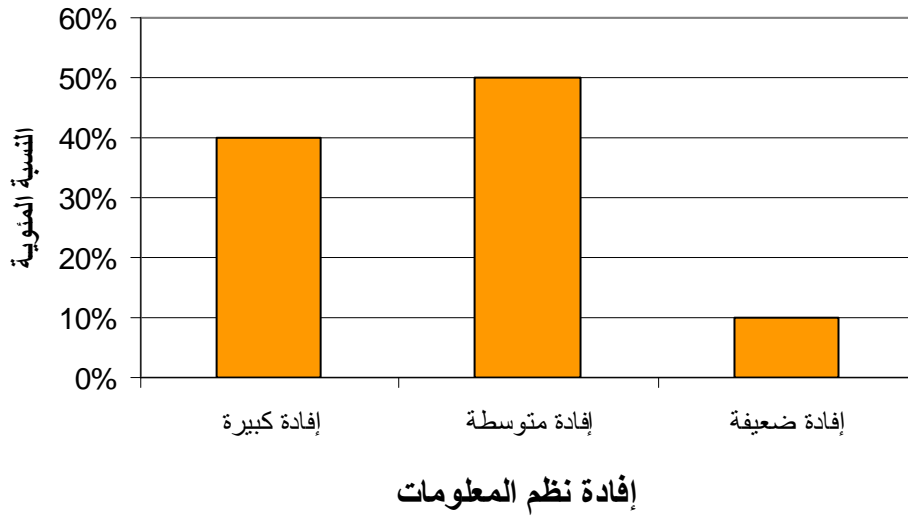
الشكل رقم 4-15: توزيع عينة البحث حسب سعي المؤسسة لابتكار منتجات وطرق جديدة¹



يبين هذا الجدول سعي المؤسسة لابتكار طرق جديدة أو منتجات جديدة، حيث نلاحظ أن نسبة 40% من المؤسسات لا تسعى أبدا، أما 50% من المؤسسات فهي تقوم "أحيانا" بابتكار طرق أو منتجات جديدة كوسيلة لمواصلة وجودها في السوق أو من أجل كسر الروتين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أحد المستجوبين أشار إلى أن إيجاد طرق جديدة للعمل هو من أهم أدوار المدير. في حين نجد 10% فقط من المؤسسات تسعى دائما للتطوير والتحسين.

16- إفادة نظم المعلومات

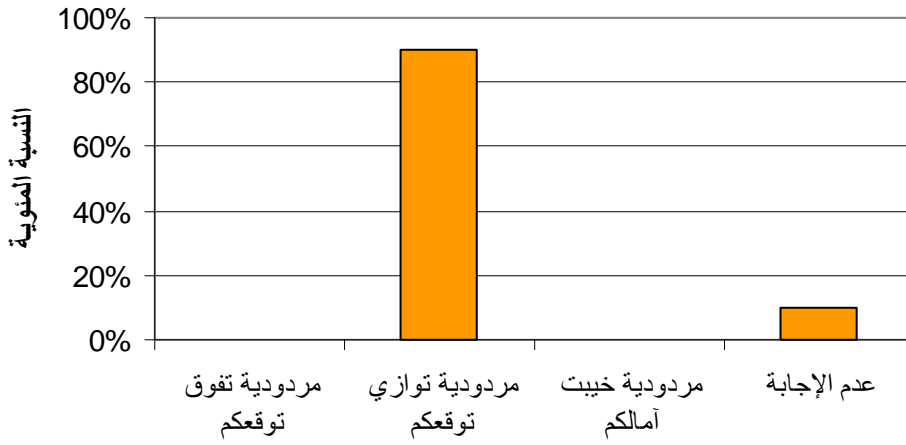
الشكل رقم 4-16: توزيع عينة البحث حسب إفادة نظم المعلومات¹



الإجابة التي تتميز بأكبر نسبة هي إفادة متوسطة بنسبة 50% كما كانت "إفادة كبيرة" ذات نسبة معتبرة تقدر بـ40%، مما يدل على أن مدراء المؤسسات يرون أن لنظم المعلومات دور في المؤسسة حتى وإن كان محدود، ولقد أجاب 10% من المؤسسات بإفادة ضعيفة.

