



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مذكرة

للحصول على شهادة ماجستير

في العلوم الاقتصادية

أنظمة المعلومات و تأثيراتها على تنافسية المؤسسة

الجزائرية

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيدة(ة): صياد صباح

أما لجنته المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. بن باير حبيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
د. كربالي بغداد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مقرر
د. بوري شوقي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
د. حمداني محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة: 2018/2017

# شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه

أتقدم بخالص شكري و امتناني إلى

أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "كربالي بغداد" على نصائحه وتوجيهاته القيمة و آرائه النيرة التي ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله النهائي... أسأل الله تعالى أن يزيده علمه وفضله.

كما أتقدم بالشكر و الإمتنان للسادة أعضاء المناقشة الذين تفضلوا لقبولهم مناقشة رسالة الماجستير، و الذين سيكون لأرائهم عظيم التقدير و الإمتنان ، و بارك الله فيكم و جزاكم خير جزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر و التقدير و الامتنان و العرفان للوالدة حفظها الله على الرعاية و الإهتمام و للوالد يرحمه الله على كل الدعم الذي قدمه لي و لأخي.



الْفَهْرِس

الصفحة	الفهرس
2	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: نظم المعلومات في المنظمة</b>
7	مقدمة الفصل
8	المبحث الأول: ماهية النظام
8	المطلب الأول: مفهوم النظام
9	المطلب الثاني: مكونات النظام
11	المطلب الثالث: المنظمة كنظام مفتوح
13	<b>المبحث الثاني: ماهية المعلومات</b>
13	المطلب الأول: البيانات و المعلومات
15	المطلب الثاني: خصائص المعلومات
16	المطلب الثالث: تصنيفات المعلومات في المؤسسة.
19	المطلب الرابع: دور المعلومات
20	المطلب الخامس: سرية و أمن و قيمة و جودة المعلومات
22	<b>المبحث الثالث: مدخل إلى نظم المعلومات</b>
22	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات
25	المطلب الثاني: النموذج النظامي للمنظمة
26	المطلب الثالث: دور الحاسب الآلي في زيادة فعالية أنظمة المعلومات
30	المطلب الرابع: وظائف نظام المعلومات
31	المطلب الخامس: أهمية نظام المعلومات
32	المطلب السادس: أهداف نظام المعلومات
34	<b>المبحث الرابع: أنواع أنظمة المعلومات</b>
34	المطلب الأول: أنظمة المعلومات حسب المستويات الإدارية
35	المطلب الثاني: الأنواع الأربعة الرئيسية من النظم
41	المطلب الثالث: أنظمة المعلومات حسب المستويات الوظيفية
56	المطلب الثالث: نظم إدارة سلسلة التوريد و نظم تخطيط موارد المؤسسة
61	<b>المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات</b>
61	المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات

62	المطلب الثاني: دور المعلوماتية في تطوير نظم المعلومات
64	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: التنافسية و مؤشراتها
66	مقدمة الفصل.
67	المبحث الأول: ماهية التنافسية
67	المطلب الأول: مفهوم التنافسية.
73	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة
82	المبحث الثاني : الميزة التنافسية
82	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.
83	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
94	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها
111	المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية
117	المبحث الثالث : استراتيجيات التنافس
117	المطلب الأول : الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية
117	أولاً: مفهوم استراتيجيات التنافس
119	ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
123	ثالثاً: مخاطر الإستراتيجيات العامة
125	رابعاً: الاستراتيجيات التنافسية لكوترلر
134	المبحث الرابع: الإطار العام للتحليل الإستراتيجي للبيئة
134	المطلب الأول: مفهوم البيئة
135	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي
177	المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إستراتيجية المؤسسة
180	المبحث السادس: استمرارية الميزة التنافسية
182	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: تأثيرات نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة.
184	مقدمة الفصل.
185	المبحث الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
185	المطلب الأول: تحسين إنتاجية التصميم

186	المطلب الثاني: اختصار وقت تسويق المنتج
187	المطلب الثالث : الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية
188	المطلب الرابع: التحكم الأفضل بالمشاريع
188	المطلب الخامس: إدارة النوعية الكاملة
189	المبحث الثاني: الاستخدامات الإستراتيجية لنظم المعلومات
189	المطلب الأول : الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات
197	المطلب الثاني: المجالات الإستراتيجية لنظم المعلومات
198	المطلب الثالث: أنظمة المعلومات الإستراتيجية
200	المبحث الثالث : التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات
200	المطلب الأول: التأثير التنافسي
202	المطلب الثاني : التأثير في الصناعة
203	المطلب الثالث: تطبيقات نظم المعلومات كمورد للميزة التنافسية
210	المطلب الرابع : تطبيقات نظم المعلومات على الإستراتيجيات التنافسية
211	المطلب الخامس: استخدامات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة
219	المبحث الثالث : الفرق بين أنظمة المعلومات الإستراتيجية و بين أنظمة المعلومات على المستوى الاستراتيجي
220	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: تأثير نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة
222	مقدمة الفصل.
223	المبحث الأول: طبيعة المنافسة و تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة في الجزائر
223	المطلب الأول: طبيعة السوق الجزائرية
223	المطلب الثاني: الوضعية العامة للمؤسسات الجزائرية
225	المطلب الثالث: إجراءات تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية
228	المطلب الرابع: عوامل تفوق القدرة التنافسية في المؤسسة الجزائرية
229	المطلب الخامس: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر
232	المبحث الثاني : الدراسة الاستطلاعية لبعض المؤسسات المتواجدة في ولاية وهران.
232	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.
232	المطلب الثاني: أدوات و أساليب جمع البيانات
233	المطلب الثالث: تحليل معطيات الدراسة و استخلاص النتائج

257	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية
257	المطلب الأول: واقع المعلومات
257	المطلب الثاني: واقع نظام المعلومات
257	المطلب الثالث: واقع التنافسية
258	المطلب الرابع: نتائج الدراسة الاستطلاعية
260	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات وفق نتائج الإستبيان و الدراسة
262	خلاصة الفصل
264	الخاتمة العامة



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	التطبيقات الوظيفية لأنواع نظم معالجة المعاملات	الجدول رقم 1-1
80	مؤشرات تنافسية المؤسسة.	الجدول رقم 1-2
110	أبعاد نطاق التنافس.	الجدول رقم 2-2
210	استخدامات نظم المعلومات مقابل القوى الخمس للمنافسة.	الجدول رقم 1-3
213	التطبيقات الممكنة لنظم المعلومات.	الجدول رقم 2-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مكونات النظام	الشكل رقم 1-1
12	نموذج عام لنظام المنظمة	الشكل رقم 2-1
15	العلاقة بين البيانات و المعلومات	الشكل رقم 3-1
23	نظام المعلومات حسب رؤية لوكاس Lucas	الشكل رقم 4-1
24	شكل عام لنظام المعلومات	الشكل رقم 5-1
25	النموذج النظامي للمنظمة	الشكل رقم 6-1
26	مثال عن تدفق المعلومات في المنظمة	الشكل رقم 7-1
27	عناصر نظام المعلومات في ظل الحاسب الآلي	الشكل رقم 8-1
34	الأنواع المختلفة من النظم	الشكل رقم 9-1
47	نظام المعلومات التسويقي باستخدام الانترنت	الشكل رقم 10-1
57	نظم المؤسسة	الشكل رقم 11-1
59	SAP R/3 هندسة مجال المالية	الشكل رقم 12-1
59	SAP R/3 هندسة مجال الموارد البشرية	الشكل رقم 13-1
60	SAP R/3 هندسة مجال اللوجستيك	الشكل رقم 14-1
74	مؤشرات التنافسية	الشكل رقم 1-2
84	الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية	الشكل رقم 2-2
89	العلاقة بين الموارد، القدرات و الكفاءات	الشكل رقم 3-2
91	تأثير الجودة على الربح	الشكل رقم 4-2
103	القيمة المخلوقة حقيقة و القيمة المبينة للزبون.	الشكل رقم 5-2
105	القيمة المدركة للزبون	الشكل رقم 6-2
106	نموذج الفجوات ل Al & Parasuraman	الشكل رقم 7-2
109	دورة حياة الميزة التنافسية.	الشكل رقم 8-2
111	تتابع أنشطة سلسلة القيمة	الشكل رقم 9-2
112	أنواع أنشطة سلسلة القيمة	الشكل رقم 10-2
112	مراحل سلسلة القيمة	الشكل رقم 11-2
113	مكونات سلسلة القيمة	الشكل رقم 12-2
116	نظام القيمة	الشكل رقم 13-2
116	جذور الميزة التنافسية	الشكل رقم 14-2
141	نموذج القوى التنافس لبورتر.	الشكل رقم 15-2

161	مصفوفة SWOT	الشكل رقم 2-16
162	العلاقة بين الحصة السوقية و الربحية	الشكل رقم 2-17
163	العلاقة بين الاستثمار و الربحية	الشكل رقم 2-18
164	منحنى الخبرة	الشكل رقم 2-19
166	دورة حياة المنتج و بعض الخصائص الملازمة و الاستراتيجيات الملائمة	الشكل رقم 2-20
167	الاستراتيجيات المعتمدة في إطار تأثير الموقع التنافسي للمؤسسة أو منتجاتها و دورة حياة هذه المنتجات أو الأعمال	الشكل رقم 2-21
168	تحليل عامل النمو.	الشكل رقم 2-22
169	أبعاد و متغيرات نموذج جماعة بوسطن الاستشارية	الشكل رقم 2-23
171	مصفوفة مؤسسة جنرال الكتريك	الشكل رقم 2-24
173	متغيرات أبعاد مصفوفة الموقف الاستراتيجي	الشكل رقم 2-25
174	مصفوفة الموقف الاستراتيجي	الشكل رقم 2-26
174	مصفوفة Ansoff	الشكل رقم 2-27
185	أهمية نظام معلومات المنتج في تحسين إنتاجية التصميم.	الشكل رقم 3-1
186	أهمية نظام المعلومات المنتج في تقليص عدد التغيرات في التصميم	الشكل رقم 3-2
193	الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات.	الشكل رقم 3-3
196	يوضح الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات في المنظمة	الشكل رقم 3-4
215	أنظمة المعلومات الإستراتيجية و سلسلة القيمة	الشكل رقم 3-5
227	برنامج التأهيل	الشكل رقم 4-1
233	توزيع عينة البحث حسب عدد العمال	الشكل رقم 4-2
234	توزيع عينة البحث حسب أنواع البرمجيات المستعملة	الشكل رقم 4-3
235	توزيع عينة البحث حسب الوظائف المعتمدة على البرمجيات.	الشكل رقم 4-4
236	توزيع عينة البحث حسب مساهمة نظم المعلومات في المؤسسة.	الشكل رقم 4-5
238	توزيع عينة البحث حسب اتساع الشبكة المعلوماتية.	الشكل رقم 4-6
239	توزيع عينة البحث حسب الاتصال بالانترنت.	الشكل رقم 4-7
240	توزيع عينة البحث حسب استخدام الانترنت.	الشكل رقم 4-8
241	توزيع عينة البحث حسب امتلاك موقع على الانترنت.	الشكل رقم 4-9
242	توزيع عينة البحث حسب المعلومات أو الإمكانيات التي يوفرها الموقع.	الشكل رقم 4-10
243	توزيع عينة البحث حسب فترة تجديد معدات نظم المعلومات.	الشكل رقم 4-11
244	توزيع عينة البحث حسب المهارات و القدرات التي تمتلكها المؤسسة.	الشكل رقم 4-12
245	توزيع عينة البحث حسب توزيع حصة السوق.	الشكل رقم 4-13

246	توزيع عينة البحث حسب تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين.	الشكل رقم 14-4
247	توزيع عينة البحث حسب مزايا منتجات المؤسسة.	الشكل رقم 15-4
248	توزيع عينة البحث حسب سعي المؤسسة لابتكار منتجات و طرق جديدة.	الشكل رقم 16-4
249	توزيع عينة البحث حسب إفادة نظم المعلومات.	الشكل رقم 17-4
250	توزيع عينة البحث حسب مردودية الاستثمار في نظم المعلومات.	الشكل رقم 18-4
251	توزيع عينة البحث حسب إمتلاك المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).	الشكل رقم 19-4
252	توزيع عينة البحث حسب إعداد المؤسسة لتقرير التسيير.	الشكل رقم 20-4
253	توزيع عينة البحث حسب النواحي التي يؤثر على تقرير التسيير للمؤسسة.	الشكل رقم 21-4
254	توزيع عينة البحث حسب أنظمة المعلومات تؤثر على تنافسية المؤسسة.	الشكل رقم 22-4
255	توزيع عينة البحث حسب مستوى تأثير أنظمة المعلومات على تنافسية المؤسسة.	الشكل رقم 23-4
256	توزيع عينة البحث حسب تأثيرات أنظمة المعلومات على تنافسية المؤسسة.	الشكل رقم 24-4

# المقدمة العامة

يمر العالم بموجات من التغيرات و التطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية، و يعود ذلك إلى التقدم الهائل في وسائل الاتصالات و تطور حاجات و رغبات الأفراد و تطور التكنولوجيا، و تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت من العالم قرية واحدة يسهل عبرها اختراق الحدود السياسية و الجغرافية للدول، فأصبحت المعلومات تساهم في كل جوانب الحياة البشرية مما اصطلح على تسميته بثورة المعلومات، و قد أطلق الكثيرون على ثورة المعلومات الموجة الثالثة و التي اجتاحت العالم بعد موجة الثورة الزراعية ثم موجة الثورة الصناعية، و كل هذه التغيرات و التطورات لا بد أن تنعكس على المنظمات و تفرض عليها الإستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغير.

و في ظل هذا التغير و التطور و انفتاح الاقتصاديات العالمية بعضها على بعض، فإن الاقتصاد الجزائري لن يكون بمنأى عن تلك التحولات من خلال اتفاقيات الشراكة مع مجموعة من الدول و السعي للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، و التي تجعل من بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية الوطنية أكثر تشابكا و تعقيدا و غير مستقرة، فالتكنولوجيا تتجدد و المنتجات و الخدمات تتقدم و بالإضافة إلى جودة المنتجات و الخدمات المحلية مقارنة بالمنتجات و الخدمات الدولية خاصة فيما يتوافق مع المعايير العالمية، لذا كان لزاما على هذه المؤسسات بالذات و حتى تضمن بقاءها و استمرارها، أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بها و ما تفرضه من فرص و تهديدات، و أن تتعرف كذلك على بيئتها الداخلية من خلال اكتشاف نقاط القوة و الضعف فيها، ليكون لها بعدا استراتيجيا في إدارتها حتى تتمكن من مواجهة المنافسة الحادة.

إن قيام أي منظمة بتحليل بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، لن يتم إلا بتوفر المعلومات الضرورية و الدقيقة و في الوقت المناسب و نظرا للكم الهائل من المعلومات الذي تستقبله المنظمة فلا يمكن القيام بتنظيمها و تسهيلها لمتخذ القرار إلا من خلال وجود هذه النظم المعلوماتية، فهذه الأخيرة تملك القدرة على جمع البيانات و تصنيفها و تخزينها و استرجاعها و بثها لأكبر عدد من المستخدمين في أقصر وقت ممكن، حتى تكون بمثابة المصدر الأساسي لاستقاء المعلومات ذات المصادقية التي تبني عليها القرارات، من هنا تبرز أهمية الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات، من خلال استخدامها ليس فقط كأداة لإنجاز وظائف الإدارة و اتخاذ القرارات، و إنما كذلك كأداة للتحليل البيئي الاستراتيجي.

من هذا المنطلق ارتأينا تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة التي أصبحت توليها مختلف المنظمات الاقتصادية لنظام معلوماتها لما له أثر على تنافسيتها، باعتباره المسؤول الأول و الأخير عن المعلومة بمختلف أنواعها.

بناء على ما تقدم أصبح من الضروري على المنظمات في الجزائر بناء نظم معلومات فاعلة، و قدرة على تلبية متطلباتها و استراتيجياتها التنافسية المختلفة، من خلال ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات المتقدمة و مسايرة للتطورات البيئية.

ومن مجمل ما سبق، فإن الإشكالية الرئيسية التي تحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة هي :

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

إن الإجابة على هذه الإشكالية يقودنا إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو مدلول كل من النظام و المعلومة و نظم المعلومات و الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- ما الذي تنتظره المؤسسة من نظام معلوماتها ؟
- ما هي العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- هل لنظام المعلومات فعالية لاكتساب و لتحسين و للرفع من الميزة التنافسية لمؤسسة ؟
- ما هو دور نظام المعلومات في تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؟

و على ضوء الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية التي سنحاول تأكيدها أو نفيها من خلال عملنا هذا:

- تعتبر المعلومات مصدرا مهما لحياة المؤسسة و استمرارها، وموردا استراتيجيا لمواجهة المنافسين؛
- تتوفر كل المؤسسات على نظم للمعلومات و استخدام هذه النظم يساعد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات، و بالتالي التمكن من التعرف عن نقاط القوة و الضعف للمؤسسات؛
- لا تهتم أغلبية المؤسسات بشكل كبير بتحليل عناصر بيئتها الخارجية لإقتناص الفرص المتاحة و تفادي التهديدات المفروضة، و ذلك بحكم القرب من جهة و لمحدودية تطبيقات نظم معلوماتها الإستراتيجية .

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية المتغيرين الأساسيين المتمثلين في كل من نظم المعلومات و التنافسية، حيث توجد كلتاها في قلب إهتمامات الإقتصاد المعاصر.
- تزايد الاهتمام بنظم المعلومات، خاصة بعد الانفتاح الذي شهدته السوق الجزائرية على الأسواق العالمية و تحرير التجارة الخارجية و ازدياد حدة المنافسة سواء الداخلية أو الخارجية.
- مع ظهور الثورة المعلوماتية التي شهدتها العالم في هذا العصر، و أصبح المثل السائد "أن من يملك

معلومة يملك فرصة تنافسية "فاستوجب على المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة تبني نظم معلومات تؤثر على قدرتها التنافسية و بالتالي البقاء و الاستمرار.

-أصبح التنافس يمس كل المنظمات الاقتصادية و الإجتماعية و الإدارية، نظرا للإنتشار السريع للتطور التكنولوجي خاصة نظم المعلومات و عليه أصبح مهما جدا التركيز على نظم المعلومات الذي من شأنه تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

-يكتسب الموضوع أهمية بالغة من الناحية العملية من خلال إبراز أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ليس فقط بالتسيير الجاري لمختلف الوظائف الإدارية و على المستويات سواء مستوى تشغيلي أو تنفيذي أو إستراتيجي، و إنما حتى إستخدامه كميزة تنافسية يمنح المؤسسة الصدارة أمام منافسيها.

-تعتبر عملية إتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أي تنظيم، و ترتبط صناعة القرارات بالمعلومات عن مختلف نشاطات المؤسسة، و الحقيقة أن الحاجة إلى المعلومات و ضرورتها بالنسبة لمتخذ القرار تتزايد بصورة متزايدة كلما إتسعت و تعقدت مجالات و غايات القرارات المطلوب إتخاذها .

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

-محاولة إبراز الجوانب المهمة للتنافسية من خلال التطرق لمفهومها و مؤشرات قياسها و كيفية حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها و بالتالي الحصول على موقع تنافسي مهم في السوق.

-محاولة الربط ما بين نظم المعلومات و التنافسية من خلال تبيان الأثر الذي تحدثه نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

-الوقوف على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه نظم المعلومات في تحقيق موقع تنافسي مهم يمكنها من رفع حصتها السوقية و تحقيق عوائد على المدى الطويل؛

-مدى وعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية استخدام نظم المعلومات كميزة تنافسية تميزها عن منافسيها؛

-الوقوف على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و مدى إستفادتها من تطبيقات نظم المعلومات.

-محاولة إبراز أهمية هذا الموضوع في ظل المعطيات الاقتصادية الراهنة.

### منهجية البحث:

يتضمن البحث جانبين:

-**الجانب النظري:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله القيام بالوصف النظري لموضوع الدراسة و تحليل بياناته و العلاقة ما بين مكوناته و



الآثار التي يحدثها و الآراء التي طرح حولها و العمليات التي تتضمنها.

### -أما الجانب التطبيقي:

بالنسبة لعينة الدراسة تم أخذ أربعة مؤسسات إقتصادية متواجدة بولاية وهران و هي (مؤسسة " Diphaco " لتوزيع الأدوية، مؤسسة "صيدال" لتوزيع الأدوية، مؤسسة "موبيليس" مختصة في الهاتف النقال، مؤسسة "تريفيلور" لصناعة منتوجات الحديد، "المجمع الصناعي للزجاج").  
أما بالنسبة لأداة الدراسة قامت الباحثة بإستخدام إستبيانة لتجميع البيانات ثم العمل على تحليلها باستخدام برنامج (Excel 2007) الذي تم من خلاله الحصول على رسم بياني لتسهيل فهم الإستبيان، و هذا من أجل الوصول إلى مجموعة من الحقائق و ثم العمل على مقارنتها بالفرضيات المقترحة في بداية الدراسة.

### أولا . مضمون البحث:

تماشيا و منهجية 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 استخلصته الباحثة من نتائج .

- جاء في **الفصل الأول:** و الذي يحمل عنوان نظم المعلومات في المنظمة، فقد تطرقنا فيه أولا إلى نظرة حول المعلومات و النظام، و التي يعتبر مفهومها داعما أساسيا لمفهوم نظم المعلومات، و هذا الأخير قد بينت أنواعه، خصائصه و أهميته في المنظمة.

- أما **الفصل الثاني:** تحت عنوان التنافسية و مؤشراتها، و انصب الاهتمام فيه بمعرفة ماهية التنافسية، أنواعها، خصائصها و مؤشرات قياسها. كما تطرقنا إلى الميزة التنافسية، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية الكبرى.

-فيما يخص **الفصل الثالث:** فكان عنوانه تأثيرات نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة، و قد جاء ليبرز العلاقة الأكيدة و الصلة القوية بين نظم المعلومات و تنافسية المؤسسة .

-أخيرا يأتي **الفصل الرابع:** و هو فصل دراسة مجموعة من المؤسسات المتواجدة في ولاية وهران كعينة باستخدام استبيان يضم مجموعة من الأسئلة حول نظم المعلومات و التنافسية، من أجل تحديد استخدام نظم المعلومات لدى مؤسسات هذه الولاية بالإضافة إلى تأثيره على اكتساب و صون المزايا التنافسية.

# الفصل الأول: نظم المعلومات في المنظمة

## **تمهيد**

تمثل المعلومات عنصرا حيويا في حياة المنظمات، حيث أنها أصبحت تمثل موردا إستراتيجيا هاما تعتمد عليه لاتخاذ القرارات بمختلف أنواعها، كما تساهم في تنمية و تطوير المنتجات الحديثة، و كذا فتح أسواق جديدة، و تسهيل المعاملات مع مختلف متعاملاتها، و تعمل أيضا على تحسين الجودة في الأداء. و حتى تتمكن المنظمة من الحصول على المعلومات لابد لها أن تمتلك نظم معلومات لأنه هو الذي ينظم عمل المنظمة و يسهل التدفق التسلسلي للمعلومات فيها ، فمن خلال عمله بمعالجة الكم الهائل للبيانات الداخلية و الخارجية التي تدخل للمنظمة يوميا و تحويلها إلى معلومات مهمة و ذات قيمة للمنظمة، و التي تسمح لها بتأدية أنشطتها المختلفة بأسرع وقت و بأقل تكلفة. يهدف هذا الفصل لتقديم إطار عام يمكن من خلاله التعرف على ماهية نظم المعلومات و أسباب الإهتمام بدراستها و تطبيقاتها في وظائف المنظمة من خلال تناول النقاط التالية:

- ماهية النظام؛
- ماهية المعلومات؛
- مدخل إلى نظم المعلومات؛
- أنواع أنظمة المعلومات؛
- تكنولوجيا نظم المعلومات.

## **المبحث الأول: ماهية النظام**

لقد ظهرت فكرة النظم على يد العالم الألماني (Ludwing Von Bertalaffy) عام (1937) و قد سماها النظرية العامة للنظم و هي منهج يهدف إلى تشكيل مبادئ عامة يمكن تطبيقها على النظم أيا كان نوعها ، طبيعة العناصر المكونة لها، و أيا كانت العلاقات التي تنظم عملها، و الأهداف التي ترغب في تحقيقها.

إذ قال إنه لفهم وحدة كلية لا بد للمرء أن يفهم بدقة أجزاءها المعتمدة على بعضها البعض، فاستخدام مدخل النظم يمكن للمديرين أن يدركوا العلاقات الإعتماضية لجزيئات العمل في العملية ككل. ثم تطورت بعد ذلك نظرية النظم على يد الاقتصادي (Keneth Boulding) عام (1956) حيث استند إلى مدى البساطة و التعقيد في عناصر أو آليات عمل النظم.

## **المطلب الأول: مفهوم النظام.**

يعتبر النظام العنصر الأساسي في أنظمة المعلومات، حيث لا يمكن التحدث عن نظام للمعلومات دون وجود نظام يستند إليه و يستمد منه قواعده و مبادئه، و لا تنحصر أهمية النظام في نظام المعلومات فقط، بل تنصرف إلى كل أنواع العلوم و المعرفة التي تتخذ النظام كمنطق و منهج لها. و في الواقع فإن فكرة النظام تعود إلى عصور زمنية قديمة، لكن المفهوم الحالي لهذه الفكرة يختلف عن ما كان عليه قديما في مضمونها و تطبيقها في مختلف مجالات الإدارة و العلوم الإنسانية و الطبيعية.

توجد عدة تعاريف للنظام أهمها:

**تعريف أول:** "النظام هو بنية متواصلة التنفيذ مكونة من عدة أطراف تعمل معا للوصول إلى تحقيق هدف مشترك، و كلمة نظام تتضمن ترتيب، تخطيط، طريقة تنظيم"<sup>1</sup>.

**تعريف ثاني:** "النظام هو مجموعة العناصر أو الأجزاء التي تنظم في تكوين كل مقعد"<sup>2</sup>.

**تعريف ثالث:** "النظام هو مجموعة ذلك الكل المنظم و المركب، الذي يجمع و يربط أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحد"<sup>3</sup>

**تعريف رابع:** "النظام مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها و تحكمها علاقات و آليات عمل معينة و في نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ISSAC Getzm, "système d'information l'apport de la psychologie" , revue français de gestion juin – juillet /aout 1994.

<sup>2</sup>محمد علي شهب، « إدارة العمليات و الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية » ، مطبعة جامعة القاهرة، الطبعة الرابعة، مصر، 1989، ص27.

<sup>3</sup>محمد يسري قسوة، "التنظيم و مفهوم النظام، مجلة البنوك الإسلامية"، العدد 52، فيفري 1987، ص 50.

<sup>4</sup>سليم إبراهيم الحسينية، "نظم المعلومات الإدارية" ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2002، ص 27.

**تعريف خامس:** "النظام مجموعة مترابطة و متجانسة من الموارد و العناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات)، التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام)، و تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئة المحيطة"<sup>1</sup>.

من خلال جملة التعاريف السابقة، يمكن استخلاص جملة من خصائص النظام<sup>2</sup>:

### **1-العناصر:**

فالنظام يجب أن يتكون من خمسة عناصر، أي أكثر من عنصر واحد.

### **2-العلاقات:**

أي يجب أن يكون هناك علاقات منطقية و تكاملية واضحة بين كل عناصر النظام، فالنظم الميكانيكية تحقق هذا الشرط، فالعناصر التي تتكون منها الساعة و السيارة بعضها بعضا منطقيا و عمليا.

### **3-آليات عمل:**

من المفترض أن يعمل النظام وفق آليات عمل معينة و متناسقة حتى يؤدي غرضه، فتواجد عناصر النظم و تكاملها لا يكفي بل لا بد من وجود آلية عمل تحكم علاقاتها و تكاملها، فحتى تدور عجلات السيارة، لا بد من أن يعمل المحرك و الأنظمة الأخرى الكهربائية و المائية، وفق آليات تتناغم مع بعضها البعض.

### **4-العمل في نطاق محدود:**

أي أن للنظام حدودا مميزة، و إن كانت متداخلة مع الأنظمة الأخرى المجاورة، فإذا لم يكن للنظام حدود مميزة فمن الصعوبة بمكان تعيين ما هو ضمن النظام و ما هو خارجه.

### **5-تحقيق هدف معين:**

إن النظام الطبيعي أو النظام الاصطناعي يعمل عادة لتحقيق هدف محدد، فالنظام الميكانيكي للساعة صمم ليخبرنا عن الوقت، و هكذا السيارة تقطع مسافات بسرعة.

### **المطلب الثاني: مكونات النظام.**

يتشكل النظام من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي تجمعها علاقات وظيفية، و تتفاعل فيما بينها قصد تحقيق أهداف مشتركة و هذه العناصر هي:

### **1-المدخلات Input:** هي كل ما يدخل إلى النظام من عناصر و بيانات و معلومات، سواء

احمد حسين و علي حسين، "تحليل و تصميم النظم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص32.<sup>1</sup>  
سليم ابراهيم الحسنة، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.<sup>2</sup>

كان مصدر هذه العناصر البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية.

**2- العمليات:** هي كل الأعمال و الوظائف و الأنشطة التي تجري على المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.

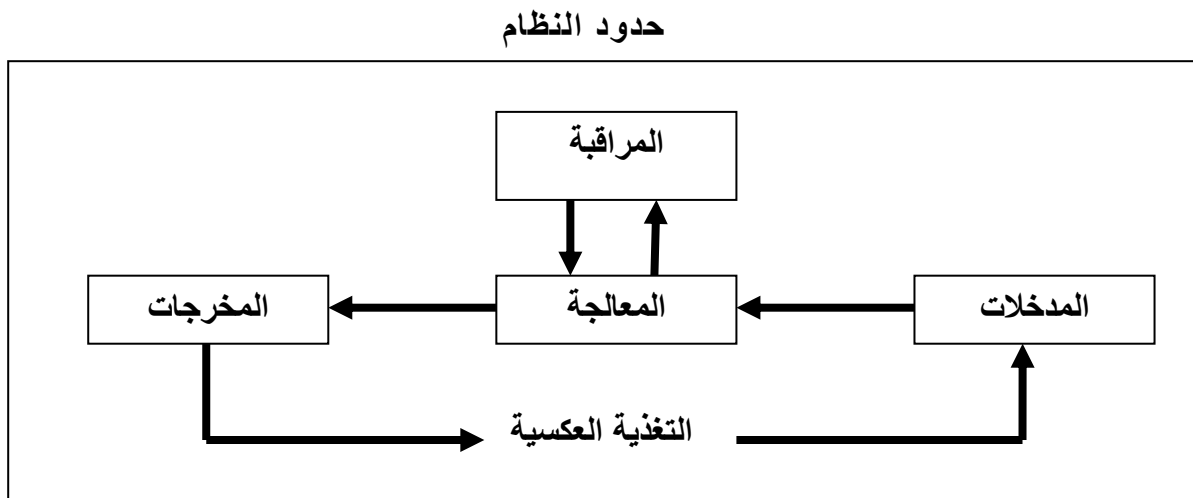
**3- المخرجات Output:** هي كل ما ينتج عن عملية التحويل و المعالجة، و يمكن أن تكون في شكل منتجات أو خدمات أو معلومات و غير ذلك.

**4- حدود النظام:** يتميز كل نظام بمحيط داخلي و خارجي، و تمثل الحدود الفاصل بين هذين المحيطين و قد تكون هذه الحدود مادية كما يمكنها أن تكون غير مادية و تكمن أهمية الحدود عند تصميم النظام حيث يتم التمييز بين العناصر و المكونات التي تنتمي لهذا النظام و تلك لا تنتمي.

**5- المراقبة Control:** و تهدف إلى متابعة جميع العمليات التي تتم داخل النظام.

**6- التغذية العكسية Feedback:** يقصد بها استرجاع المعلومات لمقارنتها بالمعايير و الأهداف المسطرة مسبقا و تحديد الانحرافات. و يمكن أن تختصر النظام في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مكونات النظام



المصدر: كامل السيد غراب و فادية محمد حجازي، "نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري-"، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، 1999، ص 72.

المطلب الثالث: المنظمة كنظام مفتوح

بعد أن انتشر استخدام النظرية العامة للنظم، أصبح ينظر إلى المنظمة كنظام متميز، يصنف في الأنظمة الطبيعية المفتوحة، مما حرض بعض كتاب الإدارة أمثال دانييل كاتز و غيره للتساؤل : ما هي المنظمة؟، مم تتكون المنظمة ؟ و ما هي أهدافها ؟ و كيف تعمل المنظمة ؟.

### **1-تعريف المنظمة:**

لقد حاول جارنيو و تباطوني ( JARNIO ) و (TABATONI) أن يعطينا المفهوم الآتي للمنظمة بصفة عامة و المؤسسة بصفة خاصة"أنه مفهوم يضم كل المجموعات مثل المؤسسات العمومية أو الخاصة، الإدارات أو الجماعات، و أيضا كل نوع من الجمعيات التي لها أهداف محددة بوضوح، التي تجمع و تستعمل بشكل أكثر فعالية وسائل و أنواع من العمليات الوظيفية المرتبطة بتحقيق هذه الأهداف"

أما بارتلتني فيعتبر المؤسسة الاقتصادية كمنظمة، هيكل إجتماعيا واقعيا و متعامل إقتصادي يتمتع بخصائص تنظيمية. يمكن إعتبار المؤسسة وفقا لمنظور النظرية العامة للنظم على أنها نظام مفتوح. بتحليل أعمق للنظرية يمكن أن تشتمل المؤسسة كنظام مفتوح على الخصائص التالية:

- المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها؛
- تملك المؤسسة حدودا تمكن من فصلها عن المحيط الخارجي؛
- تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتكيف مع متغيرات بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها.

### **2-مكونات المنظمة:**

قادت الإجابة عن هذه الأسئلة إلى الاستنتاج أن المنظمة، هي نظام مفتوح، تتشكل عناصرها من مجموعة من الموارد (المدخلات)، و آليات عملها في نظام التشغيل و الإدارة (العمليات) و ذلك من أجل تحقيق أهداف معينة (المخرجات).

هذا التحليل يتفق مع النموذج العام للنظم المكون من ثلاث مجموعات من العناصر هي: المدخلات و العمليات و المخرجات. إن هذه العناصر تعمل على شكل شبكة من التدفقات، كما هو موضح في المخطط التالي:

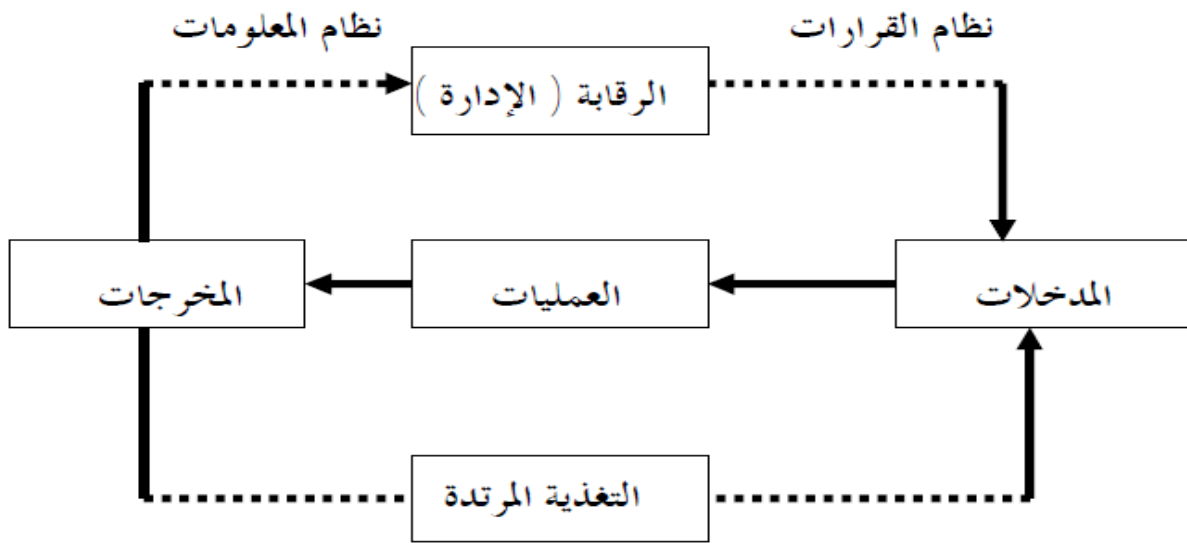


لقد استخدم بعض علماء الإدارة مثل : سايمون H. A. Simon نظرية النظم لفهم المنظمة كونها تشكل نظاما فنيا و اجتماعيا مفتوحا، و بشكل خاص في تحليل عملية اتخاذ

القرارات في المنظمة. و تعد المنظمة نظاما ديناميكيا مفتوحا موجهها ذاتيا.

- فالنظام الديناميكي: هو النظام البسيط و المتغير في آن واحد؛
- أما النظام المفتوح: فهو النظام الذي يتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية؛
- أما النظام الموجه ذاتيا: فهو النظام الذي يقوم بعملية الرقابة و الضبط الذاتي لنوع تدفق المدخلات و عمليات التشغيل و المخرجات، يجري ذلك من خلال وضع القواعد و التعليمات لمراقبة مستوى الأداء و جودته، ولتحقيق حالة التوازن الديناميكي للنظام، فهو يحتاج إلى تغذية مرتدة، أي أنه بحاجة إلى معلومات وافية عن المدخلات و آليات التشغيل و المخرجات باستمرار، هذه المعلومات المرتدة تنبؤ الرأس (المدير المدبر للنظام) عن أي تغييرات أو تبدلات في عناصر النظام من أجل إعادة التوازن الديناميكي. و يعد جسم الإنسان أقرب مثال على النظام الديناميكي المفتوح و المضبوط ذاتيا، و المنظمة هي نوع من هذا النوع من النظم التقنية -اجتماعية -الإنسانية. و الشكل التالي يوضح ذلك.

**الشكل رقم (1-2): نموذج عام لنظام المنظمة**



المصدر: سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

### **المبحث الثاني: ماهية المعلومات**

إن مصطلح المعلومات في الاستخدام العام يشير إلى الحقائق و الآراء و الأحداث و

سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 34.



العمليات المتبادلة في الحياة العامة و إن أصغر وحدة من المعلومات يطلق عليها معلومة، فالإنسان يحصل على معلومة أو معلومات يوميا من وسائل الإعلام، من شخص لآخر، من بنوك المعلومات، أو من أي نوع من أنواع الملاحظة الحسية للظواهر في البيئة المحيطة، و الشخص كمتعلم لهذه الحقائق و الآراء يمكن أن يقوم هو بنفسه بإنتاج المعلومات، و ذلك عندما يتصل مع آخرين في حديث ما أو بواسطة الرسائل و الهاتف أو بواسطة أي وسيط آخر، و لكن هل كل ما يتبادله الناس من أجل أخبار و حقائق و آراء يعتبر معلومة؟، هذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذا المبحث من خلال تحديد المفهوم الحقيقي للمعلومة و بيان خصائصها.

### **المطلب الأول: البيانات و المعلومات**

يرتبط المصطلحان بيانات و معلومات ببعضهما البعض ارتباطا وثيقا، إلا أنهما مختلفان و لا يشيران إلى مفهوم واحد، لذلك نستعرض فيما يلي بشيء من التفصيل المفاهيم المتعلقة بالبيانات و المعلومات.

#### **أولا : مفاهيم خاصة بالبيانات**

- البيانات هي "مواد خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأصلي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة"<sup>1</sup>.
- البيانات هي "إشارة، رمز ينتج من الملاحظة المباشرة للأحداث و الوقائع، و هي نوع من المادة الأولية و التي بعد معالجتها تتحول إلى معلومات"<sup>2</sup>.
- البيانات تعني "المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات و التي هي حقائق و أوصاف تصف أحداث أو وقائع معينة، إلا أنها تجد ذاتها لا تعطي الدلالة الكافية أو المؤشر الكافي الذي في ضوئه يمكن لصانع القرار من صنع القرار بشأن الموقف أو الحالة موضوع القرار"<sup>3</sup>.

#### **ثانيا: مفاهيم خاصة بالمعلومات**

- يعرفها دي مسكي "على أنها البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرار"<sup>4</sup>.

عالم إبراهيم قنديلجي و علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005، ص35.<sup>1</sup>  
BOISSELIER Patrick , "Contrôle de gestion de gestion", 2<sup>ème</sup> Edition, Librairie Vuibert, 2001, P52.<sup>2</sup>  
محمد عبد حسن ألف فرج الطائي، " المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص116.<sup>3</sup>  
4صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية"، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص203.

- بينما عرفها محمد حفناوي "بأنها البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعا للمستقبل، و التي لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ قرارات مستقبلية"<sup>1</sup>.

- و عرفها لوكاس بأنها" تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس يستعمل في تخفيض عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين، و يضيف معرفة للفرد أو المجموعة"<sup>2</sup>.

- و عرفها محمد شوقي شادي "بأنها مجموعة الحقائق المرتبطة بالأحداث و التي يمكن التعرف عليها و قياسها، و غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها"<sup>3</sup>.

- و عرفها محمد الفيومي بأنها" بيانات يمكن تجهيزها و لها معنى لمستلميها أو لمستخدميها و لها حقيقة أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرارات، و يجب أن تصنف إلى ما نعرفه و التي ترتبط ببعض الأحداث أو المواقف أو العمليات، و غياب المعرفة أي عدم وجود المعلومات عن حدث معين يعني عدم التأكد"<sup>4</sup>.

- كما قدم لها P. Boisselier تعريفا آخر إذ يرى أنها: "ترتكز على البيانات ذات المعنى و التي تؤثر على فهم و إدراك الفرد الذي يتلقاها"<sup>5</sup>.

و لا بد من التأكيد بأن المعلومات بالنسبة لشخص ما، قد تكون بيانات لشخص آخر، فمثلا عدد ساعات العمل معلومات لكل عامل، بينما تعتبر بيانات بالنسبة لقسم المالية عندما يرغب في عمل جدول الرواتب للعاملين.

من خلال ما سبق نصل إلى التعريف التالي: "أن البيانات تتصف بالشكل التفصيلي و بالتالي يصعب عليها إتخاذ القرارات على أساسها، بينما المعلومات فهي تأتي بعد معالجة البيانات و من مواصفاتها أنها تأتي لتبسيط الكم الهائل من البيانات، فهي توضح لمتخذ القرار بشكل كبير كيف يسير عمل المنظمة و يمكن على أساسها إتخاذ القرارات المناسبة".

و يمكن توضيح العلاقة بين المعلومات و البيانات في الشكل التالي :

<sup>1</sup>محمد يوسف حفناوي، "نظم المعلومات المحاسبية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص10.  
<sup>2</sup> LUCAS. H. C, " Information System Concepts for Management", Hill Book Co, New York, 1982, P 12.  
<sup>3</sup> محمد شوقي شادي، "دراسات في النظم المحاسبية، نظم المعلومات المحاسبية و الحاسب الالكتروني"، دار النهضة، بيروت، 1998، ص 36.  
<sup>4</sup>محمد الفيومي، "نظم المعلومات المحاسبية في المنشأة المالية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 1990، ص41.  
<sup>5</sup> Boisselier Patrick , Op-Cit, P52.

الشكل رقم (3-1): العلاقة بين البيانات و المعلومات



Source : PARNON Henri, LAS Sig , "Mise en Oeuvre et Application", édition, Hermes , 1995, P69.

من الشكل (3-1) نلاحظ أن المعلومات (مخرجات) تنتج عن معالجة و تحليل البيانات (مدخلات)، و هذه العملية ما هي إلا صورة للنظام، و منه المعلومات تحتاج لنظام خاص يسمح بالمعالجة و التحليل، يدعى هذا الأخير بنظام المعلومات.

**المطلب الثاني: خصائص المعلومة**

حتى تضيف المعلومات إلى مستخدميه المعرفة بالأسلوب و الوقت الملائمين لا بد أن تتوفر فيها بعض الصفات و الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

**1- الملائمة:** بمعنى أن تتناسب المعلومة مع الغرض الذي أعدت من أجله، و يمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بمدى ارتباط المعلومات بموضوع القرار و بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميه، فالمعلومات الملائمة هي التي ترتبط بموضوع القرار و تؤثر على سلوك متخذ القرار و تجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات، و يظهر التأثير الكبير على قرارات المستفيدين من المعلومات في البورصة فيما يتعلق بقرارات الشراء و البيع.<sup>2</sup>

**2- الوقتية:** بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة و مؤثرة، و هذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة - الإدخال و عمليات المعالجة و إعداد تقرير المخرجات للمستفيدين -، حيث استخدام الحاسب الآلي يؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة.<sup>3</sup>

**3- الصدق و الثبات:** هي إعطاء المعلومات نفس النتائج التي أعطتها في كل مرة استخدمت فيها، و أن تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالصدق و الواقعية و تتطابق مع

<sup>1</sup>منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العيد، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية و التطبيقات"، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية، 2003، ص40-41.

<sup>2</sup> NACIRI Ahmed et GED Alim , « La bourse et la comptabilité », La Revue française de la Comptabilité, N°175 , Jan 1987, Paris, P61.

<sup>3</sup>علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة و المفاهيم"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، 1999، ص91.

معطيات الواقع شكلا و مضمونا و توجهها.

**4-السهولة و الوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومة واضحة و مفهومة لمستخدمها، فالمعلومات الغامضة الغير مفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى و لو كانت ملائمة.

**4-الصحة و الدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة، أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، و دقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج و تجميع و التقرير عن هذه المعلومات، و يجب الاهتمام بأن الأخطاء عادة ما تكون أخطاء النقل و أخطاء الحساب<sup>1</sup>.

**5-الشمول:** معنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها، أو الجوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بحيث لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

**6-القبول:** أي أن تقدم المعلومات في الصورة و بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومة من حيث الشكل و من حيث المضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة واضحة و مفهومة، أو في شكل جداول، أو إحصائيات أو رسومات بيانية و ما إلى ذلك، أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة أكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها و لا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، و بالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

### **المطلب الثالث: تصنيفات المعلومات في المنظمة.**

تقسم المعلومات إلى تصنيفات كثيرة سنتناولها مفصلة في الآتي:

#### **أولا: التصنيف حسب درجة الرسمية:**

**1-معلومات رسمية:** هي تلك المعلومات التي تقدم عبر نظام المعلومات في المنظمة، أي عبر الأطر الرسمية القانونية في المنظمة، و هي المعلومات التي تعتمد عليها الإدارة و أي قصور أو نقص فيها يدل على عجز و نقص نظم المعلومات في المنظمة.

**2-معلومات غير رسمية:** هي تلك المعلومات التي تنشأ خلاف نظم المعلومات المنظمة، و قد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها، و تتكون من المجموعات غير الرسمية مثل الإشاعات.

<sup>1</sup>سونيا البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1997، ص82-83.

### **ثانيا: التصنيف حسب طبيعتها الوظيفية:**

يتم التصنيف الوظيفي حسب الوظائف الموجودة في المنظمة من (إنتاج، بيع، تمويل، تسويق...إلخ)، و لهذا التصنيف مزايا منها: أنه مرغوب فيه حين تكون نشأة نظام المعلومات نشأة وظيفة، و الحاجة الرئيسية في المستوى العملي هي التفصيل الكامل للمعلومات المطلوبة لكل وظيفة، إلا أنه له عيوباً أبرزها الأنشطة المتضمنة في وظيفة معينة المشتريات مثلا تتغير من منظمة لأخرى، و شكل متطلبات المعلومات لمختلف الوظائف دائما متشابهة.

### **ثالثا: التصنيف حسب مصدر المعلومات:**

- 1- **معلومات داخلية:** هي تلك المعلومات التي تتكون من داخل المنظمة، و توجد في بنك المعلومات و أقسام المنظمة الداخلية.
- 2- **معلومات خارجية:** هي المعلومات التي تأتي إلى المنظمة من خارجها.

### **رابعا: التصنيف حسب درجة التغير:**

- 1- **معلومات ثابتة:** هي المعلومات التي تظل ثابتة بغض النظر عن الزمن-المكان-الظرف، مثل تواريخ الميلاد.
- 2- **معلومات متغيرة:** هي المعلومات التي تتغير حسب الزمان و المكان و الظرف مثل السكن و الحالة الاجتماعية - المؤهل-مستوى الدخل.

### **خامسا: التصنيف حسب الزمن:**

- 1- **معلومات التاريخية:** هي تلك المعلومات التي تخص فترة زمنية ماضية، مثل تاريخ المبيعات للعام الماضي و تسمى معلومات تاريخية.
- 2- **معلومات الحالية:** هي المعلومات التي تعكس فترة حالية، و تعتبر معلومات رقابية مثل إنتاج هذا الشهر.

- 3- **معلومات مستقبلية:** هي المعلومات التي تخص فترة مستقبلية قادمة، أي عبارة عن توقعات للعام المقبل و تسمى معلومات تخطيطية.

### **سادسا: التصنيف حسب الشكل:**

- 1- **معلومات ملخصة:** هي تلك المعلومات التي تقدم بدرجة إجمالية أكثر تلخيصا.
- 2- **معلومات تفصيلية:** هي معلومات تقدم بدرجة أكثر تفصيلا.

### **سابعا: التصنيف حسب التوقع:**

**1-معلومات متوقعة:** هي معلومات بالإمكان توقعها، مثل تواريخ الاستلام، الرواتب، تواريخ الإنتاج.

**2-معلومات غير متوقعة:** هي معلومات تكون خارج نطاق التوقع مثل الكوارث.

**ثامنا: التصنيف وفقا للموارد:**

**1-معلومات لها علاقة بالموارد الملموسة:** مثل الموظفين-الآلات-التسهيلات-الخدمات، و التي تتكون من داخل أو من خارج المنظمة.