17- تقييم مردودية الاستثمار في نظم المعلومات

الشكل رقم 4-17: توزيع عينة البحث حسب مردودية الاستثمار في نظم المعلومات¹



مردودية الاستثمار في نظم المعلومات

أجاب 90% من المستجوبين بأن مردودية الاستثمار في نظم المعلومات كانت توازي توقعهم، وتوازي هذه النسبة كما هو موضح في الشكل رقم 4-16 مجموع نسبيتي المؤسسات التي ترى بأن نظم المعلومات حقق لها إفادة كبيرة أو متوسطة، غير أن 10% امتنعوا عن الإجابة عن هذا السؤال.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية

المطلب الأول: واقع المعلومات

بالرغم من أن المعلومات تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، إلا أن هناك نقائص من حيث المعلومات بين مختلف المصالح، وذلك للأسباب التالية:

- ~ أن المصادر التي تعتمد عليها المعلومات هي مصادر أولية أكثر منها ثانوية.
- ~ أنواع المعلومات المتداولة داخلية أكثر منها خارجية.
- ~ عدم توفر المعلومات الآنية واليومية وعدم سهولتها ووضوحها.
- ~ اتصالات المعلومات بالتحيز وعدم إمكانية التحقق من صحتها وسلامتها وأحيانا عدم احترام التوقيت السليم والمناسب.
- ~ نقص في مضمون المعلومات.

- احتكار المعلومة، يظهر عدم اهتمام وإدراك مؤسسات تبسة وعمالها بالأهمية القصوى للتسيير الحسن للمعلومة. حيث السبب في ذلك راجع لعدم إسهامهم وتحسينهم وتحفيزهم على جمعها، نقلها وإيصالها.

- كما يعكس احتكار المعلومة في المؤسسة عدم فعالية قنوات اتصالها. بسبب سوء نقل المعلومة نحو مكان استغلالها بالجودة والسرعة اللازمة، للانتفاع بها في اتخاذ أمثل القرارات.

- إن المعلومات تتوقف عند مستوى الإدارة العامة، ولا تنزل إلى مستوى المستخدم البسيط، وبالتالي كانت النتيجة المنطقية (والتي يدركها المورد البشري) والمتمثلة في أسبقية الأنظمة غير الرسمية (الإشاعات...)، حيث يتم إيصال المعلومات المختلفة إلى الموارد البشرية، وتصبح المعلومات عرضة للتأويل والتحريف والتشويه. هذه المعلومات تدور أساسا حول:

- تربصات خارج الوطن
- تعيينات داخل المؤسسة (الترقية)
- سلم الأجور الجديد

المطلب الثاني: واقع نظام المعلومات

- استفادة مؤسسات منطقة تبسة من بعض تكنولوجيا المعلومات مثل الانترنت والبرامج الجاهزة.
- النقص الفادح في عدم الاستعمال لوسائل المعلوماتية المتطورة المستعملة للشبكات. كذلك عدم استعمال الشبكات التبادل الآلي للمعطيات EDI، والذي إن استعمل سمح بالتبادل السريع للمعلومات بينها وبين فروعها ومورديها.
- كذلك عدم استعمالها للكثير من التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال، كل هذه الوسائل تسمح بتخفيض وتقليص الآجال والتكاليف، كما تسمح بالرفع من أرباح ومرونة المؤسسة إن عرفت كيفية استعمالها والتحكم فيها.
- مؤسسات غير واعية بأهمية وضرة نظام المعلومات، لمواجهة تغيرات وتطورات محيطها، ولمواجهة المنافسة، وللحفاظ والرفع من مردوديتها وجودتها وإنتاجيتها الكلية، يعتبر نظام المعلومات أداة إستراتيجية لدى المؤسسة، عليها بتطويرها واستغلالها حسن استغلال بعقلانية وفعالية.
- لم يتقدم أحد باقتراح استخدام نظم حقيقة للمعلومات في المؤسسة.
- جوهر نظم المعلومات غير معروفة بالنسبة لهم.
- عدم وجود خبراء لاستخدام هذه التقنية.
- نقص الخبرات والكفاءات اللازمة لجمع وتحليل المعلومات بالمؤسسة.
- تكلفة كبيرة، ونقص في القدرات المادية اللازمة لذلك.