**2-معلومات ليست لها علاقة بالموارد:** مثل معلومات عن العمليات-البائعين-العملاء.

**تاسعا، التصنيف حسب الطبيعة:**

**1-معلومات وصفية:** هي معلومات متعلقة بالمصدر مثل المعلومات الخاصة بالمستهلكين، البائعين، الموظفين، و التي لها علاقة وثيقة بوجودهم مثل الأسماء، العناوين... الخ، و هذا نادرا ما تتعرض للتغيير.

**2-معلومات متغيرة:** هي معلومات تعكس الوضع الحالي الناشئ من تصرفات معينة مثل ساعات العمل، الأوامر المستلمة، مبيعات الفترة السابقة، و لذا قد تتغير من وقت لآخر.

**عاشرا: التصنيف حسب الغرض:**

**1-معلومات إنجازية:** هي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار، و إنجاز عمل، أو مشروع، مثل اتخاذ قرار بتعيين موظف أو شراء جهاز.

**2-معلومات إنمائية:** هي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير و تنمية القدرات، و توسيع المدارك في مجال العمل و الحياة، مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.

**3- معلومات تعليمية:** هي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المنظمات التعليمية مثل الجامعات و المعاهد و المدارس.

**رابعا، معلومات إنتاجية:** هي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و تطوير وسائل الإنتاج، و استثمار الموارد الطبيعية، و الإمكانيات المتاحة بشكل أفضل مثل المعلومات المتعلقة بإنتاج سلعة معينة.

**المطلب الرابع: دور المعلومات في المنظمة**

قيمة المعلومات تتجلى أساسا في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار، كما أنها تساهم في تحفيز

العاملين وضمان التنسيق بينهم، فالمعلومة لها عدة وظائف أهمها<sup>1</sup>:

### **1-المعلومة أساس القرار:**

تسيير أي منظمة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة، كما أن توفر المعلومات ذات الجودة أمر ضروري، إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي تواجه متخذ القرار وبالتالي خطر الوقوع في أخطاء.

### **2-المعلومة عنصر تسيير واتصال:**

كل عملية تسيير (عملية تموين، معالجة الطلبات) يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما أن المعلومة أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المنظمة. و كذلك تسمح للمنظمة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها، فالمعلومة تسمح بالتكيف مع المحيط، فهي وسيلة تعرف على بيئة المنظمة (كالقيام بدراسة السوق).

### **3-المعلومة وسيلة تنسيق وفعالية:**

يجري في المنظمة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد المنظمة، فالمعلومة تربط مختلف وظائف المنظمة فيما بينها.

### **4-المعلومة عامل تحفيز وإشراك:**

بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، فهي تساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه، و هي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق و الحدود المسموح بها، و هي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم و تصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيدا من الجهد<sup>2</sup>.

فالمناخ الاجتماعي الجيد داخل المنظمة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، و حتى يتسنى للفرد أن يدمج في المنظمة يجب أن يكون على علم بقرارات و خيارات الإدارة و أهدافها المرجوة، فالمعلومة تساعد على إدماج العمال في المنظمة (خاصة مشاركتهم في اتخاذ القرار أو ما يسمى الإدارة بالمشاركة)، و تسمح بإنشاء فرق متنافسة و تحسين الروابط الاجتماعية.

<sup>1</sup> DHENIN Jean –François et BRIGITTE Fournie , « 50 thèmes d'initiation à l'économie l'entreprise », édition breal, paris, 1998 , p 166.

<sup>2</sup>اسماعيل السيد، "نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، بدون سنة النشر، ص119 .

**المطلب الخامس: سرية و أمن و قيمة و جودة المعلومات.**

**1-سرية المعلومات:**

إن المعلومات المهمة و الإستراتيجية التي تخص المنظمة يجب أن يتم الحفاظ عليها و التعامل معها بشكل سري، و وفق ضوابط تحدد من قبل الإدارة العليا، و من المتطلبات المطلوبة لتحقيق هذا الغرض ما يلي<sup>1</sup>:

- أ. الأمن: و هي حماية قاعدة البيانات من التخريب أو الخرق.
- ب. التكامل: و هي حماية أجهزة الحاسبة الالكترونية و النظم المتصلة بها من الأخطار الخارجية.
- ج. السرية: و تعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستفيدين من النظام، و تطبق عليهم النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك.
- د. التزامن: و هو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها، و بغية تسليط الضوء على الخطوط العملية لسرية المعلومات.

**2-أمنية المعلومات:**

الأمنية هي مجموعة الإجراءات و التدابير الوقائية التي تستخدم للمحافظة على المعلومات و سريتها، و أصبحت مشكلة حماية البيانات أو المعلومات و الحفاظ عليها من السرقة أو التلاعب أو الاختراق غير المشروع موضع اهتمام العاملين و الباحثين، و هذا يتطلب ضرورة دراسة جميع المجالات الفنية و المادية و البشرية و القانونية التي تحمل في طياتها إجراءات حماية المعلومات و الحد من محاولات الانتهاك أو الإتلاف.

و تشمل إجراءات و طرق حماية البيانات قبل و خلال و بعد إدخالها على الحاسبات و ذلك عن طريق تدقيق المدخلات بوسائط و طرق تضمن سرية و دقة الإدخال و حفظها في مكان أمين، و تسمية الأشخاص المخولين للتعامل مع هذه النسخ، و هناك عدد من الأساليب للحفاظ على سرية و أمنية البيانات و الحاسبات منها: استخدام أسلوب كلمة السر، و لكن مفاتيح السر غير كافية في كثير من الأحيان.

**3-قيمة المعلومات:**

إن قيمة المعلومات مرتبط بقيمة الحصول عليها، فإعداد المعلومات يكلف الإدارة مالا و جهدا و وقتا، و إذا كانت تكلفة إعداد المعلومات تتعدى الفائدة التي يمكن أن تتحقق من

<sup>1</sup>عثمان الكيلاني و آخرون، "مدخل إلى نظام المعلومات الإدارية"، دار المنهاج للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، ص 20-21.



خلال استخدامها فإن ذلك يكون غير اقتصادي<sup>1</sup>.

$$\text{قيمة المعلومات} = \text{منفعة المعلومة} - \text{تكلفة المعلومة}$$

فالمنفعة هنا تتمثل في العائدات المحققة من استخدام هذه المعلومة، فإذا كانت العائدات أكبر من التكلفة نقول بأن قيمة المعلومة إيجابية.

#### 4- جودة المعلومات:

تحدد جودة المعلومات بثلاثة بنود رئيسية و هي<sup>2</sup>:

- **منفعة المعلومات:** إن أية معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها، و تتمثل هذه المنفعة في عنصرين هما صحة المعلومة، و سهولة استخدامها. و هناك أربع منافع للمعلومات هي منفعة شكلية، و منفعة زمانية، و منفعة مكانية، و منفعة التملك.
- **درجة الرضا عن المعلومات:** من الصعب الحكم على ما ساهمت به المعلومات في تحسين صنع القرارات، لذا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل متخذ القرار، و تحدد جودة المعلومات و كيفية استخدامها بواسطة صانعي القرار، أي ان درجة الرضا عن المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز متخذ القرار ليتخذ موقعا معيناً، و كذلك بقدرتها على جعل متخذ القرار يصل الى قرارات أكثر فعالية.
- **الأخطاء:** هناك مديرون يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة، و لا شك أن درجة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء الموجود في المعلومات.

<sup>1</sup>كامل السيد غراب و فادية محمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص470.  
<sup>2</sup>صبري فايق و عبد الحواد أبو ست، "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص30.

## المبحث الثالث: مدخل إلى نظم المعلومات

يمثل نظام المعلومات الإصدار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها لاتخاذ القرارات، فيتم تصميم نظام المعلومات بطريقة تسمح للمعلومات الناتجة في جزء من التنظيم بالتدفق إلى أجزاء التنظيم التي تحتاج إليها، وذلك بالشكل والتوقيت المناسبين، كذلك يضمن نظام المعلومات الفعال وصول المعلومات من مصادرها خارج التنظيم، ولكنها ذات تأثير على عملية اتخاذ القرارات بنفس الشريطة، أي تناسب الشكل والتوقيت مع احتياجات متخذ القرار. وفي هذا المبحث نتناول مفهوم نظام المعلومات ومكوناته وخصائصه، ودور الأنظمة في المنظمات.

### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات، و لذا سنتطرق إلى أهم هذه التعاريف فيما يلي:

1. اعتبر عبد الرحمان الصباغ، نظام المعلومات بأنه " نظام متكامل من العنصر البشري والآلات، ويهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة، ويستخدم النظام في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي و الإجراءات و نماذج اتخاذ القرار وقواعد البيانات " <sup>1</sup>.
2. بالنسبة Robert Reix نظام المعلومات هو: "مجموعة من موارد المنظمة: من وسائل و برامج و موظفين و معطيات و إجراءات تسمح بجمع ، معالجة ، تخزين و إيصال المعلومات في شكل معطيات أو نصوص أو صور ... الخ في المنظمة" <sup>2</sup>.
3. أما Dourneau، فقد اعتبر أن نظام المعلومات: " هو تلك الذاكرة الضخمة، التي تسعى إلى خدمة صانعي القرار و مختلف مستعملي المعلومات، بحيث تكون قادرة على إحاطتهم بالوضع الحالية للمنظمة، و كذلك الأحداث التاريخية التي تهمهم و التي قامت بتسجيلها" <sup>3</sup>.
4. و عرفه لوкас (Lucas): " مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات، تستخدم لدعم عمليات صنع القرار و الرقابة في المنظمة".

و قد عبر (Lucas) عن مفهوم أنظمة المعلومات من خلال الشكل التالي رقم (4-1) الذي يظهر تتابع الإجراءات التي من خلالها يتم تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها بواسطة صانع القرار <sup>4</sup>.

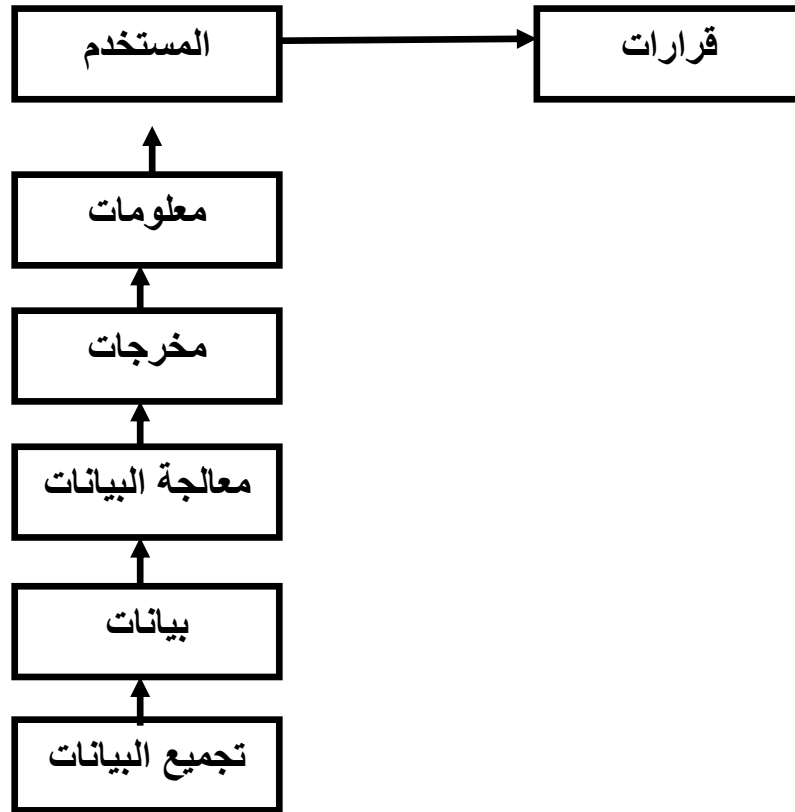
<sup>1</sup> عبد الرحمان الصباغ، "نظام المعلومات الإدارية"، دار زهران، الأردن، 1999، ص 162.

<sup>2</sup> REIX Robert, " Systèmes d'information et management des Organisations", Edition Vuibert, 1995, P73.

<sup>3</sup> مداني بن بلغيث، "فعالية نظام المعلومات المحاسبية في التسيير و اتخاذ القرار (دراسة حالة MAG-MOS وحدة ورقلة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص 28.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الإدارية"، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 177.

الشكل رقم (1-4) : نظام المعلومات حسب رؤية لوكاس Lucas



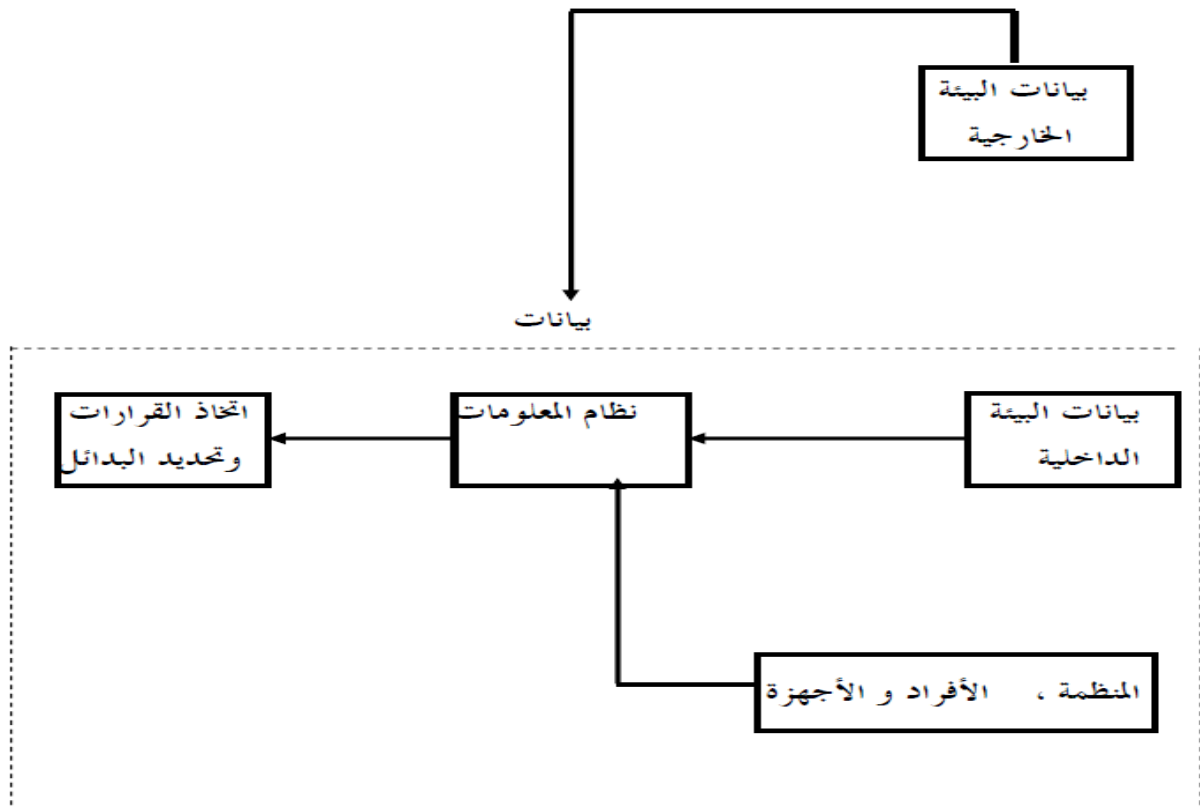
المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص178.

5. و قد عرفه فريد البخار: "هو عملية مزج كل الموارد البشرية والمعلوماتية من أجل جمع، تخزين، بحث اتصال واستعمال المعطيات بشكل يسمح بتسيير ناجح للعمليات داخل المؤسسة"<sup>1</sup>.
6. و عرفه أيضا PEAUCELL. J-L على أنه: "نظام ينتج المعلومات لمساعدة الأفراد في انجاز وظائف التنفيذ و التسيير و اتخاذ القرار، فهو يستعمل تجهيزات معلوماتية، و برمجيات و قواعد معطيات و إجراءات يدوية و آلية، و نماذج للتحليل و للمراقبة و للتخطيط و لاتخاذ القرار"<sup>2</sup>.
7. و عرفه أيضا أحمد حسين علي حسين إلى أنه: "هو ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة و مترابطة من الأعمال و العناصر و الموارد التي تقوم بتجميع، تشغيل، إدارة، رقابة البيانات بغرض إنتاج، توصيل معلومات مفيدة لمستخدم القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط اتصال"<sup>3</sup>.

فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي"، الإسكندرية، 1998، ص160.<sup>1</sup>  
 حيمينة فوزية فاضيل، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجمع الصناعي صيدال)", مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص84.  
 احمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص40.<sup>3</sup>

## الفصل الأول: نظم المعلومات في المنظمة

- من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص أهم السمات و المواصفات التي يتميز بها و هي:
    - أن نظام المعلومات هو نظام لإنتاج المعلومات التي تستخدم لدعم نشاطات المديرين و العمال الآخرين، إنه مجموعة المكونات المتداخلة و الاجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع ، تشغيل ، تخزين ، توزيع ، نشر و استرجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بهدف تدعيم اتخاذ القرار، التعاون، التحليل، التصور و الرقابة داخل المنظمة.
    - أن نظام المعلومات هو نظام متكامل يتكون من أفراد و معدات و آلات تضمن تبادل المعلومات داخل المنظمة، ويربط المنظمة ببيئتها الخارجية، و يعمل على إدخال مجموعة من المدخلات التي تمثل بيانات و معطيات مختلفة، يتم معالجتها للوصول إلى مجموعة من المخرجات للحصول على نتائج أفضل مقارنة بالمعايير المحددة لقياس الفائدة أو المردود. كما يزود صانعي القرار بالمعلومات الضرورية اللازمة لمعرفة وضعية البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، إضافة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمة وهذا بالاستغلال الجيد والاستعمال الأمثل للمعلومات المتوفرة لديها والشكل الحالي يوضح ذلك.
- الشكل رقم(1-5): شكل عام لنظام المعلومات



Source : ABTEY. B. H et VINAY. A , « contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise approche par le système information », édition Clet, 1984, p55.

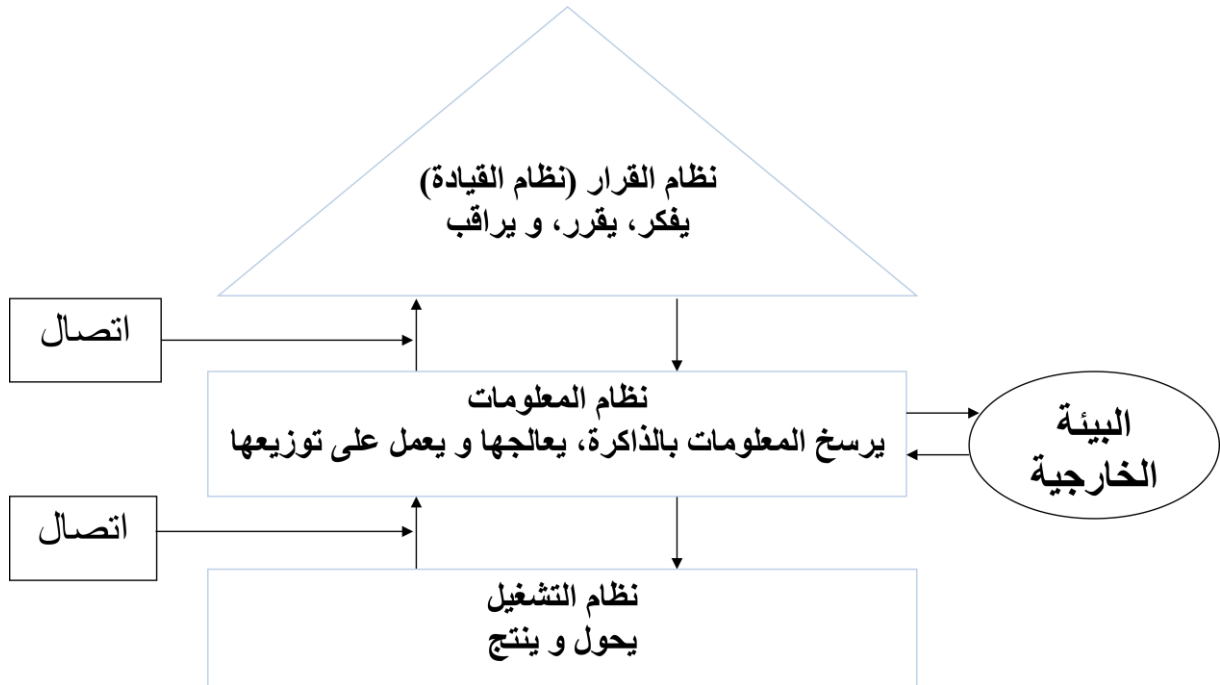
## المطلب الثاني: النموذج النظامي للمنظمة

هذا النموذج تقدم من طرف J.-L. Le Moigne في سنة 1973 في كتابه "نظم المعلومات في المنظمة". لكن نظام المعلومات التنظيمي كان مرسخ حقيقة في مقاله في سنة 1986 في المجلة الفرنسية للتسيير "نحو نظام معلومات تنظيمي". و للنموذج النظامي للمنظمة ثلاث نظم فرعية:

1. نظام القرار
2. نظام المعلومات
3. نظام التشغيل

و يمكن تبيان النموذج النظامي للمنظمة من خلال الشكل التالي:

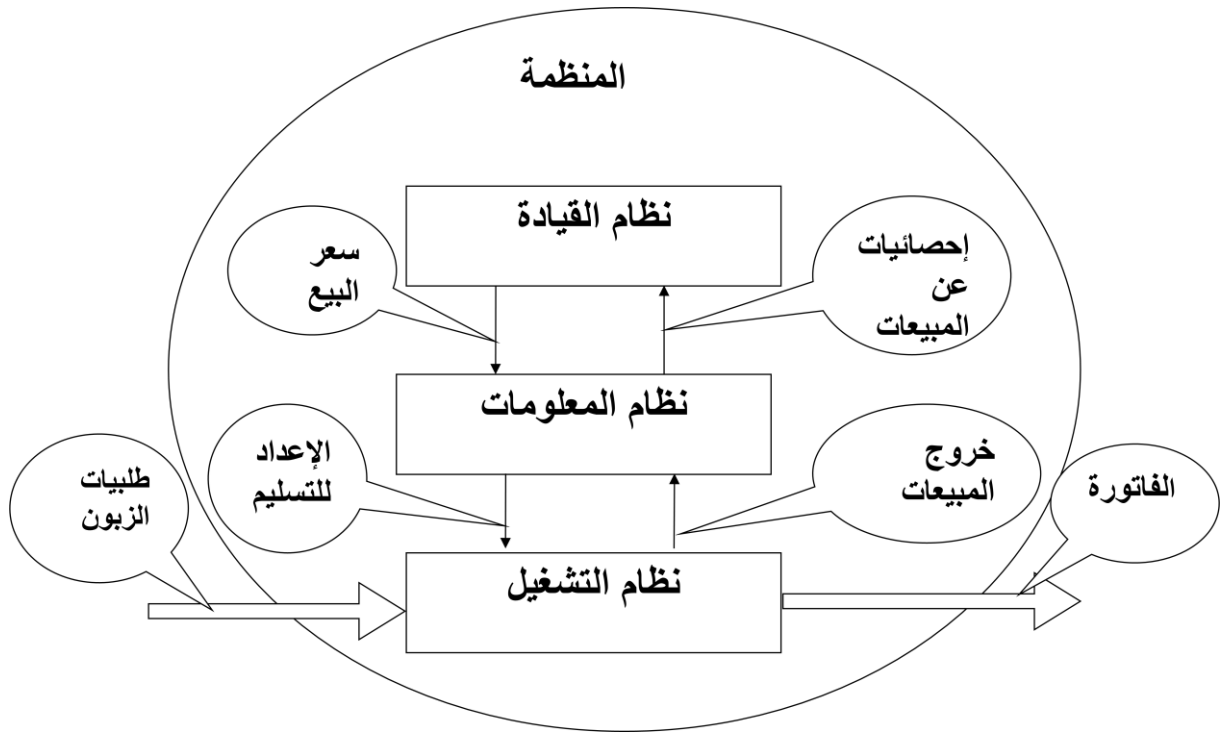
الشكل رقم (1-6): النموذج النظامي للمنظمة



**Source:** PASCAL Vidal, VINCENT Petit et autres , « Systèmes d'information organisationnels », 2<sup>ème</sup> édition, France, 2005, P18-19.

و كل نظام من هذه الأنظمة تقدم خدمات فيما بينها من خلال عملية "اتصال".

الشكل رقم (7-1): مثال عن تدفق المعلومات في المنظمة



Source: GUILLAUME Rivière, « Informatisation du Système d'information », site : si\_cours-01\_2012\_introduction.pdf. Date de consultation : 02/02/ 2018.

### المطلب الثالث: دور الحاسب الآلي في زيادة فعالية أنظمة المعلومات

إن ازدياد حجم البيانات التي تتعامل معها المنظمة و كذا ازدياد احتياجات الإدارة- وغيرها من الأطراف المهمة بالمنظمة- من المعلومات أدت إلى تطور سريع في أنظمة المعلومات، التي ساهمت بدورها في ازدياد انتشار استخدام الحاسبات الالكترونية (الكمبيوتر) التي تعتبر وسيلة مساعدة لهذه النظم- بالإضافة إلى الوسائل الأخرى المذكورة سابقا-، لكن الجدير بالتوضيح هو أن الحاسب الالكتروني ليس في حد ذاته نظاما للمعلومات، بل هو وسيلة أساسية لزيادة فعالية نظام المعلومات لما يتميز به من خصائص تمكنه من أداء عدة عمليات يستحيل القيام بها بدونه و عليه وجب التأكيد على أنه: <sup>1</sup>

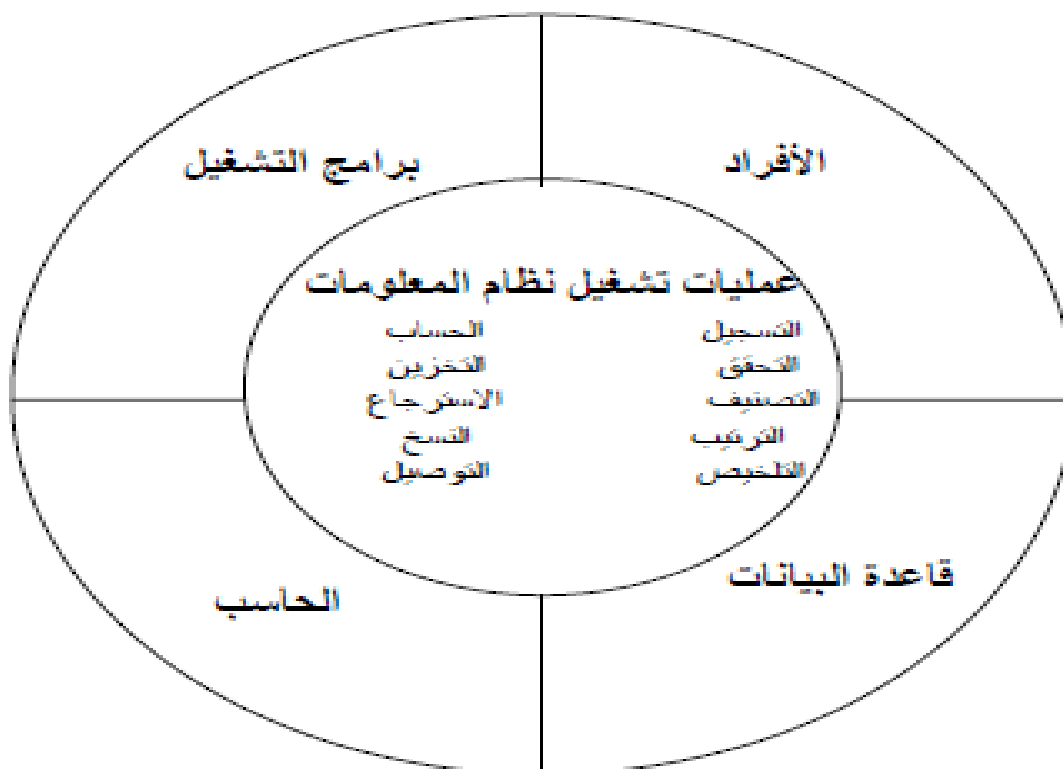
1. ليست جميع نظم المعلومات الرسمية في حاجة إلى حاسب الكتروني.
2. لا يترتب على استخدام الحاسب الالكتروني بالضرورة تحسين نظام المعلومات.

وهناك حالات يؤدي فيها استخدام الحاسب إلى العديد من المشاكل خصوصا إذا تم استخدامه في ظل نظام سيء للمعلومات، لذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة إجراء تحليل للنظام و ذلك قبل تحديد مدى ضرورة استخدام الحاسب من عدمه، أي أنه يجب التفكير في النظام أولا قبل التفكير في الآلات اللازمة لتشغيله.

<sup>1</sup> احمد بسيرني شحاتة و آخرون، "نظم المعلومات المحاسبية في شركات التامين و البنوك التجارية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون سنة النشر، ص 47.

و يؤدي استخدام الحاسب الالكتروني -إذا ما تم ذلك على أساس تحليل جيد للنظام- إلى تحسين فعالية نظام المعلومات خصوصا في حالة تعقد العمليات التشغيلية و الحسابية و كبر حجم البيانات المطلوب تشغيلها، أين تصبح السرعة و إمكانيات التخزين و درجة الدقة في التشغيل من المزايا الرئيسية لاستخدام الحاسبات، و بالإضافة إلى ذلك فلقد أدت التطورات التكنولوجية في مجال الحاسبات إلى تخفيض تكلفة اقتناء الحاسبات و تشغيلها بدرجة كبيرة و في هذا الصدد بينت دراسة قامت بها مؤسسة المعدات الرقمية الأمريكية سنة 1991 بأن تسع مؤسسات أمريكية من أصل عشرة تعتبر الحاسبات الالكترونية مصدرا إستراتيجيا لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنه أو إهماله، كما أن 98% من المدراء التقليديين الكبار و المدراء التشغيليين و المخططين الاستراتيجيين يرون بأن الحاسبات تشكل عاملا رئيسيا في مؤسساتهم وأن المنظمات التنفيذية الكبيرة لا غنى لها عن تفهم الحاسوب و تأثيره على العمل.<sup>1</sup>

**الشكل (1-8) : عناصر نظام المعلومات في ظل الحاسب الآلي**



**المصدر:** احمد سبوني شحاتة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 47.

#### **أولا: الأفراد**

هناك العديد من الأفراد الذين يقومون بوظائف مختلفة في نظام المعلومات من إعداد للبرامج، و

<sup>1</sup>علاء عبد الرزاق السالمي و رياض حامد الدماغ، "تقنيات المعلومات الإدارية"، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، 2001، عمان، الأردن، ص44.

التشغيل، و مركز البيانات، و أمن النظام، حيث يتولى مدير نظام المعلومات الإشراف على هذه الوظائف. و تتطلب الرقابة الفعالة على نظام المعلومات ضرورة الفصل بين كل من هذه الوظائف، كما يتطلب العمل في الوظائف المختلفة المتعلقة بنظام المعلومات ضرورة توافر مهارات و خبرات معينة خصوصا في مجالات تحليل و تصميم الأنظمة و صياغة البرامج و تشغيل الحاسب و حفظ البيانات، و تختلف الخبرات و المهارات المطلوبة بحسب العمل الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة، و تقدم العديد من المنظمات برامج تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة لنظم المعلومات.

### **ثانيا : البرامج التشغيلية**

تعتبر البرامج التشغيلية (Software) عن مجموعة البرامج و التعليمات التي توجه أنشطة الحاسب الالكتروني، و تتضمن هذه البرامج و التعليمات مجموعة من التعليمات العامة التي يتم تخزينها داخل الحاسب و التي تتولى مراقبة و تنسيق الأنشطة التي تقوم بها أجزاء الحاسب، حيث يطلق على هذه المجموعة من التعليمات عادة اسم "البرامج الأساسية Master programs" أو "برامج الرقابة Control Programs"، أين يقوم مورّدو الحاسبات عادة بتوفير مثل هذا النوع من البرامج. كما تتضمن البرامج التشغيلية مجموعة من التعليمات الخاصة و التي توجه إلى وحدة التشغيل للقيام ببعض العمليات على بيانات معينة و تحديد موقع هذه البيانات داخل وحدة التخزين، حيث يطلق على هذه المجموعة من التعليمات " برامج التطبيق Application programs " و ذلك نظرا لأنها تستخدم لإجراء عمليات تشغيلية معينة على بيانات معينة للحصول على نتائج معينة، ويمكن أن تتم كتابة هذه البرامج عن طريق مستخدم الحاسب كما يمكن شراؤها من موردي البرامج.

### **ثالثا : قاعدة البيانات**

تعتبر البيانات عن حقيقة أو حدث معين، أما قاعدة البيانات فهي مستودع لجميع البيانات اللازمة لتلبية الاحتياجات من المعلومات، و يتطلب تكوين و صيانة قاعدة للبيانات استخدام العديد من الأساليب لتنظيم عناصر البيانات بطريقة توفر إمكانية الوصول إليها بطريقة فعالة و في نفس الوقت تكون خاضعة للرقابة، و قد جرت العادة في الماضي على ترتيب البيانات في سجلات منطقية تتابعية، بمعنى أن السجلات الخاصة بالعميل رقم 2 تتبع بالضرورة السجلات الخاصة بالعميل رقم 1 و تسبق سجلات العميل رقم 3 و هكذا، كما قد يتم تنظيم البيانات بحسب التطبيق أو الغرض المعين، كما هو الحال في تجميع أرصدة حسابات العملاء في تاريخ معين أو تجميع عمليات البيع خلال الشهر. كما قد تستخدم ملفات متشابهة في الأنظمة التي ترتبط ببعضها البعض، فنجد على سبيل المثال أن عمليات المبيعات قد يتم ترتيبها بحسب العميل و ذلك في ملف حسابات العملاء، أو بحسب الصنف أو



مناطق البيع و ذلك في ملف تحليل المبيعات.<sup>1</sup>

و تتضمن قاعدة البيانات في النظم الحديثة تعريف كل عنصر من عناصر البيانات و تسجيله مرة واحدة في جميع الملفات، و تنظيمها لأغراض التوصل الكفاء للمعلومات على أن يكون ذلك عن طريق الأفراد المسؤولين فقط، كأن تكون المعلومات عن المبيعات متاحة لرجال التسويق و يفيد ذلك في ربط البيانات بالنواحي الوظيفية لمستخدمي المعلومات و تحسين كفاءة تدفق المعلومات المطلوبة بالإضافة إلى سرعة الحصول عليها، مما يرفع من كفاءة القرارات المتخذة بناء على هذه المعلومات.

### **رابعا: الحاسب**

يستخدم لفظ (Hardware) للتعبير عن الحاسب أو نظام الحاسب الالكتروني، حيث يتضمن هذا الأخير أربعة أجزاء رئيسية و هي: وحدة الإدخال، و وحدة التخزين ، و وحدة التشغيل و وحدة الإخراج، و تتمثل وحدة الإدخال في الوحدة التي تتلقى التعليمات التي تعبر عن الخطوات التي يجب إتباعها لحل المشكلة و البيانات التي يتم إجراء هذه الخطوات عليها. كما قد يتم إدخال البيانات إما على أقراص أو شرائط ممغنطة أو بطاقة مثقبة- مع أن استخدامها قد تراجع بشكل كبير مع تسارع و تيرة التطورات التكنولوجية-، و يتحدد نوع وحدة الإدخال و نوع وسيلة الإدخال بحسب متطلبات نظام المعلومات المعين.

و تقوم وحدة التشغيل المركزية بإجراء ثلاث وظائف رئيسية تقوم بكل منها وحدة فرعية و هي :

**1-وحدة الرقابة :** و هي لا تقوم بأي وظيفة تشغيلية، و إنما تتمثل وظيفتها الأساسية في توجيه أنشطة النظام ككل، و تحصل وحدة الرقابة على التعليمات الخاصة بها من القائم بالتشغيل و ذلك في صورة برامج، أي أنه يصدر تعليماته للحاسب عن طريق البرامج من خلال وحدة الرقابة التي تتولى توجيه التعليمات إلى الوحدات الأخرى داخل الوحدة المركزية و الأجزاء الأخرى من الحاسب.

**2-وحدة الحساب و المنطق:** و هي تقوم بإجراء العمليات الحسابية و مختلف المقارنات، و ليس لهذه الوحدة أي بطاقة للتخزين. و يتم تحويل البيانات إلى الوحدة الحسابية بتوجيه من وحدة الرقابة، و بمجرد إجراء العمليات المطلوبة في الوحدة الحسابية يتم تحويل البيانات إلى وحدة التخزين.

**3-وحدة التخزين:** و هي جزء من الوحدة المركزية، و يطلق عليها عادة وحدة التخزين الرئيسية، و يمكن للحاسب الحصول على المعلومات المخزونة مباشرة دون مساعدة من القائم بالتشغيل، و يقتصر استخدام وحدة التخزين الرئيسية عادة على البرامج الأساسية و التي تقوم بالرقابة العامة على النظام، و البرامج و البيانات الخاصة بالمشكلة التي يتم حلها في الوقت المحدد، و هي بذلك تختلف عن وسائل التخزين الأخرى مثل الأقراص و الشرائط الممغنطة و التي يمكن استخدامها عند الحاجة إليها و هي بذلك لا تكون متصلة بصفة دائمة بالحاسب كما هو الحال في وحدة التخزين الرئيسية.

وبمجرد إتمام العمليات التشغيلية على البيانات فإنها توجه عن طريق وحدة الرقابة إما إلى وحدات

<sup>1</sup> GARDARARIN Georges, "Bases De Données", Edition EYROLLES, Paris , 1983, p1.

الإخراج أو إلى إحدى وسائل التخزين أو كلاهما، و يمكن أن تتخذ وحدات الإخراج شكل وحدات إخراج مباشرة و ذلك إما في صورة مكتوبة أو صورة مقروءة على شاشة تلفزيونية أو كلاهما، كما قد تكون وحدات الإخراج مجرد وحدات كتابة، و هي تعتبر مثالية لأغراض التقارير المكتوبة و المخرجات الأخرى التي يستخدمها عدة أفراد أو التي يتطلب الأمر ضرورة الاحتفاظ بها بصفة دائمة .

### **المطلب الرابع: وظائف نظام المعلومات**

إن البيانات المتدفقة داخل أقسام المنظمة أو في محيطها الخارجي تعتبر مادة خام ينبغي استغلالها، إذ بواسطة هذه البيانات يتمكن المسير من التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات الملائمة، ومن هنا كانت الحاجة إلى نظم المعلومات التي تقوم بمجموعة من الوظائف، وفي هذا يقول راكس روبرت " المعلومات حتى تكون مستعملة يجب أن تكون مجمعة، محجوزة، محمولة ثم موزعة"<sup>1</sup>.

و لهذا تم تحديد وظائف نظام المعلومات كالتالي:<sup>2</sup>

#### **1. جمع البيانات:**

تتمثل الوظيفة الأولى لنظام المعلومات في جمع البيانات سواء من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية ، وبصفة عامة هناك مصدرين للحصول على البيانات:<sup>3</sup>

أ. **المصادر الداخلية:** وهي كل الوثائق المحاسبية والإدارية التي تتوفر على بيانات تصف نشاط المنظمة، كإرشيف المنظمة على مستوى كل قسم، ملفات الزبائن، تقارير البائعين التابعين للمنظمة، تقارير الاتصالات التجارية<sup>4</sup>.

ب. **المصادر الخارجية:** إن الحصول على البيانات الخارجية يحتاج إلى مجهودات وقدرات أكبر من أجل امتلاكها، لأنها غير موجودة في المنظمة نفسها، و يتم الحصول عليها من خلال المعاملات التي تقوم بها المنظمة مع بيئتها الخارجية سواء مع الدولة أو العملاء أو الموردين.

#### **2. معالجة البيانات:**

المعالجة هي عملية تساعد على تحويل البيانات إلى معلومات، و هذه الأخيرة تمكن من خدمة استخدامات متعددة. و يمكن الإشارة أيضا إلى أن المعالجة هي عملية تحويل البيانات من هيئتها الخام (المدخلات) تحول إلى معلومات (مخرجات) ذات معنى و قيمة، . فالمعالجة هي مهمة حيوية و تتم من خلال إجراء عمليات مختلفة بالحساب و بالمقارنة... الخ. الحساب من خلال حساب رصيد الزبون عند

<sup>1</sup> REIX Robert, " traitement des informations", les éditions foucher, paris, 1980, p10.

<sup>2</sup>نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد و سلوى أمين السامرائي، "نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005 ، ص76-77.

<sup>3</sup>عبد الله حمود علي سراج، "خصائص المعلومات القاعدية لبناء قرارات الإنتاج التي تسمح بالأسبقية في إطار الإستراتيجية التنافسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص46.

<sup>4</sup> DAYAN Armand, "Marketing industriel", vuibert, 4ème édition, 1999, p34.

قيام المنظمة بعملية البيع ( وذلك بقيام المنظمة بتحويل بيانات البيع (مثلا: فاتورة البيع) من خلال نظام المعلومات إلى يومية البيع) ، و المقارنة تتم من خلال مقارنة رصيدين، التأكد من الرمز.

### **3. تخزين المعلومات:**

تعتبر عملية تخزين المعلومات ضرورية ومهمة ، فالمعلومات إما أن تستخدم بصفة فورية من قبل المستفيدين، أو تخزن لحين استرجاعها في عملية لاحقة عندما تظهر الحاجة إليها مجددا من الجهات المستفيدة، و ذلك من خلال استرجاعها وفق أساليب معينة يتم إعدادها عند القيام بتصميم نظام الإسترجاع الملائم.<sup>1</sup>

### **4. بث المعلومات و اتخاذ القرار:**

المعلومات المعالجة تصبح جاهزة الاستخدام من قبل المستخدم النهائي. هذه العملية أي عملية البث تتم من خلال نموذج الكتابة مثل التقارير المالية و نموذج مباشر مثل شبكة الاتصال الداخلية في المنظمة ما بين الموظفين، و يمكن أن نقول أن مرحلة المعالجة لا تكون لها أي قيمة إذا تم تخزينها و لم يتم نشرها في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا معنى لها ما لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمنظمة، على سبيل المثال المؤسسة حققت خسارة في الميزانية الختامية فهذه المعلومة هي تقرير خرج من نظام معلومات في المؤسسة، و الذي من خلاله يتم تحديد مسار المؤسسة من خلال بقائها في السوق أو خروجها.

### **المطلب الخامس: أهمية نظام المعلومات**

تظهر أهمية نظام المعلومات من خلال عمل النظام و توفر البيانات و المعلومات في الوقت المناسب و بالجودة المناسبة و بالدقة المناسبة. و تتجلى أهمية نظام المعلومات فيما يلي:<sup>2</sup>

1. توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات، إذ أنها الطريق إلى جانب ما يقوم به النظام من إعداد المعلومات بطريقة ملخصة على كل بديل و أثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، فكلما توافرت معلومات كافية و دقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط و التنفيذ و الرقابة لأنشطة المنظمة.
2. تمكن نظم المعلومات من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى كل أنشطة المؤسسة، فمثلا يمكن حساب كل عميل و كل مورد و كل سلعة و كل منطقة بيعية و مساهمة كل عنصر في الأرباح الكلية للمؤسسة .
3. إمكانية تعديل المعلومات دون جهد من خلال نظام الحاسب الآلي (Online) و الإجابة على أي أسئلة التي تتعلق مثلا بالعملاء أو السلع أو رجال البيع بشكل فوري، كما يمكن أن تستخدم في تحليل نتائج النشاط

محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص125.

<sup>2</sup>طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، مكتبة الشقري، مصر، بدون سنة نشر، ص208.

- اليومي موزعا جغرافيا أو طبقا لنوعية العملاء.
4. التحول من التسوق المحلي إلى التسوق الدولي، أدى إلى اتساع رقعة الأسواق التي يتم فيها تسويق السلع و بالتالي الحاجة إلى نظام علمي لجمع المعلومات من هذه الأسواق.
5. تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال مساهمة النظام في زيادة فعالية الاتصالات فيما بين النظم الوظيفية المكونة لنظام المعلومات على مستوى المنظمة ككل، مما يؤدي إلى إمكانية وصول المعلومات المطلوبة و اللازمة لتحقيق أهداف ذلك النظام.
6. انتشار ما يسمى بالتجارة الالكترونية بحيث تتم الصفقات عبر الوسائل الآلية دون مجهود تسويقي مباشر من جانب المسوقين، مما جعل هناك أهمية كبرى للحصول على المعلومات الآنية للتجارة الالكترونية.
7. سرعة التغيرات التكنولوجية في العالم مما يؤثر على نوعية السلع و الخدمات و الأسواق و المناخ الاقتصادي الاجتماعي في العالم الأمر الذي يبرر أهمية نظم المعلومات.

نظم المعلومات ترتبط بالبيئة الاقتصادية و التنافسية للأعمال و ما تفرضه من شروط و تحديات، فالبيئة التنافسية للأعمال في عقد التسعينات و في القرن الواحد و العشرين تتصف بالتنوع وشمولية التنافسية و بتجدد و تغير عناصر المنافسة الاقتصادية الرئيسيين و الهامشيين في قطاع الصناعة أو في السوق المحلية و الدولية، و لذلك تتجه نظم المعلومات نحو الاندماج مع قضايا المنافسة و السوق و البيئة الخارجية إذ أن البحث المتواصل لامتلاك الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة هو محل اهتمام نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بكل أنواعها و أشكالها فهي لم تعد مجرد أدوات لتقديم المعلومات المفيدة للإدارة و إنما هي قبل كل شيء أدوات و تقنيات و بنية تنظيمية و مادية متكاملة من أجل تقديم معلومات ذات قيمة مضافة للمنظمة، قيمة تحقق أو تساهم في تحقيق الميزة التنافسية أو في المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، قيمة مضافة للمعلومات ذات الجودة الشاملة التي تقدمها هذه النظم للإدارة في الوقت الحقيقي. فمفهوم الميزة التنافسية الإستراتيجية اليوم لا يمكن أن يتحقق في أي منظمة للأعمال من دون إمتلاك منظومات متكاملة للمعلومات.

### **المطلب السادس: أهداف نظام المعلومات**

هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بها من أهمها<sup>1</sup>:

**1- تحقيق الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، وأيضا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون أو من خلال تحميل المورد بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة وإعطاء أوامر

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

الشراء عند الحاجة.

**2- الوصول إلى الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة، وتتحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل. فمثلا استخدام المنظمة لنظام الجودة الشاملة يسمح لها بالتخلص من عدم الفعالية و إرضاء الزبائن.

**3-تحسين أداء الخدمة:** تهدف نظم المعلومات إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة و ليس هناك مثال أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدهم على مدار اليوم.

**4-تطوير المنتج:** تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات كالبنوك ومؤسسات التأمين والوكالات السياحية. فعلى سبيل المثال بيع بطاقات رقمية لشراء السلع بدلا من حمل النقود.

**5-التعرف على الفرص واستغلالها:** تعيش المنظمات في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغيير، وليس هناك وسيلة أفضل من نظام المعلومات لتحديد التغيرات الطفيفة أو الاتجاهات غير المرئية في البيئة، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة.

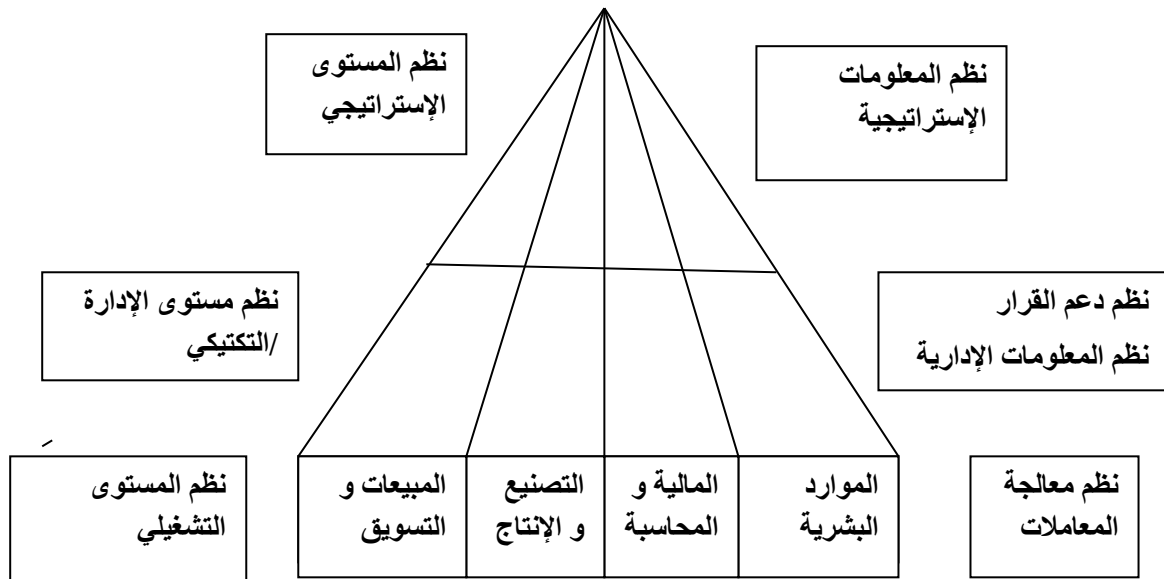
**6-ربط العملاء بالمنظمة:** يمكن لكل من المنظمة و عملائها الاستفادة من نظم المعلومات، فيمكن للمنظمة جعل عملائها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم، ومن ثم كسب رضاهم عن خدماتها و بالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى المنظمات المنافسة، فعلى سبيل المثال أقامت مؤسسة (سنجر) نظام المعلومات يسمح لعملائها الاتصال بها ووضع الأوامر عليه والتحقق من تنفيذ أوامرهم ومراجعة الأسعار وغيرها من المعلومات التي يحتاجها العملاء.

**7-ربط العملاء بالموردين:** تستخدم نظم المعلومات في تضيق الفجوة المكانية بين المنظمة و الموردين من أجل تسريع عملياتها و توفير الوقت و الجهد و التكلفة.