المطلب الثالث: واقع التنافسية

- الحصة السوقية تعتمد اعتمادا كبيرا على تخفيض التكلفة باعتبار الطلب في منطقة تبسة مرتبط ارتباطا وثيقا بالسعر.
- البحث والتطوير تكلف أموال باهظة.
- نسبة صغيرة فقط من المنتجات المتجددة تلاقى نجاحا في السوق.
- وحدة تركيب غير مسؤولة عن تطوير المنتجات أو طرق الإنتاج.
- عدم التعاون مع الجامعة ومع المخابر الجامعية.

- على الرغم من وجود عدة منافسين للعينة المدروسة، إلا أن السوق لا تتميز بالمنافسة القوية وذلك لاتساع الطلب كثيرا ولا تكاد المؤسسات المتواجدة أن تغطي جزءا منه.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة الاستطلاعية

يؤثر يظهر أن نظام المعلومات سلبا في حالة عدم انعدامه وفي حالة عدم فعاليته على كفاءة وفعالية المؤسسات وعلى ميزتها التنافسية. فاقدة بذلك فرص كبيرة للتميز وللربح ولتحسين وتطوير فعالية تسييرها، والتنسيق بين مختلف وظائفها وفروعها ووحداتها.

كما أن تأثيره واضح على نقص جودة المعلومات بسبب احتكارها الكبير والأجال الطويلة التي يستغرقه وصولها إلى أماكن استغلالها، فهي تعتبر عاملا مؤثرا في ببطء أو ضياع انتهاز الفرص وتفاذي الأخطار بالنسبة للمؤسسات. يحرمها ذلك من سرعة التكيف والاستعداد للمستقبل، خاصة وأنها لا تملك وظيفة للترصد واليقظة قائمة وفعالة تعوض نقص نظام المعلومات، حيث يظهر من كل هذا أن العنصر البشري في المؤسسة هو أهم متغيرة بالنسبة لكل وظائفها ولنظمها خاصة بالنسبة لنظام المعلومات ولميزتها التنافسية.

لا يسمح واقع الطلب في سوق منطقة تبسة على جعل المؤسسات تبحث عن حلول لتطوير منتجاتها ولزيادة حصتها السوقية، كي تنظر لنظم المعلومات كأحد البدائل لتحقيق ذلك. وحتى إن كانت الحصة السوقية لبعض المؤسسات صغيرة نسبية مقارنة بمنافسيها فهي لم تحاول تطبيق نظم المعلومات أو غيرها من الطرق العلمية، ومرد ذلك إما الرضا بالحصة السوقية وعدم اكتراثها لنسبتها، أو عدم قناعة مدراء المؤسسات بالأساليب العلمية والنظر إليها على أنها تضييع للموارد وللوقت، ولا نتائج إنتاجية لها.

الخاتمة العامة

تعتبر المؤسسة نظاما حيا معقدا ومتغيرا في محيط متغير وغير أكيد، يؤثر ويتأثر بكل ما لديه من الداخل، وبكل ما يحيط به من أنواع التدفقات الناتجة عن محيطه الخارجي. ومن بين هذه التدفقات نجد تدفقات المعلومات، التي أصبحت المورد المركزي والضروري في المحيط التنافسي الذي تعيش ضمنه المؤسسة. حيث أصبحت المعلومة سلاحا في يد المؤسسة تستعمله للتحكم في تسييرها وللرفع من ميزتها التنافسية.

ما يلزم على المؤسسة جمع وترتيب ومعالجة وتخزين بغرض الاستغلال مجموعة كبيرة من المعلومات المختلفة النوع والأهمية. حيث لا يتسنى ذلك للمؤسسة إلا بامتلاكها لنظام معلومات فعال، يسمح لها بتسيير الحجم الكبير لتدفقات المعلومات.