## المبحث الرابع: أنواع أنظمة المعلومات

يوجد ثلاث تصنيفات رئيسية من نظم المعلومات تخدم المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة و هي نظم المستوى التشغيلي، نظم المستوى الإداري /التكتيكي، و نظم المستوى الإستراتيجي. ويبين الشكل (1) الأنواع المختلفة من النظم.<sup>1</sup>

شكل رقم (1-9): الأنواع المختلفة من النظم



Source : LAUDON Kennth. C & LAUDON Jane. P, "Management Information Systems", Managing the Digital Firm (9<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., 2006, p.42.

### المطلب الأول: نظم المعلومات حسب المستويات التنظيمية التي تخدمها

#### 1. نظم المستوى التشغيلي:

نظم تشغيلية تعمل على مراقبة النشاطات المختلفة و المعاملات التجارية في المؤسسة من تسويق، إنتاج و تصنيع، مالية و محاسبة، و موارد بشرية، و ما تحتويه من نظم فرعية لمعالجة الحركات المختلفة المتعلقة بها. إنها نظم تشغيلية تعمل على مستوى العمليات في مراقبة النشاطات المختلفة و المعاملات التجارية في المؤسسة حيث تجيب هذه النظم على الأسئلة المنطلقة من هذه الوظائف.

<sup>1</sup> LAUDON Kennth. C & LAUDON Jane. P, "Management Information Systems", Managing the Digital Firm (9<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., 2006, p.41.

## **2. نظم مستوى الإدارة/التكتيكي:**

نظم معلومات على مستوى مراقبة الإدارة تعمل على دعم مراقبة، و مراجعة، اتخاذ القرار، وإدارة الأنشطة في الإدارة الوسطى، و غالبا ما تدعم هذه النظم القرارات شبه الهيكلية، حيث تخدم تخطيط الوظائف و المراقبة و اتخاذ القرارات عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى السرعة في إنجاز التقارير.

## **3. نظم المستوى الإستراتيجي:**

نظم معلومات تدعم نشاطات التخطيط طويل الأجل و الإستراتيجي للإدارة العليا في المنظمة، إذ تأخذ هذه النظم في الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و تتناول الإجابة على عدة تساؤلات مثل : ما هو اتجاه الكلف في الصناعة مستقبلا ؟ و ما هي العمالة المطلوبة في السنوات القادمة؟

## **المطلب الثاني: الأنواع الأربعة الرئيسية من النظم**

يمكن تقسيم نظم المعلومات إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

### **1. نظم معالجة المعاملات:**

نظام معلومات محوسب يعالج و يسجل البيانات الناتجة عن أحداث مبادلات الأعمال الروتينية اليومية الضرورية لإدارة الأعمال، و تخدم المستوى التشغيلي في المنظمة ما يجعل المعلومات متوفرة للمستخدمين داخل و خارج المنظمة حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم، حيث تستخدم إجراءات و قواعد محددة، و تعمل على حفظ و تخزين المعلومات إلى حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم، كما تعمل على تأمين جميع المعلومات على المستوى التشغيلي و التي تخدم القرارات المهيكلة بطريقة فعالة، و بدقة أعلى، و في الوقت المناسب.

تعالج نظم المعلومات الآلاف من المعاملات التي تحدث كل يوم في العديد من وظائف المنظمة سواء المبيعات، أو المقبوضات، أو المخزون، أو مدفوعات العمال، كما تنتج الوثائق لنتائج معالجة المعاملات مثل إصدار الشيكات، إصدار الفواتير المختلفة، و بهذا تنتج هذه النظم تقارير ملخصة و مفيدة للإدارة التشغيلية.

كما تخدم نظم معالجة المعاملات العديد من الوظائف في المنظمة من خلال برمجيات معالجة البيانات إذ تجيب نظم معالجة المعاملات على الأسئلة المختلفة المنطلقة من وظائف المنظمة مثل: التسويق و المبيعات، التصنيع و الإنتاج، المالية و المحاسبة، و الموارد البشرية. و التي يحتاجها المديرون لمراقبة أوضاع التشغيل الداخلي، و علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، و أخيرا يعتبر نظام معالجة المعاملات المنتج الأكبر للمعلومات التي تستخدم في

أنواع النظم الأخرى.<sup>1</sup>

### 1.1. التطبيقات الوظيفية لنظم معالجة المعاملات:

تطبق أنواع مختلفة من نظم معالجة المعاملات في انجاز مختلف الأنشطة الوظيفية في المنظمة و المتمثلة في المبيعات و التسويق، التصنيع و الإمداد، المالية و المحاسبية و الموارد البشرية، حيث تساعد هذه النظم في تنفيذ تلك الأنشطة عبر المعالجة الإلكترونية و التسجيل الفوري للبيانات، كما تساعد كذلك في دعم القرارات الهيكلية المتعلقة بتلك الوظائف. و يمكن حصر هذه التطبيقات بايجاز من خلال الجدول الموالي.

#### الجدول رقم (1-1): التطبيقات الوظيفية لأنواع نظم معالجة المعاملات

نظم المبيعات و التسويق	نظم التصنيع و الإمداد	نظم المالية و المحاسبة	نظم الموارد البشرية
خدمة الزبائن	أمر بصرف المواد	إعداد الميزانية	ملفات الموظفين
تسيير المبيعات	الشراء	دفتر الأستاذ	الامتيازات الاجتماعية
متابعة ترقية المبيعات	الشحن و الإستلام	الفوترة	الأجور
تغير السعر		سعر التكلفة	علاقات العمل
الاتصال بالوسطاء	عمليات		التكوين
نظام معلومات للأوامر	نظم مراقبة الآلات	دفتر الأستاذ	حساب الأجور
نظام العمولة على المبيعات	نظم مراقبة المشتريات	الحسابات الدائنة و المدينة	ملفات الموظفين
نظام تنشيط المبيعات		إعداد الميزانية	نظم الامتيازات الاجتماعية
	نظم مراقبة الجودة	نظم تسيير الأموال	جرد الكفاءات

**Source :** LAUDON Kennth. C & LAUDON Jane. P, FIMBEL Eric, « Management des systèmes d'information », 9<sup>ème</sup> édition Pearson Education, France, 2006, P 25.

<sup>1</sup> LAUDON Kennth. .C & LAUDON Jane .P, "Management Information Systems", Managing the Digital Firm (8<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Prentice-Hall Internationale, , Inc., 2004, p.41.



## 2-نظم المعلومات الإدارية:

هي نظم معلومات صممت لخدمة وظائف المستوى الإداري في المنظمة عن طريق تزويد المديرين في الإدارة الوسطى بالتقارير الفورية عن الأداء الحالي و التقارير التاريخية، كما تخدم نظم المعلومات الإدارية وظائف التخطيط و المراقبة و اتخاذ القرار في المستوى الإداري، إذ تقدم تقارير أسبوعية، شهرية، سنوية للمهتمين من المديرين لدعم القرارات شبه المهيكلة، و هي تقدم الإجابات على أسئلة مثل ما هو تأثير مضاعفة حجم المبيعات في شهر ديسمبر على جدولة الإنتاج؟، ماذا يحدث للعائد على الإستثمار إذا تأخرت خطة التصنيع لعدة شهور؟، هذه الإجابات تحتاج الى معلومات جديدة مستمرة سواء من داخل التنظيم من المستوى التشغيلي أو من خارج التنظيم .

## 3-نظم دعم القرار:

نظم معلومات على مستوى إدارة المنظمة تساعد مدير منفرد أو مجموعة صغيرة من المديرين لحل مشكلة نوعية، إنه نظام يمزج البيانات و يقدم نماذج تحليلات رفيعة المستوى، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل، و تقديم برامج إدارة و إنتاج الحوار للسماح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام و التخاطب المباشر معه لدعم اتخاذ القرارات شبه المهيكلة و غير المهيكلة.

بالنسبة للقرارات هناك ثلاث تصنيفات حسب أنتوني (Anthony) ، و هي كالآتي:<sup>1</sup>

**\*القرارات الهيكلية:** يطلق عليها اسم القرارات المبرمجة، أو القرارات العامة المتكررة.<sup>2</sup> بينما يفضل آخرون تسميتها القرارات الروتينية التي تتخذ في ظروف الحد الأدنى من اللاتأكد.<sup>3</sup> و يعتمد هذا النوع من القرارات عادة على قنوات معلوماتية جاهزة وفق معايير ثابتة،<sup>4</sup> و هي لا تطرح مشكل سواء في مرحلة الذكاء و لا مرحلة التصورات لحل المشكل المطروح(تقديم بدائل الحل) ، بمأن المشكل معروف (مرحلة الذكاء)، و توفر الحلول البديلة للمشكل المطروح (مرحلة التصور)، وهذه القرارات تكون على المدى القصير.

**\*القرارات شبه هيكلية:** و هي لا تطرح مشكل في مرحلة الذكاء (المشكل معروف،"مهيكّل")، لكن مشاكل في التصورات (الحلول البديلة لحل المشكل غير محددة أو غير مبنية)، وهذه القرارات تكون على المدى المتوسط.

**\*القرارات غير الهيكلية:** هذا النوع الثالث فيعكس الأول في تسمياته، صفاته، مستويات تنفيذه و نوع المعلومات التي يحتاجها. و يطلق عليها القرارات غير المبرمجة أو غير الروتينية. تتميز المشكلات التي

<sup>1</sup> PASCAL Vidal, VINCENT Petit et autres , Op-Cit, P46-47.

<sup>2</sup>محمد قاسم القربوني، "مبادئ الإدارة-النظريات و العمليات و الوظائف"، الطبعة الثالثة، عمان ، دار وائل للنشر، 2006، ص272.

<sup>3</sup>خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة-مع التركيز على إدارة الأعمال"، عمان، دار المسيرة، ص110.  
<sup>4</sup>عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم و الإدارة"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص272.

يعالجها هذا النوع من القرارات بالتعقيد و ذلك بسبب طبيعتها الجديدة و غير المتكررة و غير المألوفة، مثل القرارات الإستراتيجية كقرارات التوسع و الاندماج أو دخول الأسواق الجديدة (مرحلة الذكاء)...، لذلك يتم اتخاذها في المستويات العليا<sup>4</sup> و تتميز بصعوبة تحديد الحلول البديلة (مرحلة التصور)، وهذه القرارات تكون على المدى الطويل.

و يقوم نظام دعم القرار على أساس إعطاء المستفيد النهائي أدوات مفيدة للتحليل، إذ يمكنه دمج عدة نماذج مختلفة لتكوين نماذج متكاملة، و كذلك برامج إدارة و إنتاج الحوار التي تمكن المستخدم من التفاعل مع النظام، و يعمل هذا النظام على تقديم الدعم المباشر للإدارة الوسطى و العليا. و النماذج التي يقدمها هذا النظام هي نماذج احصائية و رياضية التي توفر القدرة التحليلية لنظم دعم القرار و التي تميزه عن غيره من نظم المعلومات.<sup>1</sup>

وتجب الإشارة إلى أن التطبيقات الحديثة لتقنيات المعلومات تتجه عموماً نحو استخدام قدرات الذكاء الإصطناعي في مجالات الدعم الأساسية للإدارة و بصورة خاصة عمليات اتخاذ القرارات بطرق غير كلاسيكية.

### **3-1-1- نظم الدعم الذكي للقرار: إن التطور النوعي المتسامح و المضطرب في تقنيات المعلومات أدى**

إلى ظهور نظم و تطبيقات جديدة موجهة نحو نظم دعم و مساندة الإدارات و ذلك من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- إنتاج معرفة مفيدة.
- تخزين القواعد المنهجية للتعامل مع المعرفة المخزونة.
- الإستثمار الأمثل للمعرفة و الخبرات العلمية و التطبيقية. العمل على اكتساب المعرفة الإنسانية المتراكمة و تخزينها و المحافظة عليها و بالتالي استثمارها في حل المشكلات الإدارية.
- تفعيل المعرفة المخزنة إلكترونياً و استخدامها في اتخاذ القرارات.

هذا و سنحاول فيما يلي إلقاء الضوء على بعض هذه النظم الجديدة و ذلك على النحو التالي:

### **3-1-1-1- النظم الخبيرة:**

يقصد بالنظم الخبيرة تلك النظم التي تعتمد على الخبرة البشرية النادرة ، و ذلك لأنها مصممة كبرنامج حاسوبي يحاكي الخبير البشري في طريقة حل المشكلات التي تقابل متخذ القرار. و الفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي نقل الخبرة و المعارف و التجارب البشرية و نقلها إلى الحاسوب الآلي، و عندما يحتاج المستخدم إلى المساعدة فهذه النظم الخبيرة تساعد على إتخاذ القرار المناسب و بسرعة عالية و بدقة عالية و بكلفة أقل.

<sup>1</sup>أسعد غالب ياسين ، "تحليل و تصميم نظم المعلومات"، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2000، ص50.  
<sup>2</sup>أسعد غالب ياسين لكريتي، "نظم مساندة القرارات"، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص163-164.

و المنافع التي تتيحها النظم الخبيرة فيما يلي:

- ضمان مستوى عال من الموضوعية في إتخاذ القرارات.
- ضمان مستوى من الحيادية و التجريد من المشاعر الإنسانية في إتخاذ القرارات.
- أتمتة الأعمال الروتينية التي يقوم بها الخبير الإنساني.
- إن الإنسان يتعب و لكن الآلة لا تتعب و لا تمل.

### **3-1-1-1-مزايا و عيوب النظم الخبيرة<sup>1</sup>**

**أ-المزايا:** تحصل المنظمات عن طريق اقتناء و تشغيل النظم الخبيرة على مجموعة من المزايا من أهمها:

\*توفير الخبرات النادرة و المتميزة لدى الخبراء في مجال معين ثم توفيرها بشكل يسمح للآخرين باستخدامها بسهولة.

\*إن استخدام هذه النظم يؤدي إلى تقليل الأخطاء أو القضاء عليها و كذا يخفض من تكاليف الإستعانة بالخبراء مع زيادة جودة المخرجات.

\*تتصف هذه النظم بالمرونة في تقديم النصائح في مجالات استخدامه فبناء على نوع المدخلات من المعلومات تتحدد القواعد المستخدمة في حل المشكلات.

\*تستطيع النظم الخبيرة العمل في ظل الظروف الخطرة كما في حالات الرطوبة المرتفعة أو درجات الحرارة العالية أو المناطق التي بها غازات ضارة بالإنسان.

\*من خلال قاعد المعرفة يستطيع النظام التعامل مع معلومات احتمالية و تقديم افضل مشورة ممكنة في ضوء هذه المعلومات.

\*أن النظم الخبير يمكن نقلها عبر الحدود الدولية و لاسيما إلى الدول الفقيرة التي لا يستطيع أن يدفع للخبراء من العنصر البشري.

**ب-العيوب:** تتسم النظم الخبيرة بالعيوب التالية:

\*أن المعرفة النادرة غالبا ما تشمل عليها النظم الخبيرة قد لا تكون متاحة بسهولة في العديد من المجالات.

\*أن الخبرة المتميزة قد يصعب الحصول عليها من الخبراء في بعض الأحيان.

\*أن النظم الخبيرة تعمل في مجالات محدودة للغاية.

\*تعتبر بناء النظم الخبيرة أمرا مكلفا في معظم الأحيان كما قد تكون عقدة و غير مفهومة للآخرين.

\*أن مستخدمين النظم الخبيرة لديهم قدرات معرفية محدودة قد لا يمكن من الإستفادة الكاملة من النظام.

<sup>1</sup> حيدر معالي فهمي، "نظم المعلومات-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، 2002، ص168-169.

### **3-1-1-2-أنواع النظم الخبيرة:1** يمكن تصنيف النظم الخبيرة إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:

**أ-النظم التي تعمل كمساعد:** تعتبر هذه النظم أقل النظم خبرة حيث يقوم النظام بمساعدة المستخدم في أداء التحليل الروتيني لبعض الأعمال، و توضيح الأنشطة التي تحتاج إلى تدخل العنصر البشري. و من أمثلتها: النظم التي تقوم بقراءة الخرائط و الرسومات الناتجة عن معدات التنقيب عن البترول ثم تظهر للخبراء البشريين المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التركيز الإهتمام.

**ب-النظم التي تعمل كزميل:** تسمح هذه النظم للمستخدم أن يناقش المشكلة مع النظام و يطرح أسئلة من قبيل لماذا؟ و كيف؟ و ذلك لفهم المنطق الذي يستخدمه النظام بغرض التوصل لقرار مشترك و عندما يتضح للمستخدم أن النظام يسير في مسار خاطئ لحل المشكلة فإنه يقوم بتوفير مزيد من المعلومات لتصحيح هذا المسار. و بالتالي فإن القرار النهائي يكون محصلة جهد مشترك للمستخدم و النظام معا.

**ت-النظم التي تعمل كخبير حقيقي:** يقوم المستخدم في هذا النوع من النظم بقبول نصيحة النظام بدون مناقشة و هذا يعني أن النظام يمكنه أن يؤدي أعمال لا يستطيع أن يؤديها إلا الخبراء البشريين الذين يمثلون أفضل 10% أو 20% من الخبراء في هذا المجال. ويتم بناء النظم الخبيرة لحل أنواع مختلفة من المشاكل و القيام بالعديد من الأنشطة المختلفة مثلا، التنبؤ من خلال قيامه باستنتاج النتائج المترتبة على مواقف معطاة و مشابهة لمواقف سابقة.

### **3-1-1-2-الذكاء التنظيمي نظم إدراك الحالات:2**

نظم إدراك الحالات تعمل على استقطاب المعرفة التنظيمية التي يتم تمثيلها في هذه النظم بحالات عملية و تجارب سابقة تعبر أيضا عن معارف و خبرات الأفراد العاملين في المنظمة و أساليب معالجتهم للمشاكل التنظيمية. و تقوم نظم إدراك الحالات باستعراض و تحليل الحالات السابقة و مقارنتها بالمشكلة الجديدة التي تستدعي اتخاذ قرار لمعالجتها. و الكشف عن عناصر مشتركة في تجارب الماضي و الحاضر بما يساعد صناع القرار على إتخاذ أفضل الحلول. و عندما يتخذ قرار ناجح فإن هذا القرار مع المشكلة التي عالجتها و النتائج التي خرج بها تضاف كحالة إلى قاعدة بيانات حالات النظام.

الإختلاف الجوهرى بين الخبير و نظام إدراك الحالات (او نظم الذكاء التنظيمي)، أن النظام الخبير يقوم على إكتساب معرفة الخبير و يعمل على أساس سلسلة من القواعد و مقارنتها بالمعرفة المكتسبة. بينما يعرض نظام إدراك حالات المعرفة على أساس سلسلة في الحالات التي تزيد و تتسع و يجري تحديثها و تطويرها من خلال المستفيد نفسه.

<sup>1</sup> MCNURLIN. B and SPRAGUE. R, « Information Systems Management in praticce », Englewood .. Cliffs , NJ. : prentice, Inc., 1989, p.452.

<sup>2</sup>حيدر معالي فهمي، مرجع سبق ذكره، ص220.

#### 4-نظم دعم المديرين التنفيذيين(نظم المعلومات الإستراتيجية):

نظام معلومات على المستوى الإستراتيجي في المنظمة مصمم لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات غير الهيكلية (بمعنى قرارات غير مبرمجة) من خلال تصاميم متقدمة. فالمستوى الاستراتيجي ممثلا بالإدارة العليا يهتم بالدرجة الأولى بأنشطة و عمليات صياغة و تطبيق و تقييم إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة و هذا - طبعا - يستوجب وجود تحليل منهجي دقيق لعناصر القوة و الضعف الموجودة في البيئة الداخلية لها، و الفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة الموجودة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى دراسة و تحليل هيكل المنافسة في السوق أو في قطاع الصناعة ككل، و ذلك من أجل اختيار الإستراتيجية التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية الإستراتيجية، و عليه يتم تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية أو النظم التي تقع في حقل دعم الإدارة العليا بطريقة تضمن تلبية احتياجات الإدارة الإستراتيجية في مجال صياغة و تطبيق إستراتيجية المنظمة من خلال ما تقدمه من معلومات عن البيئة الخارجية بالدرجة الأولى، من أجل مقارنة النتائج الخاصة بالفرص و التهديدات بالمعلومات التي تحصل عليها هذه النظم من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، أو من خلال نظم معلومات أخرى أكثر توجهها نحو البيئة الداخلية مثل نظم المعلومات الإدارية . و يمكن اعطاء مثال على هذه النظم بقيامها بمساعدة الإدارة على الإجابة على أسئلة مثل ما هي المهمة الأساسية للمنظمة في قطاع الأعمال؟، ما هو موقف المنافسين؟، ما هي الإستثمارات التي يجب توفرها لتجنب هزات السوق؟.

و يمكن تلخيص كل تلك النظم بالمثال التالي: يعتبر تسجيل ارقام المبيعات اليومية نظام مبيعات على المستوى التشغيلي، و تعتبر متابعة المبيعات الشهرية حسب المناطق البيعية و إعداد التقارير عن المناطق التي تزيد فيها المبيعات أو تقل عن المستوى المخطط مثال للنظم على المستوى الإداري بينما يعتبر التنبؤ بالمبيعات خلال السنوات المقبلة أو تحديد التطوير الحادث في المنتج في الفترة المقبلة مثال لنظام المبيعات على المستوى الاستراتيجي.

#### المطلب الثالث: النظم من منظور وظيفي

إن النظر إلى نظم المعلومات من منظور وظيفي يمكننا من تصنيف النظم حسب المناطق الوظيفية المختلفة في المنظمة، حيث تدعم النظم تلك الوظائف، و تقدم تطبيقات وظيفية لكل مستوى تنظيمي. تتوزع نظم المعلومات الوظيفية على الأنشطة الرئيسية في المنظمة من تسويق و مبيعات، تصنيع و إنتاج، مالية و محاسبة، و موارد بشرية، لتقدم لها المعلومات المناسبة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فايز جمعة النجار، "نظم المعلومات الإدارية-منظور إداري-"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2010، ص116.

## **1- نظم معلومات التسويق و المبيعات:**

نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية و البيعية بالمنظمة و التي تؤمن تخطيط و تحليل و عرض للمعلومات الضرورية للقرارات في مجال التسويق، و تحديد احتياجات المستهلكين، كما تساعد في ترويج هذه المنتجات و الخدمات، و تطوير دعم المستهلك باستمرار.<sup>1</sup> كما يعرف أمين عبد العزيز نظم معلومات التسويق نقلا عن كوتلر ( Kotler ) بأنها " نظام مستمر من الاتصال الفعال بين الناس و المعدات و الإجراءات لجمع البيانات و تحليلها و تقييمها و توزيعها في نفس الوقت و لجعلها معلومات أكثر صلاحية في اتخاذ قرارات المسوقين لتحسين مجهوداتهم التسويقية و تنفيذها و الرقابة عليها"<sup>2</sup>، و عليه فان نظام المعلومات التسويقية يتولى جمع و تحليل و معالجة البيانات التسويقية الناتجة عن أنشطة و عمليات إدارة التسويق و توفير المعلومات التسويقية الضرورية لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمزيج التسويقي و صياغة إستراتيجية التسويق للمنظمة، كما انه يستند على مفهوم المزيج التسويقي و مكوناته الأساسية و متطلبات تخطيطه و إدارته .

تدعم نظم المعلومات التسويقية الأنشطة المختلفة التي تقوم بها وظيفة التسويق، و تستخدم هذه النظم بعدة طرق لخدمة المستويات الإدارية المختلفة فمثلا:

تؤسس نظم المعلومات التسويقية على المستوى التشغيلي للاتصال بمنظور المستهلكين، و الإشراف على المبيعات و التسويق.

و على المستوى الإداري فإن نظم المعلومات التسويقية تدعم بحوث التسويق، و قرارات التسعيرة، و تحلل أداء المبيعات و فريق المبيعات.

أما على المستوى الإستراتيجي فتبين مؤشر اتجاه فرص المنتجات الجديدة و تدعم خطط المنتجات الجديدة، كما تكون مرشدا لأداء المنافسين.

### **1-1- أغراض نظم المعلومات التسويقية:<sup>3</sup>**

تلعب نظم المعلومات التسويقية دورا في خدمة النشاط التسويقي في المنظمة من خلال دعم المزيج التسويقي المتمثل في: المنتج، السعر، المكان و الترويج.

تدعم نظم المعلومات التسويقية الأنشطة المختلفة المتعلقة بالتسويق في المنظمة سواء التخطيط و التحسين/ و البيع للمنتجات المتوفرة في الأسواق، و كذلك تعمل على دعم تطوير المنتجات الجديدة لأسواق جديدة بغرض تقديم أفضل الخدمات للزبائن الحاليين و المحتملين.

<sup>1</sup> LAUDON Kenneth. C & LAUDON Jane. P, "Management Information Systems", Managing the Digital Firm (8<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Prentice-Hall Internationale, Inc., 2004, p.41.

<sup>2</sup> أمين عبد العزيز حسن، " استراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص145.

<sup>3</sup> فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص118-119.

كما تعمل نظم المعلومات التسويقية على تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في علاقات متبادلة مع المنتج لتجعل المؤسسة قادرة على استخدام طرق أكثر فاعلية من حيث إمكانية استقبال الطلبات إلكترونياً مباشرة من المستهلك مما ينعكس على قيمة التوريد، ويعمل على تقليل السعر، وكذلك تعمل على الترويج مباشرة في طرق غير تقليدية بتقديم المعلومات الفورية حول السلعة، والحصول على فرص التجارة الإلكترونية.

### **1-2- أنواع نظم المعلومات التسويقية<sup>(1,2)</sup>**

تملك نظم المعلومات التسويقية العديد من النظم الفرعية والتي توفر الخدمات المختلفة من خلالها لمنظمة مثل:

#### **أ- نظم التتبع الرئيسية:**

تعمل نظم التتبع الرئيسية على تسجيل الزبائن المحتملين و توقع المبيعات المستقبلية و تتبع الاتصالات و إدامة تاريخ الاتصالات من خلال نظم معالجة المعاملات المختلفة التي تحويها.

#### **ب- نظم إدارة المنتج:**

تتضمن نظم إدارة المنتج خدمة وظائف عديدة عن طريق تجهيز تقارير مبيعات المنتج و تصنيفات المنتج المختلفة و قنوات توزيع المنتج للتأسيس إلى استخدام قياس مدى نجاح المنتج و قياس فعالية النشاطات التسويقية من ترويج و إعلان و توزيع.

#### **ت- نظم التنبؤ بالمبيعات:**

تعمل نظم التنبؤ بالمبيعات على التنبؤ بالمبيعات المستقبلية عن طريق دراسة المبيعات التاريخية للمنظمة، و كذلك تعمل على ربط قوى المبيعات مع الحصول على حصة سوقية أكبر في المناطق المختلفة.

#### **ث- نظم إدارة الزبون:**

نظم معلومات تعمل على إدامة الزبون و ربطه بالمعلومات، و تتضمن القواعد الرئيسية في خدمة الزبون لمعرفة مدى إدراك أوضاع الزبون، و القدرة على التفاعل معه، و الاستجابة على تساؤلاته المختلفة، و اخذ ملاحظاته و مقترحاته المختلفة بعين الاعتبار لتقديم الخدمات المطلوبة بسرعة و فاعلية. و تسمى أيضا نظم إدارة علاقات الزبون. فهذه النظم تتتبع كل

<sup>1</sup> ALTER Steven, « Information systems : Foundation of e-business, 4th ed, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education, Inc., 2002, P180.

<sup>2</sup> KROENKE David. M, « Using MIS », Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education, Inc.,2007, P200.

الطرق التي تؤدي إلى تفاعل المنظمة مع زبائنها، سواء من مواقع البيع المختلفة، أو من موقع المنظمة على شبكة الإنترنت. و تحليل التفاعل لتعظيم قيمة العلاقة التي تؤدي إلى رضا و إدامة المستهلك، و تعظيم الربحية.

و عموما تهدف نظم إدارة علاقات الزبون إلى الآتي :

- تطوير رأي مشترك مع المستهلك لتحسين الخدمة، و تلبية الرغبات المتغيرة.
- أتمتة العلاقة مع الزبون و زيادة التواصل معه، و الإجابة على تساؤلاته المختلفة.
- تحليل العلاقة بين الزبون و المنتج و المنظمة.
- تحديث الملف الإلكتروني للزبون باستمرار.
- زيادة الحصة السوقية في الأسواق.
- السرعة و الدقة في الوصول إلى الأسواق.
- الوصول إلى رضا الزبون و إشباع احتياجاته و رغباته.

و من الجدير بالملاحظة أن هناك العديد من نظم معالجة المعاملات الأخرى في نظم التسويق و المبيعات مثل نقاط البيع و التي تعمل على تتبع العلاقة بين المستهلك و المنتج و جمع المعلومات عن المبادلات التجارية المتعلقة بالمشتريات و المخزون و تقدم بيانات تجميعية لكل عنصر يتكرر شراؤه في المخازن، و نظم التوصيل/التسليم و التي تكون مسؤولة عن نقل المواد إلى المناطق الجغرافية التي تحتاجها.

كما تقوم نظم إدارة الزبون بتوفير خدمة البيع عن طريق الإنترنت و هذا ما يتم شرحه .

### ➤ التسويق على الخط أو التسويق الإلكتروني:

يعد التسويق على الخط من أحدث أشكال التسويق المباشر، يعتبر وسيلة يستطيع المستهلك من خلالها الحصول على عدة خدمات من خلال حاسوب مجهز بمعدل (مودم) و مرتبط بشبكة هاتفية<sup>1</sup>. أو كما يسميه آخرون التسويق الإلكتروني " و هو إدارة التفاعل بين المؤسسة و المستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة، و البيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد بصورة أساسية على الانترنت. لا تركز عملية التسويق الإلكتروني فقط على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك بل تركز أيضا على إدارة العلاقات بين المؤسسة من جانب، و المستهلك و البيئة الخارجية من جانب آخر."2

<sup>1</sup> KOTLER Philip et BERNARD Dubois, " Marketing Management", 10ème édition, publi-union, Paris, 2000, p : 658.

<sup>2</sup> يوسف احمد أبو فارة، "التسويق الإلكتروني"، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2004، ص135-136.



## • مزايا التسويق على الخط:

- يجد الزبون في التسويق على الخط المزايا التالية:<sup>1</sup>
  - **السهولة:** فساعات الافتتاح و مشاكل موقف السيارات قد انتهت، السلع متوفرة و لا يوجد انقطاع في المخزون؛
  - **المعلومة:** لا توجد حدود لكمية المعلومات حول المنتجات التي يتوقع الباحث الوصول إليها؛
  - **لا إزعاج:** فالشراء يتم في راحة تامة دون إزعاج البائع أو إعلان مغر.
- من جهتها تجد المؤسسات في التسويق على الخط المزايا التالية:<sup>2</sup>
- إمكانية التعديل المستمر وفق شروط السوق؛
  - تكاليف منخفضة خاصة ما يتعلق بصيانة المخزون أو إصدار فهارس ورقية؛
  - علاقة دائمة مع الزبون؛
  - يسمح للمؤسسة بالتعرف على عدد زوار الموقع في فترة معينة و أي زاوية نالت اهتمام الزوار.

## • وسائل التسويق على الخط :

توجد عدة وسائل تسمح بممارسة التسويق على الخط، نذكر على سبيل المثال لا الحصر الموقع الإلكتروني، المنتديات و القوائم، لوحات الإعلان، محركات البحث و البريد الإلكتروني.

## • الموقع الإلكتروني (موقع الويب):

عشرات الآلاف من المؤسسات اليوم فتحت لها موقعا على الشبكة العنكبوتية مما سمح لها بتحقيق المزايا التالية:<sup>3</sup>

- ✓ إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة و طريقة تنظيمها؛
- ✓ تقديم منتجات المؤسسة و أسعارها في شكل فهارس؛
- ✓ تقديم المعلومات المالية و التجارية؛
- ✓ عرض كتيبات تقنية و دليل الاستعمال؛
- ✓ إمكانية التكم مع المستشار؛
- ✓ التكفل بأخذ الطلبات.

بالإضافة إلى هاته المزايا، للموقع ادوار تسويقية هامة:<sup>4</sup>

- موقع الويب كجزء من النشاط الترويجي و الإعلان

<sup>1</sup> KOTLER Philip et BEMARD Dubois, Op-Cit, p 672-673.

<sup>2</sup> Ibid.,p 673.

<sup>3</sup> Ibid., p 673.

<sup>4</sup> Ibid., p 670.

▪ موقع الويب كجزء من عملية تغليف المنتج، فهذا الموقع يقوم بتقديم دور الغلاف الجذاب لمنتج المؤسسة الذي يجري طرحه للبيع.

### • محركات البحث أو ماكينات البحث:

هي أدوات و وسائل للبحث تسمح للمستخدم بأن يجد معلومات محددة أو وثيقة معينة من خلال تحركات لوحة المفاتيح و الفارة و الخيارات المتاحة في قائمة الخيارات، كذلك إيجاد مواقع على الويب تخص اهتماماته.

تقوم المؤسسات التي تمتلك موقعا إلكترونيا بتسجيله في محركات البحث المعروفة، و من أشهرها على شبكة الأنترنت نجد ما يلي:

Google.com, Atlavista.com, Yahoo.com, Go.com, Hot-Bot.com, Webcrawler.com

### - البريد الإلكتروني :

تستطيع المؤسسة تشجيع زبائنها بإرسالهم لأسئلتهم و انتقاداتهم و اعتراضاتهم على العنوان الإلكتروني للمؤسسة حيث توجه تلك الرسائل إلى مصلحة الزبائن و التي بدورها تقوم بالإجابة على الأسئلة، كما يمكن تحرير لوحات إعلانية و إرسالها إلى المواقع الخاصة بالزبائن أو تقديم عروض خاصة بمناسبة معينة. فعلى سبيل المثال البنوك الجزائرية تملك بريد الكتروني يقدم خدمات الكترونية من خلال موقعة على شبكة الانترنت و من خلال هذا الموقع يتمكن الزبون من أن يقدم طلب دفتر الشيكات عن طريق الشبكة دون أن يتنقل إلى الوكالة و يمكنه معرفة رصيده البنكي 24/24 و 7/7 أيام و يمكنه أن ينقل الأموال من حساب إلى حساب آخر و أيضا يمكنه دفع الفواتير.<sup>1</sup>

ويصدر عن نظام المعلومات التسويقية تقارير معلوماتية تمثل مخرجات النظام، و هذه عينة منها:

-المزيج التسويقي.

-اتجاهات سلوك المستهلكين.

-المبيعات الحالية و المتوقعة.

-هيكل المنافسة.

-الأنشطة الخاصة برجال البيع.

-البحوث الخاصة بمزيج المنتج.

-معلومات عن قنوات التوزيع.

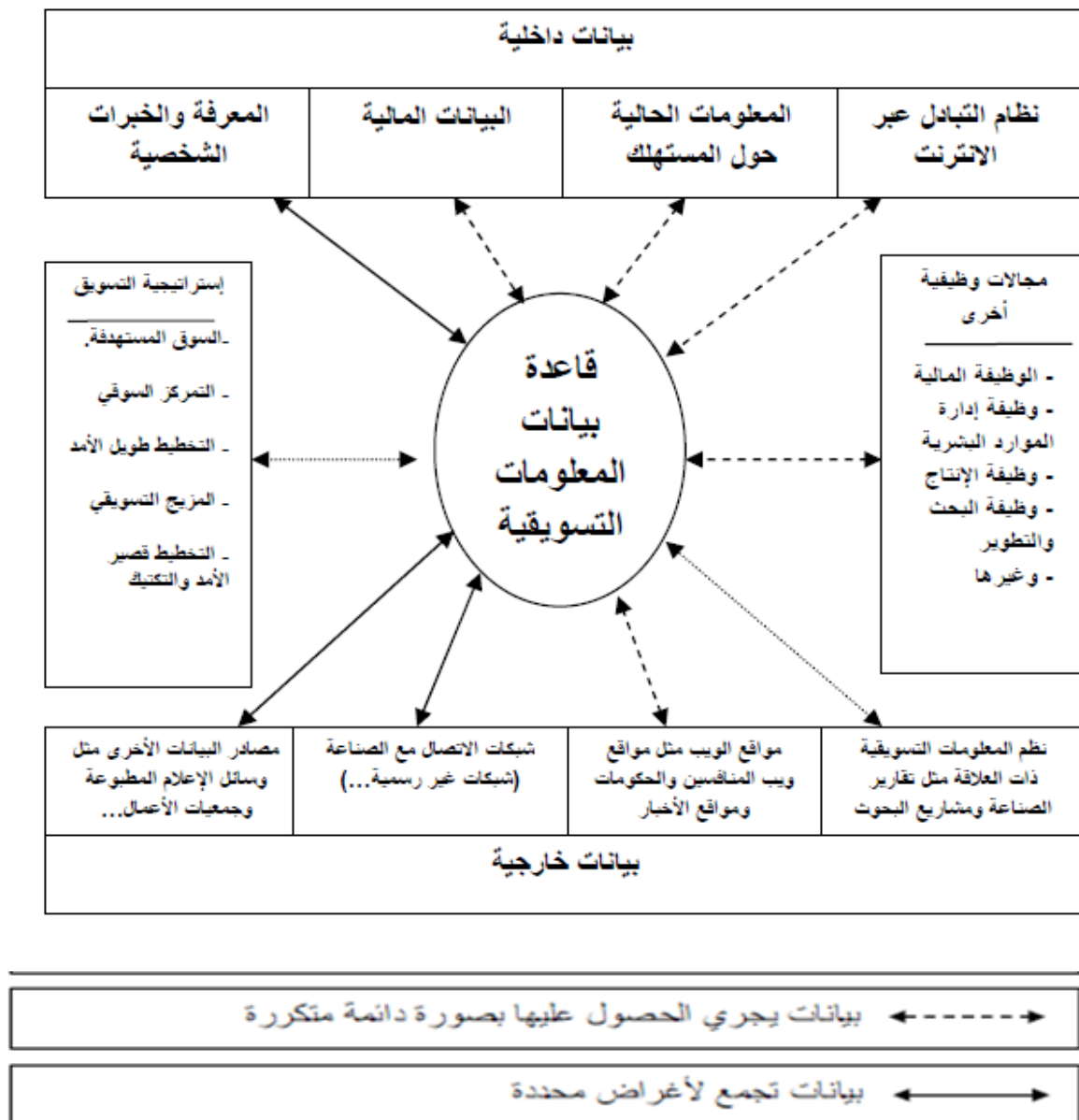
-معلومات أخرى عن كل ما تحتاجه إدارة التسويق لتنفيذ عملياتها و أنشطتها و اتخاذ القرارات التسويقية.

<sup>1</sup>كريمة قيجي ، "تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية"، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص66-69.

### 1-3- نظام المعلومات التسويقي و "الإنترنت" :

بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه الإنترنت في الترويج و البيع و الشراء و التوزيع، فإن جمع البيانات هي من المزايا التي تقدمها الشبكة للمنظمة . حيث تتمكن من جمع البيانات حول الزبائن الحاليين و المحتملين ، و حول المنافسة بمستوياتها المختلفة (المحلية، الوطنية و الدولية ) و قد قام الباحث (2001) WOOD بدراسة حول استخدام الإنترنت كأداة من الأدوات الفاعلة لنظام المعلومات التسويقي و قد استخلص النموذج التالي:

الشكل رقم(10-1) : نظام المعلومات التسويقي و الإنترنت



المصدر: يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص136.

## **2- نظم معلومات التصنيع و الإنتاج:1**

نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التصنيعية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط، التطوير، إنتاج المنتجات و الخدمات، و كذلك تدفق المنتجات على خط الإنتاج.

تؤسس نظم معلومات التصنيع و الإنتاج غايات الإنتاج، التخزين، و متابعة مدى توفر المواد الخام اللازمة للإنتاج، كما تعمل على جدولة التجهيزات، التسهيلات، المواد، و العمالة المطلوبة لإتمام العملية الإنتاجية، كما تبين نظم معلومات التصنيع و الإنتاج الطريقة التي تسهل على تكنولوجيا المعلومات تقديم المنتج الذي يرغب به المستهلك في المكان و الزمان الصحيح. تعمل نظم الإنتاج و التصنيع على المستوى التشغيلي لمعالجة أوضاع المختلفة المتعلقة بمهام التصنيع و الإنتاج.

أما على المستوى الإداري فإن نظم الإنتاج و التصنيع تحلل، و تراقب الموارد و كلف الإنتاج.

كما تهتم نظم التصنيع و الإنتاج على المستوى الإستراتيجي بدعم النشاطات التي تهتم بالتخطيط و المراقبة لعملية إنتاج السلع و الخدمات في خطة إستراتيجية طويلة الأجل من حيث الموقع، و الاستثمار في تكنولوجيا جديدة.

## **2-1- مكونات نظم التصنيع و الإنتاج:2**

تتكون نظم التصنيع و الإنتاج من عدة نظم أشرحها كالآتي:

### **أ- نظم المخزون:**

تتابع نظم المخزون الرقابة على المخزون و إدارته و كذلك سياسات المخزون المختلفة، فتطبيقات المخزون تتبع حجم البضائع و المواد الداخلة و الخارجة و المتحركة بين المخازن، بينما تطبيقات إدارة المخزون تستخدم المعلومات السابقة لحساب مستويات المخزون و تحديد نقطة إعادة الطلب، و تحدد سياسات المخزون السياسة المتبعة من خلال إتباع عدة طرق:

1. الاحتفاظ بحد من المخزون .
2. استخدام طريقة الوقت المناسب، و هذه الأخيرة هي طريقة للتوريد الآلي و طريقة إمدادية ترافق إدارة الإمداد حيث تقوم على مبدأ الإنتاج و التموين و التوزيع في الوقت المناسب<sup>3</sup>. فهذه الطريقة تقوم بتموين الزبون بحجم السلع التي يطلبها ، في الوقت الذي يريده، و في المكان المناسب، و

فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص121.

<sup>2</sup> KROENKE David. M, P201.

<sup>3</sup> BAGLIN Gerard, "Management Industriel et Logistique", Concevoir et Piloter La Supply Chain, Paris, 5<sup>ème</sup> Edition, 2007, p15.

- بالجودة و النوعية النموذجية و خاصة بالتكلفة المناسبة، و من أهدافها ما يلي:<sup>1</sup>
  - انخفاض في المخزون و وقت وصول المنتج بما يساوي 90% ؛
  - انخفاض تكاليف العمالة بنسبة 10% إلى 30% ؛
  - انخفاض تكاليف الإعداد بنسبة 75% ؛
  - تحسين الجودة بحوالي 75% إلى 90% ؛
  - تقليص احتياجات الموقع بنسبة 30% إلى 50% .
  - 3. طريقة 6σ: و هي طريقة تقوم على أساس تحسين عملية التسليم و تقليص دورة الإنتاج.
  - 4. طريقة SMED: و هي طريقة تنظيم تبحث بطريقة منسقة في وقت أو أوقات التسليم.
  - 5. طريقة poka-Yoke : و هو نظام يتمثل دوره في التحذير قبل حدوث الأخطاء في العملية الإنتاجية.
  - 6. طريقة KANBAN : و هي طريقة تنظيم التدفقات الأساسية من أجل الإنتاج حسب الطلب الصادر من الزبون.
- إذن هذه الطرق تساهم في تقديم خدمة بجودة عالية للعملاء، مع الاحتفاظ بالحد الأدنى للمخزون بأقل كلف تخزينية.

### **ب-نظم عمليات التصنيع:**

تهدف نظم عمليات التصنيع إلى السيطرة على الآلات و الإنتاج إذ تعمل برامج الحاسب في المساعدة في ذلك. و في التسهيلات الحديثة فإن هذه البرامج تملك قدرة الربط مع نظم جدولة التصنيع.

و من النظم الفرعية المستخدمة في نظم عمليات التصنيع ما يلي:

#### **● نظم التصنيع بمساعدة الحاسوب:**

نظم تعني استخدام الحاسب في العملية التصنيعية، طريقة ترتيب الآلات لضمان الإنتاج حسب المواصفات المحددة في برنامج التصميم بمساعدة الحاسب، و هو عبارة عن تزود تفاعلي و رسم بياني و صور تساعد في تطوير المنتج و الخدمة و الربط مع قاعدة البيانات بما يسمح باسترجاع التصميم و تطويره باستمرار، مما يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للآلات، و يقلل من العيوب المحتملة.

<sup>1</sup>عبد العزيز بن قيراط، "أداء و جودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق القيمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قالمة، 2010، ص49.

**• نظم التصنيع المتكاملة بالحاسب:**

نظم تعمل على تبسيط أساليب و طرق التصنيع، و أتمتة عمليات التصنيع من خلال تكامل التصنيع المرنة، التوريد الفوري، تخطيط مستلزمات المواد، و نظم التصميم بواسطة الحاسب للعمل على التكامل بين التصميم و التصنيع و العمليات.

**ب- نظم تخطيط التصنيع:**

تهدف نظم تخطيط التصنيع إلى إنشاء و إدامة احتياجات المواد اللازمة لاستمرار عملية التصنيع من خلال قائمة المواد، و تحتوي قائمة المواد المنتجات، و هي أكثر من عناصر لأن المواد التي تحوي المنتج عبارة عن التجمعات الفرعية التي نحتاجها للتصنيع، إنها قائمة للمواد و المواد المكونة للمواد وهكذا. و كذلك تهدف نظم تخطيط التصنيع إلى إنشاء و إدامة متطلبات التصنيع من التجهيزات و الأشخاص و التسهيلات.

**ت- نظم جدولة التصنيع:**

تستخدم المؤسسات ثلاث فلسفات لجدولة التصنيع هي:

✓ جدول الإنتاج الرئيسي و هي خطة رئيسية لإنتاج المنتجات، و هنا تقوم المؤسسة بتحليل المبيعات السابقة، و بناء عليها تقوم بحساب المبيعات المتوقعة المستقبلية، و تسمى هذه العملية أحيانا عملية دفع التصنيع حيث ترغب المؤسسة بدفع تلك المنتجات للبيع.

✓ عملية سحب التصنيع و تعتمد المؤسسة هنا على عملية سحب المنتجات من خلال التصنيع حسب الطلب.

✓ أما الفلسفة الثالثة فهي الجمع ما بين الفلسفتين السابقتين حيث يعد خطة جدول الإنتاج الرئيسي في المؤسسة و لكن تستخدم معها أيضا عملية سحب التصنيع كمؤشرات لإعادة تكييف الجدولة.

و هو يعمل على إنتاج عدة تقارير عملياتية نذكر منها:

- تقارير عملياتية عن مزيج المنتج.
- تقارير عن معدلات الإنتاج و الإنتاجية.
- تقارير حول إدارة الجودة الشاملة.
- تقارير عن السيطرة اللوجستية.
- تقارير المواد و الأجزاء و المنتجات نصف أو شبه المصنعة.
- تقارير الصيانة بمختلف أنماطها.
- تقارير الأمن و السلامة الصناعية.
- تقارير أداء العاملين.

- تقارير عن بحوث تطوير المنتج.
- تقارير المنتجات البديلة المنافسة.
- تقارير عن الموردين.
- تقارير معلوماتية عن إدارة العمليات و ذلك من حيث كفاءتها و فعاليتها.

### **3- نظم المعلومات المالية و المحاسبية:1**

إن الوظيفة المالية هي المسؤولة عن إدارة الأصول المالية مثل النقدية، المخزون، و الأصول الأخرى لتعظيم العائد على الإستثمار، و القيمة الإجمالية للأسهم، كما أنها مسؤولة عن استدامة و إدارة الأصول و تدفق النقدية، و من هنا تظهر أهمية حصولها على المعلومات الخارجية. و من هنا فإن نظم المعلومات المالية و المحاسبية هي نظم معلومات تستخدم لتعقب سجلات الأصول المالية للمنظمة و التدفق النقدي فيها.

تعمل نظم المعلومات المالية و المحاسبية على المستوى التشغيلي على الإشراف على التدفق النقدي في المنظمة من خلال التبادلات المختلفة من مدفوعات و مقبوضات. و على المستوى الإداري فإنها تساعد المديرين على الإشراف و التحكم في الموارد المالية للمنظمة، و الدعم بأدوات تحليلية، للوصول إلى المزيج الصحيح للإستثمار لتعظيم العائد. كما تؤسس على المستوى الإستراتيجي غايات إستثمارية طويلة الأجل، و تزود بمتنبؤات طويلة الأجل للمدى المالي.

و تتكون نظم المعلومات المالية و المحاسبية من:<sup>(2،3)</sup>

### **3-1- نظم المعلومات المحاسبية:**

تنتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة المحاسبية، فهي نظم تستخدم لتأمين إنتاج التقارير حول تدفق النقد في المنظمة على قاعدة تاريخية فهي تسجل و تتابع التقارير حول مبادلات الأعمال و الأحداث الإقتصادية لإخراج الموازنات المختلفة مثل: ميزان المراجعة، و الميزانية العامة، و يتوفر العديد من برمجيات تطبيقات المحاسبة لخدمة الأغراض المختلفة في المنظمات، حتى تحفظ متابعة الأصول المالية للمنظمة و التدفق النقدي فيها. و تربط هذه النظم مجموعة من المهارات في تخصصين و مجالين للخبرة هما المحاسبة و تكنولوجيا المعلومات.

إذ تتحقق أغراض نظم المعلومات المحاسبية من خلال مجموعة من نظم معالجة المعاملات، و التي

فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص124.

<sup>2</sup> O'BRIEN James. A, « Introduction to management information systems : Essential for the e-business entreprise, 11<sup>th</sup> ed, Irwin : McGraw-Hill Companies, Inc.,5,2003, P241.

<sup>3</sup> MARTIN. E. Wainright , BROWN Carol. V, DEHAYES Daniel. W, HOFER Jeffrey. A & PERKIN William. C, « Managing information technology », 4<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education, Inc., 2002, P179.

تشكل نظم فرعية في نظام المعلومات المحاسبية و هي:

### **أ- نظم الأستاذ العام:**

نظم تعمل على تماسك البيانات المستقبلية من المدفوعات و المقبوضات النقدية، سجل الرواتب، نظم المعلومات المحاسبية الأخرى و التي تقفل في نهاية السنة لإخراج الميزانية العامة، مما يؤدي إلى دقة أعلى و كلف أقل في تقدير كمية النقد المحتفظ بها.