كما يوفر نظام المعلومات للمؤسسة المعلومات الضرورية وذلك في كل المستويات، استجابة لاحتياجات وطلباتها ووظائفها وإجراءاتها وأفرادها. حيث يعتبر نظام المعلومات المركز العصبي للمؤسسة، والذي من دونه يندم التنسيق بين مجمل نشاطاتها ووظائفها المختلفة، ولجودتها الشاملة ولإبداعها وإنتاجيتها ومرونتها وللرفع من مهارات أفرادها وتخفيضهم.

كما على المؤسسة أن تكون باستمرار لها الإرادة في تحسين ميزتها التنافسية والتي لا تعتبر نتيجة فقط، لكن هي إجراء طويل يبدأ من الأعلى، وبالتالي تبدأ بتحسين جودتها الشاملة التي هي الأخرى تحسن بدورها لا محال من الإنتاجية الكلية للمؤسسة، التي تأتي هي الأخرى إلا بنوع من المرونة في التنظيم والإنتاج المحكم.

كذلك بحث المؤسسة عن الجودة وتحسين منتوجاتها وخدماتها، يدفع بها إلى الإبداع، الذي أصبح ضرورة بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة في محيط شديد التنافس، يسمح لها بالتميز وبربح الوقت على المنافسة وبالبقاء، ما ينتج عنه مستويات مرتفعة من المردودية، وبالتالي تحسين وضعيتها التنافسية والحصول على حصص أكبر في السوق والرفع أو الحفاظ بذلك على الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما تولد وتستلزم العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة قسطا كبيرا من المعلومات، حيث يتوجب على المؤسسة توفيرها بالجودة اللازمة في الوقت والمكان المناسبين، وذلك بأدنى التكاليف للمساهمة في الرفع منها، والتي أصبحت مرتبطة بالتحكم الجيد للمؤسسة في تدفقات معلوماتها.

على المؤسسات العمل على تصميم وبناء نظام معلومات فعال، بادئةً بتكوين مواردها البشرية لحسن تسيير ولصيانة نظام المعلومات، حتى يسمح بتوفير المعلومات الداخلية عن مختلف نشاطات المؤسسات، للمساعدة على المراقبة والتنسيق والاتصال ولاتخاذ القرارات، فهو ضروري في كل مستويات التسيير معلما عن الوضعية الماضية والحالية والمستقبلية. وحتى يسمح كذلك من توفير المعلومات الخارجية والتي تخص الزبائن والموردين والمنافسة والتكنولوجيا والتغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الوطنية والأجنبية. بغرض إسراع استجابة المؤسسة، وحتى تكون لها أقصى فعالية ممكنة.

وتوصل هذا البحث إلى العديد من النتائج سواء كانت في الجانب النظري أو التطبيقي أهمها:

- نقص المنافسة ووجود قطاعات كثيرة تتميز بتفوق الطلب على العرض والتفوق أدى إلى نقص الاهتمام بالمعلومات؛
 - عدم استخدام نظام المعلومات كوسيلة للاتصال؛
 - مازالت مؤسسات المنطقة دون المستوى المطلوب وبعيدا كل البعد على مواجهة المنافسة الدولية، خاصة وأن الجزائر تسعى جاهدة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة مما سيؤدي إلى فتح الأسواق وتنوع المنتجات وزيادة حدة المنافسة بشكل كبير؛
 - عدم إدراك المؤسسات المستجوبة حقيقة الخطر الذي ستعرض له؛
 - معظم المزايا التنافسية التي تمتلكها مؤسسات منطقة تبسة هي مزايا مكتسبة بعيدا عن نظم المعلومات، كالمزايا التي تكتسبها بسبب الموقع، ومن هنا نصل إلى نتيجة أنه من ممكن أن تكون لمؤسسة ما، ميزة تنافسية في محيط تنافسي دون نظام فعال للمعلومات.
- وفي الأخير نؤكد أن نظم المعلومات لدى الدول المتقدمة لا يشكل وسيلة لخلق أو الحفاظ على الميزة التنافسية، بل صار حتمية إنتاجية يجب توفره في المؤسسة حتى يمكنها مزاوله نشاطها بصورة طبيعية مثله مثل المورد البشري والمورد المالي. أما لدى مؤسساتنا والتي مازالت في طريق النمو فقد يشكل نظام المعلومات أهم وأحد الأسباب التي قد تضع المؤسسة في الريادة وتخلق لها مزايا تنافسية بعيدة المدى، لكن مع الأسف لم نلاحظ هذا الاهتمام والتطبيق في أرض الواقع.