### **ب- نظم محاسبة التكاليف:**

تحدد نظم محاسبة التكاليف للمستخدمين الداخليين كلفة تزويد منتج خاص، أو خدمة خاصة على المنظمة.

### **ت- نظم الذمم الدائنة:**

نظم معلومات تنتج المعلومات المرتبطة بالذمم الدائنة فتساعد على تتبع المعلومات الخاصة بالمشتريات و المدفوعات، و المحافظة على علاقة جيدة مع الموردين، و تزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها لتحليل المدفوعات، تكاليف الشراء ، حسابات العمال، و المطلوبات النقدية. كما تساعد نظم المعلومات المحاسبية عموما على التعامل مع النقد الإلكتروني، و هو نظام دفع آلي يحتوي على قيمة مالية مبرمجة، و مخزنة على بطاقة ذكية، يمكن استخدامها كورقة مالية، و يتم سحب قيمة الورقة المالية عند استخدامها، و تستخدم في تطبيقات متنوعة خاصة في المدفوعات البسيطة عند الحصول على معلومات من شبكة الاتصال الواسعة، أو التبادلات التجارية البسيطة المعتمدة على نظام بطاقة الائتمان، فهو ترحيل على الحساب عند المشتريات الصغيرة.<sup>1</sup>

### **ث- نظم الذمم المدينة:**

نظم معلومات تنتج المعلومات المرتبطة بالذمم المدينة فتساعد على الإحتفاظ بسجلات حول مشتريات العملاء، و مدفوعاتهم، كما تصدر فواتير سجلات العملاء، كما تساعد في مراقبة عدد العملاء المدينين، و حجم المديونية عليهم، و يساعد هذا النشاط في الإحتفاظ بأعلى ربحية ممكنة في المبيعات الأجلة مع الحفاظ على أقل مستوى للديون المعدومة (ذمم للمنظمة لا يستطيع الزبون دفعها).

و من الجدير بالملاحظة أن هناك العديد من نظم معالجة المعاملات الأخرى في نظم المعلومات المحاسبية مثل نظم معالجة الطلبية والتي تعمل على تتبع أوامر العملاء، بيانات الإنتاج التي نحتاجها لتحقيق البيع، و مراقبة و تحليل المخزون و تزود بسرعة و بدقة و بطريقة فعالة سجلات أوامر العملاء و معالجة المبيعات، كما تزود نظم مراقبة المخزون بالمعلومات لقبول الأوامر التي يمكن تنفيذها بسرعة، و

<sup>1</sup> ALTER Steven, « Information systems : A management perspective », 3<sup>rd</sup> ed, Massachussts : Addison-Wesley Educational Publishers, Inc., 1999, P15.



نظم سجل الرواتب و التي تعمل على استدامة البيانات حول دوام العمال، سجلات الموظفين، و إصدار الشيكات للعمال بمستحقاتهم، و المتطلبات الأخرى سواء للحكومة أو المؤسسات الأخرى بدقة.

### **2-3- نظم المعلومات المالية:1**

نظام معلومات ينتج معلومات مرتبطة بالأنشطة المالية للمنظمة، و يمثل مجموعة من الطرق و الإجراءات تدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات المالية، و تخصيص و مراقبة الموارد المالية في الأعمال.

و تتحقق أغراض نظم المعلومات المالية من خلال مجموعة من نظم معالجة المعاملات، و التي تشكل نظم فرعية في نظام المعلومات المالية منها:

#### **أ- نظم إدارة الأموال:**

تستثمر العديد من المؤسسات النقد الزائد في الأوراق المالية (الأسهم، السندات) ، و الأصول الحقيقية، سواء بمدد قصيرة أو طويلة، و من هنا فإن نظم الإدارة المالية تساعد المدير على تحديد المحفظة المالية للمؤسسة لتقليل المخاطر و تعظيم الفوائد. و يمكن لنظم المعلومات أن تدعم إدارة الإستثمار عن طريق: تأمين التقارير المالية و الإقتصادية، و التحليل المالي.

#### **ب- نظم إدارة النقد:**

تجمع نظم إدارة النقد المعلومات حول النقد الداخل و الخارج للمنظمة، و هذا يسمح لها بالتصرف بطلب الوديعة أو استثمار الأموال الفائضة سريعاً، كما يقدم النظام تقارير يومية، أسبوعية، شهرية عن تدفقات النقد اليومي المتوقعة، مما يساعد على تحديد البدائل المالية اللازمة، و استراتيجيات استثمارها.

#### **ت- نظم التقارير المالية:**

تعمل نظم التقارير المالية على حفظ نتائج السجلات و التقارير المالية للمستثمرين و الدائنين و المستخدمين الخارجيين مثل الحكومة.

#### **ث- نظم الميزانية الرأسمالية:**

تتضمن الميزانية الرأسمالية على تقييم الربحية، التمويل، كما تساعد النظم في تحليل مخاطر التدفق النقدي، و الربحية لتحديد المزيج الأمثل لرأس المال المشروع.

و تتضمن مخرجات نظام المعلومات المحاسبية و المالية في بعض أو كل التقارير المعلوماتية

التالية:

- تقارير معلوماتية حول القوائم المالية (تقارير معلوماتية حول الميزانية الختامية المنظمة ، تقارير معلوماتية حول حساب النتائج).

<sup>1</sup>O'BRIEN James. A, « Introduction to management information systems : Essential for the e-business enterprise », Op-Cit, P243.

- تقارير معلوماتية حول تحليل الوضع المالي للمنظمة.
- تقارير لدعم قرارات محفظة الاستثمار.
- تقارير التدقيق الداخلي والخارجي.

#### **4- نظم معلومات الموارد البشرية:1**

نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، فهو مجموعة من الطرق و الإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين و الإشراف على مهاراتهم، الأداء الوظيفي، تدريب و دعم تعويضات العمال، و تطوير المسار الوظيفي. إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفاعلية و الكفاءة في استغلال الموارد البشرية.

تساعد نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى التشغيلي في الإشراف على الإستقطاب و الإحلال في عمالة المنظمة. كما يمكن أن تنتج تقارير متنوعة فيما يتعلق بالعمال، و تصنيف الموظفين حسب مؤهلاتهم، و نوع العمل، و تقييم الأداء لأغراض مختلفة.

و على المستوى الإداري تساعد نظم معلومات الموارد البشرية المديرين على استقطاب و تعويضات العاملين.

و أخيرا تحدد نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى الإستراتيجي متطلبات القوى العاملة من مهارات، تعلم، و بما يتفق و خطط المنظمة طويلة الأجل.

تدعم نظم معلومات الموارد البشرية عموما الاستقطاب، و التعويضات، و تطوير و تدريب موظفي المنظمة. و تتحقق أغراض نظم معلومات الموارد البشرية من خلال مجموعة من نظم معالجة المعاملات، و التي تشكل نظم فرعية في نظم معلومات الموارد البشرية و منها:<sup>2</sup>

#### **أ- نظم التعويضات:**

تتضمن نظم التعويضات سجل الرواتب لكل من يعمل مع المنظمة سواء بعقود داخلية أو من الخارج كالمستشارين، و كذلك العاملين مع المنظمة على أساس الساعات، و تتبع العطل و الإجازات، كما تدعم أيضا خطط التقاعد للموظفين، و العناية الصحية، و الفوائد الأخرى للموظفين.

#### **ب- نظم التقدير:**

تهتم نظم تقدير الموظفين بوضع معايير العمل، الوصف الوظيفي لدعم تقدير أداء العاملين، و كذلك زيادة قدرة تقييم الموظف لنفسه و لتكون قاعدة لزيادة التعويضات و الترقية.

#### **ت- نظم التطوير و التدريب:**

<sup>1</sup> O'BRIEN James. A, « Introduction to management information systems : Essential for the e-business entreprise », Op-Cit, P283.

<sup>2</sup> KROENKE David. M, Op-Cit, P197.

تختلف نظم التطوير و التدريب من منظمة لأخرى حيث تضع بعض المنظمات خطا رسميا للمسار الوظيفي من حيث المهارات و الخبرات و متطلبات التدريب المختلفة لكل وظيفة.

### **ث- نظم الاستقطاب:**

تهتم نظم الاستقطاب الحديثة بجميع أبعاد النشاطات من طرق الاستقطاب المختلفة للعمال و الموظفين و التي قد تكون بسيطة أو معقدة حسب نظام المنظمة.

### **ج- نظم تخطيط الموارد البشرية:**

تدعم نظم تخطيط الموارد البشرية تخطيط الوظائف، و هذا يتضمن تأمين و نشر معايير معيارية لتصنيف الوظائف و مستوياتها، كما يتضمن تحديد المتطلبات المستقبلية للمستويات المختلفة من العاملين و الخبرات و المهارات و العوامل الأخرى المطلوبة.

و عموما فإن نظم معلومات الموارد البشرية تدعم الأنشطة و الوظائف الآتية:

- مراقبة البرامج و السياسات.
- التخطيط لمقابلة احتياجات الموظفين للأعمال.
- إعداد رواتب الموظفين، تقارير جداول الرواتب.
- إدامة سجلات دائرة الموظفين.
- تحليل استخدام سجلات الموظفين في عمليات الأعمال.
- دعم الإستقطاب، الاختيار، و الاستئجار.
- الإحلال الوظيفي.
- تقييم الأداء.
- تحليل استحقاقات العمال المختلفة من رواتب و تعويضات و غيرها.
- تطوير برامج تحليل المسار الوظيفي لتحديد طرق التطوير، التدريب، و التقييم.
- مراقبة برامج الصحة، السلامة، و الأمان في المنظمة.

و من أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ما يلي:

- معلومات حول تخطيط القوى العاملة.
- معلومات حول اختيار و استقطاب العاملين.
- معلومات خاصة بتصميم و تحليل و توصيف و تقييم الوظائف.
- معلومات عن البرامج التدريبية و مؤشرات النجاح و الفشل.
- معلومات تقييمية لأداء العاملين.
- خلاصة البحوث الميدانية المعدة لتطوير الموارد البشرية.

- معلومات حول نظم الأجور، المكافآت و الحوافز.
- قوائم بتوزيع العاملين في الإدارات.
- قوائم بتواريخ تجديد الإقامات<sup>1</sup>.

و على هذا يمكن القول بأن المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية و ما تتضمنه من تقارير، وثائق، ملخصات أو معلومات مباشرة تعتبر بالغة الأهمية لنظام المعلومات و للإدارات، و ذلك لصلتها المباشرة بواقع و متطلبات تحسين و تطوير كفاءة و فعالية الأفراد و الوصول إلى أعلى مستوى من الاستثمار للموارد البشرية في المنظمة.

### **المطلب الثالث: نظم إدارة سلسلة التوريد و نظم تخطيط موارد المؤسسة**

تعتبر النظم الوظيفية مهمة بالنسبة لمجالها و بالنسبة للمؤسسة ككل. إلا أن وجودها في وحدات منفصلة جعلها تميل إلى تحقيق الأهداف الوظيفية الجزئية على حساب الأهداف الشاملة للمؤسسة. بالإضافة إلى ظهور بعض السلبيات لنظم منفصلة داخل المؤسسة مثل: <sup>2</sup>

- مشاكل في الاتصال بين المجالات مما أدى إلى تقسيم قواعد البيانات العامة؛
  - صعوبة مراقبة العمليات بسبب تعدد المعالجات الضرورية للحصول على الحالات الشاملة؛
  - ارتفاع تكاليف الصيانة في ظل غياب تكافؤ في النماذج المستخدمة في كل نظام، و هذا يؤدي إلى ضعف القدرة على التطوير؛
  - تعقد التكوين بسبب اختلاف البرامج.
- و للتغلب على هذه الصعوبات اقترح محررو النظم بالاتفاق مع المؤسسات الكبرى للاستشارة نظم سلسلة التوريد و نظام تخطيط موارد المؤسسة.

### **1. نظم إدارة سلسلة التوريد:**

نظم معلومات تعمل على أتمتة تدفق المعلومات بين المؤسسة و مزوديها لتعظيم التخطيط و المرجعية و التصنيع و توصيل المنتجات إلى الزبائن.

و تعتبر نظم إدارة سلسلة التوريد من النظم التنظيمية المتداخلة لأنها تعمل على أتمتة تدفق البيانات عبر الحدود التنظيمية (الخاصة بربط المنظمة بالمورد و الموزع).<sup>3</sup>

### **1. نظم تخطيط موارد المؤسسة :**

تعتبر نظم تخطيط موارد المؤسسة / نظم المؤسسة إحدى نظم معالجة التبادلات المتقدمة، حيث

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص349.

<sup>2</sup> REIX Robert, « Systèmes d'information et management des organisations », 4<sup>e</sup> édition, (Paris : vuibert, 2002),, P174.

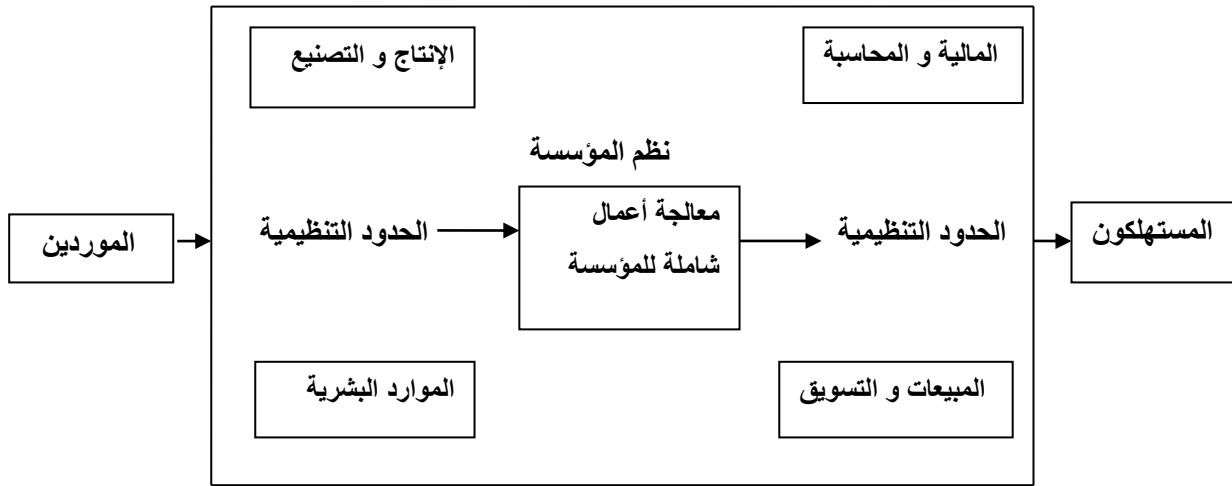
<sup>3</sup> LAUDON Kenneth. C & LAUDON Jane. P, 2006, Op-Cit, P57.

تتعامل مع الوظائف بشكل منفصل.

كما يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على قاعدة تكامل تطبيقات الأعمال، أو النماذج لدعم العمليات ضمن المبادلات الوظيفية في المؤسسة على قاعدة تكامل و تعاون جميع الوظائف و الأقسام في المؤسسة في نظام معلومات قادر على تلبية احتياجاتها مع تحقيق الفاعلية و الكفاءة في الأداء مثل سجلات الرواتب، المحاسبة، الذمم المدينة، الذمم الدائنة، تخطيط متطلبات المواد، إدارة الطلبات، السيطرة على المخزون، و إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

و يمكن أن تشتري برمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة من المورد بالكامل، كما يمكن للمؤسسة أن تشتري نظام فرعي من هذه النماذج و تمزجها مع نظام آخر من مورد آخر، أو مزجها مع التطبيقات الموجودة في المؤسسة. و يبين الشكل التالي آلية عمل نظم المؤسسة.

**الشكل رقم(11-1): نظم المؤسسة**



**Source:** LAUDON Kenneth. C, & LAUDON Jane. P, “Management Information Systems”, Managing the Digital Firm (9<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., p, 57.

تجمع نظم المؤسسة البيانات من مختلف الأعمال و الأنشطة الرئيسية سواء الإنتاج و التصنيع، المحاسبة و المالية، المبيعات و التسويق، و الموارد البشرية. ثم تخزن البيانات في مخزن نظام برمجيات موحد، و الذي يمكن أن يستخدم من قبل الأجزاء الأخرى في المؤسسة، حيث تركز هذه النظم مبدئياً على تكامل المعالجات بين الوظائف المختلفة.<sup>2</sup>

كما تقوم برمجيات نظم المؤسسة بتعزيز جودة المنتجات بالتنسيق مع المورد حيث يمكن للمؤسسة أن تربط نظم المؤسسة مع نظم الموردين، الصانعين، الموزعين، تجار التجزئة، أو ربط نظم المؤسسة مع نظم إدارة سلسلة التوريد، و إدارة علاقات المستهلكين.

<sup>1</sup> MARTIN. E. Wainright, BROWN Carol. V, DEHAYES Daniel. W, HOFER Jeffrey. A & PERKINS William. C, 2002, Op-Cit , P180.

<sup>2</sup> LAUDON Kenneth. C & LAUDON Jane. P, 2006, Op-Cit, P56.

و تختلف نظم المؤسسة عن الطرق التقليدية في نظم معالجة المعاملات بتطوير، أو شراء تطبيقات الأعمال على الأقل بطريقتين:

أ- تتكامل نماذج نظم المؤسسة رئيسيا من خلال قواعد عامة تعالج المبادلات في منطقة واحدة، و مثال ذلك أن استقبال طلب معين سيعطي أثرا من التبادلات ينعكس فورا في جميع المناطق الوظيفية ذات العلاقة مثل المحاسبة، جدولة الإنتاج، المشتريات... الخ.

ب- تملك نماذج نظم المؤسسة تصاميم تعكس قاعدة خاصة في المعالجة، بخلاف نظم المعلومات الوظيفية الأخرى، إذ تركز على نظرة سلسلة التوريد في الأعمال، و التي تتعاون من خلالها المجالات الوظيفية في أعمالها، لذا فإن المؤسسة عند استعمالها نظم المؤسسة لا بد أن تكون ملزمة بتغيير معالجة الأعمال فيها بما يتفق و النظام الجديد.

و من الأمثلة على نظم المؤسسة هو نظام (SAP R/3)، و الذي طور من قبل مؤسسة ألمانية تدعى (Systems, applications and products in Data processing) و يعتبر نظاما كليا متكاملًا يتيح للمؤسسات أتمتة العديد من العمليات، و يتعامل مع العديد من اللغات العالمية، إذ يتعامل مع سبع مناطق تطبيقية هي إدارة سلسلة التوريد، إدارة دورة حياة المنتج، إدارة رأس المال البشري، المالية، استخبارات العمال، إدارة علاقات الزبون، التجارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

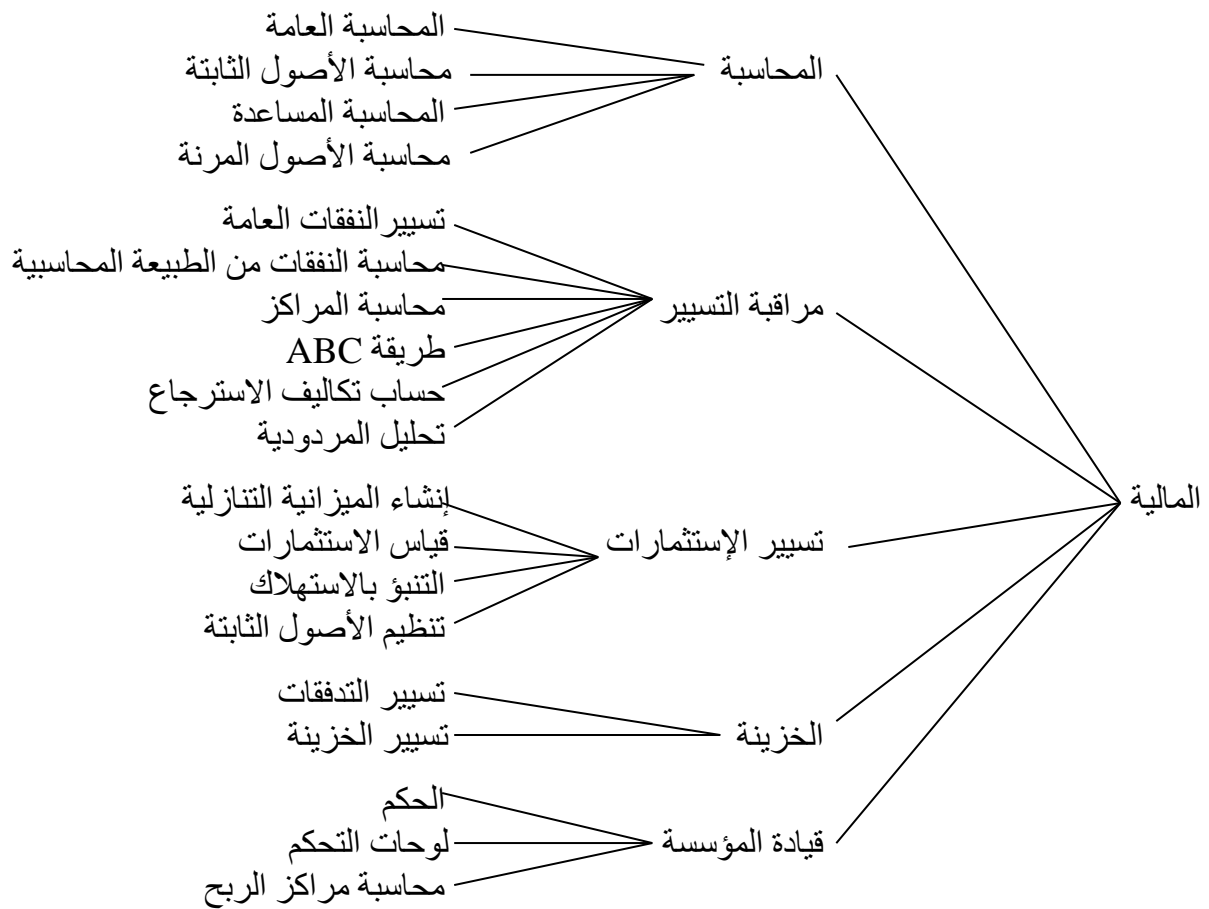
و لمعرفة كيفية صياغة النظام ندرج مثلا لأشهر منتوجاتها و هو Prociel R/3، يعمل النظام في ثلاث مجالات أساسية و هي:

- المالية : و هي تطبيقات من النوع المحاسبي و المالي؛
- اللوجستيك : و يهتم بتسيير التدفقات؛
- الموارد البشرية : كل ما يتعلق بتسيير الأفراد.

يتشكل كل مجال من مجموعات جزئية ومقاييس تتعلق بعمليات المنظمة. و الشكل التالي يوضح المقاييس الثلاثة و جزئياتها:

فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص132-133.

الشكل رقم (1-12): SAP R/3: هندسة مجال المالية



Source : REIX Robert, « Systèmes d'information et management des organisations », Op-Cit, P176.

الشكل رقم (1-13): SAP R/3: هندسة مجال الموارد البشرية



Source : REIX Robert, « Systèmes d'information et management des organisations », Op-Cit, P176.

الشكل رقم(14-1):SAP R/3 هندسة مجال اللوجستيك



Source : REIX Robert, « Systèmes d'information et management des organisations », Op-Cit, P176.



## المبحث الرابع : تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات .

من المهم التمييز بين مصطلحي "نظام المعلومات و "تكنولوجيا المعلومات" ، على الرغم من أنهما يستخدمان غالباً كمرادفين ، ومن الضروري الإشارة إلى أن نظم المعلومات وجدت في المنظمات لفترة طويلة قبل ظهور تكنولوجيا المعلومات، التي تشير أساساً إلى التجهيزات المادية الملموسة مثل الحواسيب وكافة لوازمها و البطاقة الرقمية للبنوك والمكونات غير الملموسة مثل البرامج بكل أنواعها ، التي تعمل على تسهيل الحصول على المعلومات ، معالجتها ، وتخزينها وتسليمها. و في هذا سيتم التعمق أكثر في تفسير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و نظم المعلومات .

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

وقبل الخوض في مفهوم تكنولوجيا المعلومات يجب الكشف عن ماهية "التكنولوجيا"، فالكثير من الناس يتصور أن مفهوم التكنولوجيا يتعلق بشكل أساسي في الأدوات والآلات التي تصنع، وهذا من حيث العلم يعد مفهوماً خاطئاً ، فالتكنولوجيا في حقيقة الأمر ، هي العقل الإنساني الذي يفكر في كيفية إدارة الحياة نحو الأحسن من جهة ، والآلات والأدوات والمعدات التي تقدم لهذا العقل خدمة أفضل من السابق من جهة أخرى ، والتكنولوجيا هي تعريف لكلمة TECHNOLOGY والمشتقة من الكلمة اليونانية TECHNE وتعني فناً أو مهارات، أما الجزء الثاني من الكلمة LOGY و التي تعني علماً أو دراسة.<sup>1</sup>

و يمكن تعريفها بأنها " عملية تحويل الفكرة العلمية إلى سلعة إنتاجية ، أو معدات ، أو أجهزة ، أو أدوات ووسائل، سيستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما، بحيث تصبح تلك الآلات والمعدات قادرة على أن تقدم خدمة للفرد والمجتمع على حد سواء على صعيد الواقع العملي"<sup>2</sup>.