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ
مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ
وَاللَّهُ عَالِمُ الْغُيُوبِ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

استبيان

يضع بين أيديكم الطالب: فيصل سايعي هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماجستير في إدارة أعمال - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حول أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة بقصد التوصل إلى تقدير حقيقي يترجم كفاءة وفعالية نظم المعلومات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية.

ونظراً لأن الدراسة الاستطلاعية لهذا البحث تشمل منطقة تبسة قمنا باختيار مؤسستكم ضمن عينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم دون ذكر اسمكم، ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة. ونعاهدكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الطالب / ف. سايعي

ملاحظة:

ضع علامة (x) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال أو ملء الفراغ الموجود.

1- التعريف بالمؤسسة

.....
.....
.....
.....

2- ما هو النشاط الرئيسي لمؤسستكم؟

- خدمي
 صناعي
 زراعي
 تجاري

3- ما هي أهم المنتجات أو الخدمات التي توفرها مؤسستكم؟

.....
.....
.....
.....

4- ما هو العدد المتوسط للموظفين في شركتكم في الـ 12 شهرا الأخيرة؟

- 24-1
 49-25
 99-50
 199-100
 أكبر من 200

5- ما نوع البرمجيات (Logiciels) التي تستخدمها المؤسسة؟

- برمجيات جاهزة
 برمجيات مطورة خصيصا للمؤسسة
 لا تستخدم أي برمجيات معلومانية

6- ما هي الوظائف التي تعتمد على هذه البرمجيات؟

- تخزين
- أمانة (سكرتارية)
- محاسبة ومالية
- إنتاج وتصنيع
- تسويق ومبيعات
- الموارد البشرية

7- فيما تساهم نظم المعلومات في المؤسسة؟

- مراقبة مستويات الإنتاج والمخزون
- تخفيض مستويات الإدارة
- تخفيض تكلفة المكتب
- كسب معلومات حول الموردين، المنافسين، العملاء والمتعاملين
- دعم الابتكار

8- ما مدى اتساع الشبكة المعلوماتية للمؤسسة؟

- تشمل كامل المؤسسة
- كل قسم شبكة معلوماتية خاصة به
- تشمل المؤسسة ونقاط البيع
- تربط المؤسسة مع مورديها وباقي المتعاملين
- لا تملك المؤسسة أي شبكة معلوماتية

9- هل تمتلك مؤسستكم اتصال بالانترنت؟

- نعم
- لا

10- إذا كانت الإجابة نعم، فهل تستخدمون الانترنت من أجل المهام التالية؟

- تبادل الرسائل الإلكترونية
- البحث عن المعلومات
- تبادل المستندات مع الموردين
- تبادل المستندات مع الزبائن
- عمل تعاوني مع مؤسسات أخرى
- شراء على الخط من الموردين

11- هل تمتلك مؤسستكم موقع على الانترنت؟

نعم

لا

12- إذا كانت الإجابة نعم، فما هي المعلومات أو الإمكانيات التي يقدمها أو يوفرها؟

معلومات حول منتجات المؤسسة

معلومات عامة حول المؤسسة

دليل إلكتروني لمنتجات المؤسسة

خدمة الزبائن مباشرة

طلبات ودفع عبر الانترنت

13- ما هي الفترة التي تقضيها المؤسسة من أجل تجديد معدات نظام المعلومات؟

سنة

سنتان

ثلاث سنوات

أربع سنوات

خمس سنوات

أكثر من خمس سنوات

14- هل لدى المؤسسة مهارات أو قدرات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة؟

البعض منها

الكثير منها

ليس لديها أي قدرات

15- ما هو تقييمكم لحصّة المؤسسة في السوق؟

حصّة كبيرة مقارنة بالمنافسين

حصّة تقارب حصص المنافسين

حصّة أقل من حصص المنافسين

16- مقارنة بالمنافسين ماذا تعتبرون تكلفة منتجاتكم؟

أقل من تكلفة المنافسين

مساوية لتكلفة المنافسين

أكبر من تكلفة المنافسين

17- حسب رأيكم بماذا تتميز منتجات مؤسستكم؟

- جودة عالية
- منتج متجدد
- منتج فريد من نوعه (لا يمكن تقليده)
- قصر الوقت المستغرق لتقديمها للعميل

18- هل تسعى المؤسسة لابتكار منتجات وطرق جديدة تختلف عن المنافسين؟

- أحيانا
- دائما
- لا تسعى أبدا

19- في مجال نشاطكم هل استعمال نظم المعلومات مفيد لشركتكم؟

- إفادة كبيرة
- إفادة متوسطة
- إفادة ضعيفة

20- ما تقييمكم لمردودية الاستثمار في نظم المعلومات؟

- مردودية تفوق توقعكم
- مردودية توازي توقعكم
- مردودية خيبت آمالكم

21- إذا كانت إجاباتكم هي الأخيرة فأذكر الأسباب إن أمكن

.....

.....

.....

.....

كَلِمَاتُ الْجَمْعِ
حَا سِرْ حَا

قائمة المراجع

الكتب بالعربية .

- 1- إدريس، ثابت عبد الرحمان. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 2- البكري، مصطفى محمود. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 3- الحسين، محمد أبديري. تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناصر، عمان، دون سنة نشر.
- 4- الدهراوي، كمال الدين. مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 5- الدوري، زكريا مطلق. الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- 6- الزعبي، حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
- 7- السالمي، علاء عبد الرزاق. رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 8- السامرائي، إيمان فاضل. الزعبي، هيثم محمد. نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 9- السيد، إسماعيل. نظم المعلومات لإيجاد القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 10- الشerman، زياد محمد. مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 11- الصباغ، عماد. نظام المعلومات ماهيتها ومكوناتها، الطبعة الأولى، دار الثقافة، قطر، 2000.
- 12- الصقر، عمر. العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- 13- الطائي، محمد عبد حسين آل فرج، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

- 14- القاسم، عبد الرزاق محمد. تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2004.
- 15- القيومي، محمد. حسين، أحمد حسين علي. تصميم وتشغيل نظم المعلومات، دار المعارف، الإسكندرية.
- 16- الكردي، منال محمد. العبد، جلال إبراهيم. نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 17- الكيلاني، عثمان. البياتي، هلال. السالمي، علاء. المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
- 18- المرسي، جمال الدين محمد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 19- الهادي، محمد محمد. تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، 2001.
- 20- الهوش، أبو بكر محمود، نظم وشبكات المعلومات، عصى، طرابلس، 1996.
- 21- برهان، محمد نور عبد الله. تحليل وتصميم أنظمة المعلومات الحاسوبية، مؤسسة الوراق، عمان، 1998.
- 22- بن أشهوه، عبد اللطيف. مبادئ الاقتصاد الحديث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 23- حجازي، محمد حافظ. دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 24- حسن، الحسيني فلاح. الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000.
- 25- حسن، راوية. الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 26- حسين، أحمد حسين علي. نظم المعلومات المحاسبية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- 27- حيدر، معالي فهمي. نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 28- خشبة، محمد السعيد. نظم المعلومات، جامعة الأزهر، مصر، 1987.

- 29- خليل، نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 30- رايموند، مكليود. جيورج، شيل. نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2006.
- 31- سلطان، إبراهيم. نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 32- شارلز، هل. جاريت، جونز. الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2007.
- 33- غراب، كامل السيد وآخرون. نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 1997.
- 34- مبارك، صلاح الدين عبد المنعم. اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001.
- 35- مرسي، نبيل محمد. استراتيجيات الإدارة العليا، الإسكندرية، 2006.
- 36- مرعي، عبد الحي. المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993.
- 37- مسلم، علي عبد الهادي. مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994.
- 38- مصطفى، أحمد سيد. التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دون دار نشر، الطبعة الأولى، 2003.
- 39- نجم، نجم عبود. إدارة المعرفة، الوراق، الأردن، دون سنة نشر.
- 40- ياسين، سعد غالب. نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1994.

- 1- Alain Marion, **le diagnostic de l'entreprise**, Edition, Economica, Paris, 1996.
- 2- Bruno Martinet, Yves-Michel Marti, **l'intelligence économique**, ed. D'organisation, France.
- 3- DAYAN & Autres, **manuel de gestion**, Vol 1 et 2, Ed Ellypses/ PUF, 1999.
- 4- Equipe erms, **systeme d'information: la perspective de management**, édition Manon, France, 1994.
- 5- François Jakobiak, **l'intelligence économique en pratique**, ed. D'organisation, France, 2001.
- 6- G.LAVETTE et M.NICULESCU, **les Stratégies de croissance**, ed. D'organisation, 1999.
- 7- Galacci, **les system d'information: analyse et conception**, édition dunod, France, 1990.
- 8- Hugues Angot, **Système d'information de l'entreprise**, boeck université, 3eme édition.
- 9- Isabelle Calmé et autres, **Introduction à la gestion**, Dunod, France.
- 10- J.MOREJON, **Principe et conception d'une base de données rationnelles**, l'édition d'organisation, 1992.
- 11- Jacque Melese, **approche systémiques des organisations**, les éditions d'organisation, Paris, 1992.
- 12- Jacques Castelnau, Loic Daniel, Bruno Mettling, **Le pilotage stratégique**, éditions d'organisation, France, 2eme édition, 2002.
- 13- Jaque Andrè Bartoli et Jean Lewis Moigne, **organisation intelligent et système d'information stratégique**, édition economica, paris.
- 14- Jean Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, Science édition, France, 2ème édition, 1993.
- 15- Jean-Louis PEAUCELLE, **La gestion de l'informatique**, les éditions d'organisation, France, 1990.
- 16- Jean-Louis PEAUCELLE, **systeme d'information**, Economica, France, 2001.
- 17- Marie-hélève Delmond et autres, **management des système d'information**, dunod, France, 2003.
- 18- Michael Porter, **choix stratégiques et concurrence: technique**, Economica, France, 1982.

- 19- Michael Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, France, 1999.
- 20- Mirza, **global competitive strategies in the new world economy**, Edward Elgar, cheltenham, 1998.
- 21- Olivier Lagrée, Laurent Magne, **E-Management**, Dunod, France, 2001.
- 22- Pascal vidal et autres, **Systèmes d'information organisationnels**, pearson Education, France.
- 23- Philippe Baumard, Jean-André Benvenuti, **Compétitivité et Systèmes d'information**, Dunod, France, 1998.
- 24- R.Mazars et P.Rudelli, **Gestion Financière**, édition Belfond, Paris, 1992.
- 25- Richard Percerou, **Entreprise: gestion et compétitivité**, édition economica, France, 1984.

البحوث الجامعية

- 1- بختي، إبراهيم. دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 2- بوشناق، عمار. الميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 3- تاوتي، عبد العليم. دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2006.
- 4- لعلاوي، عمر. دراسة حول إستراتيجية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- 5- نحاسية، رتيبة. أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.

المقالات المنشورة ومواقع الانترنت .

- 1- العيسوي، إبراهيم. **مجلة المستقبل العربي**، دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، ندوة 99، العدد 254، قطر، 2000. ص 33-51.
- 2- المعهد العربي للتخطيط، **قياس التنافسية ومؤشراتها**، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2007/06/23، www.arab-api.org
- 3- بغداد، كربالي. **تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية**، ص 21، www.sarambite.com/recherche/Eco12.doc، 2008/02/12
- 4- Anne Mayère, **Revue Française de gestion**, Les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise, N° 123, 1999, pp 88-99.
- 5- Commission Européenne, **Impact des NTIC sur la logistique des entreprises commerciales**, 17/04/2008, www.csti.pm.gouv.fr/elements/report_on_ict_fr.pdf
- 6- Marc Favier, Françoise Coat, **Revue Française de gestion**, le futur des systèmes d'information, N° 125, 1999, pp 19-28.
- 7- Robert Reix, **Revue française de gestion**, Les technologies de l'information facteurs de flexibilité, N°123, 1999. pp 111-119.