و فرق REIX. R بين التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات، حيث يرى أن التكنولوجيا هي : "تطبيق تقنية ما ، من أجل تصور وإنجاز منتج ما ،أما تكنولوجيا المعلومات فتتعلق ب" تلك التقنيات التي تسمح بـ"إنتاج" المعلومات ( ويعني "إنتاج" هنا "الحصول" ، " المعالجة" ، "تخزين" ، اتصال").<sup>3</sup>

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: " تلك الأجهزة و المعدات و الأساليب و الوسائل التي استخدمها الإنسان ويمكن استخدامها مستقبلاً في الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة، والرقمية ، وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها و تنظيمها و ترتيبها و تخزينها و حيازتها و استرجاعها و عرضها واستنساخها و بثها و توصيلها في الوقت المناسب لطالبيها ، وتشمل على تكنولوجيا التخزين

<sup>1</sup> سلوى محمد الشرفا، "دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص47.

<sup>3</sup> REIX. R , " Systèmes d'information et management des Organisations", Op.Cit , P66.

والاسترجاع وتكنولوجيا الاتصالات<sup>1</sup>، أما قنديلجي والجنابي فيعرفان تكنولوجيا المعلومات بأنها: "الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف أنواع المعارف، والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل مثل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة و الفاعلية و الدقة التي تتطلبها أعمال و واجبات الإنسان المعاصر"<sup>2</sup>.

### **المطلب الثاني: دور المعلوماتية في تطوير نظم المعلومات**

إن التغيرات السريعة والمتزايدة في مختلف الميادين جعل المنظمة أمام كم هائل من البيانات يتعين عليها معالجتها واستغلالها، بحيث أصبحت ميزتها التنافسية تعتمد على مدى قدرتها على استغلال هذا الكم الهائل من البيانات. وقد ساعد التطور الحاصل في التكنولوجيا المعلوماتية في تذليل كثير من الصعاب التي تواجه المنظمة سواء داخليا أو خارجيا، و ذلك بفضل المزايا التي وفرتها والمتمثلة على وجه الخصوص في<sup>3</sup>:

- تقليص الوقت اللازم لانجاز العمليات المتعلقة بمعالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات.
- السرعة في إرسال المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
- تخفيض تكاليف الحصول على المعلومات.
- زيادة السعة التخزينية للمعلومات.
- المرونة في الاستعمال.
- الدقة و الوضوح و الشفافية و المصداقية التي تتميز بها المعلومات المنتجة من طرف نظم المعلومات.

كما سمح التطور المستمر في المعلوماتية بظهور تقنيات وأساليب جديدة أكثر فعالية في معالجة المعلومات و مكنت من تطوير عدة أنظمة فرعية لنظام المعلومات.

ولقد عرفت أكاديمية المملكة المتحدة لنظم المعلومات نظم المعلومات بأنها: "الوسائل التي يستخدم بها الأفراد التكنولوجيا لجمع، معالجة، تخزين، استخدام و توزيع المعلومات". فمن خلال كل هذا فإن تكنولوجيا نظم المعلومات تعتبر أداة تمكين مباشرة لنظم المعلومات التي ستبقى في حالة تطور وتغير مستمر استجابة للابتكار التكنولوجي.

ولقد أشار الباحثان (Plant & Ravichandran) في دراسة أجريت على (58) مؤسسة كبرى في

سلوى محمد الشرفا ، مرجع سبق ذكره، ص48.

عامر ابراهيم قنديلجي و علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص41.

3رابح زبييري، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22-23 أبريل 2003، ص 41.

الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا و أستراليا إلى أن المؤسسات القائمة في هذه الدول كانت مدركة لأهمية التمييز بين نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و اعتبرتهما مختلفتين أو منفصلتين، و أشار إلى أن الميزة التنافسية التي تحققها المنظمات لا تأتي من خلال التكنولوجيا و لكن من خلال كيفية تجميع البيانات و معالجتها و تخزينها إلى حين الحاجة إليها أو بثها لاتخاذ القرارات المناسبة، و أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على تطوير نظام المعلومات للمؤسسة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> PANT & RAVICHANDRAN. T, « Aframework for information system planing for e-business », Logistics information management, 14(1), 2001, P 97-58.

## خلاصة الفصل الأول:

بعدما استعرضنا المفاهيم الأساسية لنظام المعلومات في هذا الفصل، بدراسة مختلف جوانبها والعلاقات فيما بينها باعتبارها تمثل القاعدة الأساسية لإدراك المفهوم العام لنظام المعلومات، حيث تمثل المعلومات الهدف من تفاعل كل العناصر في نظام المعلومات، والأساس الذي يدفع المنظمات إلى تحقيق مزايا اقتصادية بكل أنواعها، حيث ركزنا على كل ما يتعلق بالبيانات و المعلومات من تعاريف ، طرق الحصول على البيانات و تحويلها إلى معلومات، ثم خصائص المعلومات، مصادرها و تصنيفها و دورها في المنظمة.

كما تطرقنا للنظام و خصائصه و مقوماته باعتباره الوحدة الأساسية التي تجسد العناصر (الأجزاء) التي تتفاعل لتحقيق الهدف العام لنظام المعلومات، ودراسة المنظمة كنظام، وذلك بتجسيد واقعه الذي يتكون من كل مكونات النظام المفتوح تتفاعل عناصره مع البيئة الخارجية.

وأخيرا تطرقنا إلى نظام المعلومات فعالجنا كل ما يرتبط به من تعاريف وأنواع ووظائف وموارد المعلومات وكذلك دور تكنولوجيا المعلومات في تطويره، باعتباره طريقة منظمة لتجهيز معلومات عن ماضي، حاضر ومستقبل العمليات الداخلية للمنظمة و البيئة الخارجية ، بهدف تحقيق هدفه العام وهو قيامه بوظيفته الرئيسية المتمثلة في إنتاج المعلومات، هذا التصور لنظام المعلومات يستند إلى أساس مفهوم النظام الكلي، بمعنى أن نظام المعلومات يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تشكل مع بعضها النظام الكلي للمعلومات، تزداد كفاءته وفعاليتة باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

## الفصل الثاني: التنافسية ومؤشرات قياسها

## المقدمة

تعتبر حركة تسارع عولمة التبادل من بين أهم المظاهر المصطلحية للألفية الثالثة و التي تترجم ولادة نظام جديد لاقتصاد السوق مبني على تنافسية المنظمات، و إذا كانت العولمة و التي تعني امتداد لمفهوم اقتصاد السوق على المستوى الدولي قد فتحت الباب أمام المنظمات لاستغلال فرص جديدة في أسواق جديدة، فهي كذلك فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة في مواجهة المنافسين الجدد القادمين من خارج الحدود، فإعادة التفكير إذا في الحاجة لكسب قدرة على التنافس في سوق تتميز بالمنافسة المفرطة أصبحت ضرورة ملحة على المنظمة التي ترغب في الحفاظ على كيانها ضمن نفس مجال النشاط .

و في ظل هذه الشروط من عدم الاستقرار و التعقيد و المنافسة الكبيرة ما بين المنظمات. أصبحت تركز الكثير منها على قدرتها و ميزتها التنافسية. ففوة الميزة التي تتمتع بها المنظمة دون سواها تمكنها من احتلال أو الدفاع عن مكانتها التنافسية في السوق و على سرعتها على التكيف مع التطورات و التغيرات العديدة السريعة. في المحيط المحلي و الوطني و العالمي.

مما سبق التناول في هذا الفصل دراسة ما يلي :

- ماهية التنافسية؛
- الميزة التنافسية؛
- استراتيجيات التنافس؛
- الإطار العام للتحليل الإستراتيجي للبيئة؛
- التحديات التي تواجه إستراتيجية المؤسسة؛
- استمرارية الميزة التنافسية .

## **المبحث الأول: ماهية التنافسية :**

نظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال و كونها شرط من شروط بقاء المنظمة في السوق و تطورها و ارتقائها و توسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، و في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهومها و مؤشرات قياسها.

## **المطلب الأول: مفهوم التنافسية**

إن مصطلح التنافسية يكتسي أهمية بالغة في عالم يتميز بسرعة التغيرات و تعقدها في مختلف المجالات نتيجة الثورة التكنولوجية و ثورة الاتصالات و تحرير التجارة العالمية، و يمكن القول أنه لا يمكن للمنظمات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات غير الساكنة إذ لا بد أن تنتهج سبل التنافسية و تحقق مزايا تنافسية تضمن لها النمو و البقاء و الاستمرار بفضل كفاءاتها مقارنة بمنافسيها سواء على مستوى الجودة، التكلفة.

و الآن سيتم عرض مفاهيم مختلفة للتنافسية حسب ثلاث مستويات و هي تنافسية الدولة، تنافسية القطاع، و تنافسية المؤسسة.

**1- التنافسية على مستوى المؤسسات:** باعتبار أن المؤسسة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد، و التنافسية هي قضية كل مؤسسة فإن التنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي و الوطني، و النتائج الايجابية على المدى الطويل للمؤسسة هي انعكاس للقدرة التنافسية للمؤسسة.

- تعريف ل "ج.ل.ميشيالي" فإن التنافسية تعني "قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصة السوقية، و المؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية النمو/ الحصة السوقية"<sup>1</sup>، ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة و لكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية مما يعني ضعف تنافسيته؛

- و يقدم معهد التنمية الإدارية تعريفا للتنافسية على مستوى المؤسسة و يعرفها على أنها " قدرة المؤسسة على تصميم و إنتاج و تسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها، حيث يرجع ذلك التفوق إلى عدد من العوامل مثل السعر و الجودة و التقدم التقني وغيرها"<sup>2</sup>؛

- عرفت هيئة التجارة و الصناعة البريطانية التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات

<sup>1</sup> MUCHELLI Jean Louis, "La compétitivité: définition, indicateurs et déterminants", site : team-univ-paris1.fr/team perso/ muchiel/ compétitivité.pdf.Date : 12/01/2014.

<sup>2</sup> D'CRUZ. J and RUGMAN. A, "New Concepts for Canadian Competitiveness", Kodak, Canada, 1992, p13.

## الفصل الثاني: التنافسية ومؤشرات قياسها

بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية رغبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>؛

- AFPLANE<sup>2</sup> عرف التنافسية كالتالي "المؤسسة تكون تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار و بصفة دائمة، و بطريقة طوعية في سوق تنافسي و متغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يعادل المعدل المطلوب لتمويل أهدافها"؛

- Lawrence et Lorsk اعتبارا "تنافسية المؤسسة من خلال درجة مرونة هيكلها لمتطلبات بيئتها"<sup>3</sup>. فالمؤسسة نقول أنها تنافسية يجب أن يكون هيكلها (نقاط القوة والضعف) متكيف مع متطلبات بيئتها، بعبارة أخرى إذا البيئة تغيرت فهيكلك المؤسسة لابد أن يتكيف مع هذا التغير؛

- نقول أن المؤسسة تنافسية "إذا كانت قادرة على عرض مقارنة بمنافسيها منتجات ذو قيمة أعلى بتكاليف متساوية أو قيمة تعادل تكاليف منخفضة (أو الجمع بين الميزتين) و بناء مراكز تنافسية مفيدة تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية أعلى على المدى الطويل"<sup>4</sup>. و القيمة هنا يمكن أن يعبر عنها بالجودة من خلال تقديم منتجات تتناسب مع المعايير الدولية و / أو من خلال الإبداع في المنتجات و ذلك من خلال تقديم منتج جديد أو تحسين المنتج المقدم للزبون... الخ.

- و تعرف التنافسية أيضا "قدرة المؤسسة على بيع باستمرار ما تنتجه و بتحقيق أرباح"<sup>5</sup>؛  
- و يعتبر تعريف Laura D'Andrea Tyson من أكثر تعريفات التنافسية رواجاً حيث يقول أن التنافسية هي "قدرة المؤسسات على إنتاج منتجات و خدمات تنجح في إختبار المنافسة الدولية في حين يتمتع مواطنوها بمستوى معيشة متنام و مستديم على حد سواء"<sup>6</sup>؛

- و حسب Kœing (1996)<sup>7</sup> "فإنه ليس من الضروري تواجد المنافسة حتى تكون المؤسسة تنافسية، فالقدرة على كسب زبائن و المحافظة عليهم تكون خاصية مهمة للمؤسسة التنافسية".  
و في بلجيكا مثلا، المجلس المركزي للاقتصاد البلجيكي تنظم لإعداد 6 أشهر تقرير على التنافسية للمؤسسات البلجيكية<sup>7</sup>. و للتنافسية دورا مهما على مستوى المؤسسات من حيث:

✓ أنها آلية الاختيار و البقاء، فمؤسسات قليلة هي القادرة على البقاء في السوق و هي تلك المؤسسات التي تتمتع بمنتجات أفضل و بعمليات أكثر كفاءة؛

<sup>1</sup> وديع محمد عنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

<sup>2</sup> AFPLANE, "Management stratégique des PME / PMI", Guide Méthodologique, Economica, Paris, 1991.P54.

<sup>3</sup> LAWRENCE. P. R, Lorsch. J. W, "Organization and Environment", Harvard School Business Presss. Traduction française: Adapter les structures de l'Entreprise, Ed Organisation 1989.

<sup>4</sup> MC. FETRIDGE. D. G, "competitiveness: concept and measures", occasional paper n°5, industry Canada, 1995, P.19.

<sup>5</sup> LORENZI. J. H, (2002), « L'intégration européenne, moteur de la compétitivité française », in Vingt ans de transformation de l'économie française, Cahiers français, n° 311, pp 3-10.

<sup>6</sup> أمال عياري و رحم نصيب، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص13.

<sup>7</sup> GROUPE DE LISBONNE, « Limites à la compétitivité », Edition La Découverte, Paris, P165.



- ✓ أنها بمثابة الآلية التي تحفز المؤسسات على تحسين و تطوير التقنية و التنظيم؛
- ✓ أنها مصدر مهم لخلق الثروة للمؤسسة بمأن المؤسسات القادرة على التنافس تكون قادرة على تحقيق عوائد عالية؛<sup>1</sup>
- ✓ أنها حافظ مهم على الابتكار و الإبداع بشكل مستمر؛
- ✓ أنها آلية تحفيز مهمة للمؤسسات لتقديم أحسن و أرقى المنتجات و الخدمات لا من ناحية السعر و لا من ناحية الجودة؛
- ✓ أنها آلية تمكن المؤسسات للحصول على مكانة في الأسواق الدولية.

**2-التنافسية على مستوى القطاع :** من الصعب جدا على دولة معينة أن تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير المتكافئ لأن النظرة الإستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة إلى أخرى ثم إن طبيعة العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع، وهو ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات دون الأخرى، وإذا كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي تشارك فيه مجموعة من المؤسسات فإنه يكون ذو تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي،<sup>2</sup> وهذا نتيجة كونه يضم مجموعة من المؤسسات ذات تنافسية و ذات قدرة على تحقيق نمو دون الحاجة لتدخل الدولة من سياسات الدعم و الحماية، و يعرف انرايت (M. J Enright), التنافسية على مستوى القطاع بأنها " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"<sup>3</sup>.

### **3-التنافسية على مستوى الدولة:**

نجد العديد من التعاريف بسبب اختلاف الزاوية التي ترى منها التنافسية، فهناك من يعرفها من ناحية أوضاع التجارة الخارجية و مستوى المعيشة، و هناك من يعرفها وفقا لمستويات المعيشة فقط، و سنتطرق لأهم هذه التعاريف.

\*حسب تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي<sup>4</sup> يعتبر اقتصاد دولة ما ذو تنافسية إذا كان "يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط و الطويل"؛

\*أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فقد عرفها على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات

<sup>1</sup> DIMIAN. G. C & DANCIU. A, " National And Regional Competitiveness In The Crisis Context: Successful Examples", Theoretical And Applied Economics, Volume XVIII (2011), No. 11 (564), p68.

<sup>2</sup> HAMEL Gary, PRAHALAD. C. K, " computing for the future", (U.S.A: Harvard business school press, 1994), P274.

<sup>3</sup> THE MINISTRY OF PLANNING AND INTERNATIONAL COOPERATION, "Jordan's Competitiveness Book", Aman, Jordan2004, p7.

<sup>4</sup> ALAOUI Abdallah, "La compétitivité internationale: stratégies pour les entreprises françaises", (France: harmattan, 2005), P41.

تنافس في الأسواق العالمية، و في نفس الوقت تحقق مستويات معيشية متزايدة في الأجل الطويل" <sup>1</sup>؛ و ينسجم هذا التعريف كثير مع تعريف منظمة التنمية و التعاون الاقتصادية على أنها "الدرجة التي من خلالها يمكن للدولة، و في ظل ظروف السوق الحرة و العادلة، إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية، و في نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل" <sup>2</sup>؛ \*و يعرفها معهد الدولي للتنمية الإدارية بأنها "قدرة الدول و المؤسسات على إدارة كفاءاتها لتحقيق الازدهار" <sup>3</sup>؛

\*حسب المجلس الأوروبي (مارس 2000) فقد عرف تنافسية الدولة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي و تماسك اجتماعي" <sup>4</sup>؛ \*مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية تعرف التنافسية على أنها "الدرجة التي من خلالها يقدر البلد في ظل شروط السوق الحرة و العادلة، على إنتاج سلع و خدمات تستجيب لمتطلبات الأسواق الدولية و في الوقت نفسه يحافظ أو يرفع الدخل الحقيقي لمواطنيه" <sup>5</sup>؛

\*بالنسبة لبورتر فإن المفهوم الوحيد الذي يحدد التنافسية على المستوى الوطني (تنافسية الدولة أو كل المؤسسات أو كل القطاعات) هي الإنتاجية، فالهدف الرئيسي لبلد ما هو انتاج مستوى معيشة مرتفع و زيادة مستوى معيشة مواطنيها، فلما نقول الإنتاجية نقول عناصر متعلقة بها و هي اليد العاملة و رأس المال المستخدم، و الإنتاجية ترتبط أحيانا أيضا بالجودة و بخصائص المنتجات (التي تحدد السعر الذي يمكن أن تبيع به) و بالكفاءة في المنتجات التي قامت بإنتاجها، و الإنتاجية هي المحدد الرئيسي لمستوى معيشة البلد على المدى الطويل. <sup>6</sup>

إن مستوى معيشة البلد يرتبط بقدرة مؤسساتها على بلوغ إنتاجية مرتفعة و زيادتها باستمرار عبر الزمن، فمؤسسات البلد يجب أن تعزز إنتاجية الصناعات الموجودة و ذلك من خلال الرفع من جودة المنتجات بإضافة خصائص جذابة، تحسين تكنولوجياتها أو الإنتاج بكفاءة أكبر، و يجب عليها أن توفر الوسائل الضرورية حتى تؤكد على حضورها في الصناعات أين المنافسة عموما مرتفعة، و يجب عليها في الأخير أن تحصل على القدرة لمواجهة المنافسة في الصناعات الجديدة و المعقدة <sup>7</sup>، و هذا يؤكد لنا أن التنافسية على مستوى الدولة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية للمؤسسات الناشطة فيها.

\*أما الاقتصادي الأمريكي "جيفري ساكس" يرى أن التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسات الاقتصادية

<sup>1</sup> ALAOUI Abdallah, Op-Cit , P41.

<sup>2</sup>Ibid, P41.

<sup>3</sup> INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPPMENT (IMD), "World Competitiveness Yearbook(WCY)", Lausanne, Switzerland, 2009, P2.

<sup>4</sup>DEBONNEUIL Michele et FONTAGNE Lionel,"Compétitivité",conseil d'analyse économique, Paris,2003, p8.

<sup>5</sup>Ibid, P12.

<sup>6</sup>PORTER. M, « L'avantage concurrentiel des nations », inter-éditions, 1993, P168.

<sup>7</sup> Ibid, P169.

للدولة وسياساتها على تحقيق النمو في ضوء الهيكل الكلي للاقتصاد العالمي، وهذا يعني أن الاقتصاد يكون منافساً عالمياً إذا كانت مؤسساته وسياساته تدعم النمو الاقتصادي السريع والمتزايد.

\*اما بالنسبة للاقتصادي "لسترو ثارو" يقول أن المؤسسة يقع على عاتقها تبني أحسن التقنيات التكنولوجية والإدارية للاستجابة الأولية لتحسين التنافسية، وإذا ظهر عدم قدرة المؤسسة على تحسين أدائها نظراً لمعوقات في السوق، بات من الضروري تدخل الدولة.

فالدولة لما تتنافس يعني أن مؤسساتها هي التي تتنافس ، الا أنه يمكن ان تتدخل الدولة في دعم تنافسية مؤسساتها بإيجاد مناخ ملائم لكي تستطيع المؤسسات تحسين أدائها، ويتجلى هذا في عدة مؤشرات ومظاهر في الحياة الاقتصادية أهمها<sup>1</sup>:

1. استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من خلال تدني معدلات التضخم وتمويل عام ملموس، ومعدلات ضريبية تنافسية.

2. إزالة كافة معوقات التجارة، المحافظة وتطوير أسواق عالمية مفتوحة وتنافسية.

3. تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإزالة كافة الأعباء غير الضرورية على نشاطها الاقتصادي.

4. تحرير الأسواق بغية عملها بكفاءة، وتحفيز الأفراد والمؤسسات من خلال إصلاح الضرائب المفروضة عليهما.

5. ضمان بيئة مواتية للاستثمار المحلي، وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الحكومات مثل التعليم<sup>2</sup>.

ومن هنا ظهر مصطلح "السياسة التنافسية" والتي تعرف بأنها "زيادة كفاءة جانب العرض في الاقتصاد في ظل خصائص معينة لأسواق المنتجات وأسواق رأس المال، ورصيد المعرفة المستندة إلى العولمة"<sup>3</sup> وحددت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) أدوات السياسة التنافسية في "تحفيز هياكل السوق عبر إجراء إصلاحات اقتصادية في جانب العرض وإصلاح أنظمة ممارسة السلطة ونظام الضرائب، والتعليم وأنظمة البحث والتطوير، وآليات نقل التكنولوجيا والبيئة الأساسية وغيرها". وتتمثل أهداف السياسة التنافسية في تدعيم قدرة المؤسسات الصناعية أو الدول على توليد دخول مرتفعة لعناصر الإنتاج ومستويات مرتفعة من التوظيف.

أما الاقتصادي الأمريكي Paul Krugman<sup>4</sup> فقد وجه انتقاد عنيفاً لفكرة التنافسية على مستوى الدولة بقوله أنها فكرة خاطئة بل وخطيرة في الوقت ذاته. و أضاف أن الأغلبية من يستخدمون مصطلح التنافسية لا يستطيعون التوقف حتى للتفكير. و بالنسبة لهم لا يوجد هناك اختلاف طبيعي بين طرح السؤال لمعرفة

<sup>1</sup> طارق نوير ، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص9.

<sup>2</sup> لسترو ثارو، "الصراع على القمة: مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان"، عالم المعرفة، العدد 204، 1995، ص53.

<sup>3</sup> OECD، "Rapport annuel"، 1996، P9.

<sup>4</sup> KRUGMAN Paul ، « competitiveness : A Dangerous Obsession », Foreign Affairs, 2, 1994, P28-44.

ما اذا كانت الولايات المتحدة تتنافس في السوق العالمية أو شركة General Motors تتنافس في سوق أمريكا الشمالية للسيارات، أي أنه من الصعب التسليم بأن الدول تتنافس مثلما تتنافس المؤسسات. و يعتبر تعريف تنافسية الدول أقل سهولة من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة فالميزانية المحاسبية للمؤسسة تكفي بأن تفصح على أنها غير قادرة على دفع اجور موظفيها و مورديها و مساهميها و هي الوضعية التي تعلن فيها افلاسها، في هذه الحالة و عند التأكد من أن المؤسسة ليست تنافسية تكون حصتها في السوق مهددة و في طريقها للزوال. أما إذا تعلق الأمر بالدولة، فلا يمكن أن تطبق عليها وضعية الإفلاس بل يمكن القول عن أدائها الاقتصادي أنه جيد أو سيء، و نتيجة لذلك اعتبر Krugman أن مفهوم التنافسية الدولية صعب التحديد، ووصل الى نتيجة مفادها أن التنافسية كلمة فارغة من المعنى اذا ما طبقت على الاقتصاديات الوطنية و أنها خاطئة و خطيرة.

و يستند ترتيب تنافسية الدول في تقرير التنافسية العالمي إلى مؤشر التنافسية العالمي الذي حدده منتدى الإقتصاد العالمي للمرة الأولى عام 2004. و يتم احتساب درجات المؤشر في إطار تعريف التنافسية بوصفها مجموعة من المؤسسات و السياسات و العوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة، و ذلك عن طريق جمع البيانات العامة و الخاصة المتعلقة بنحو 12 فئة أساسية، تمثل الدعائم الأساسية للتنافسية، و التي تكون جميعها صورة شاملة للوضع التنافسي للدولة و تضم الدعائم الـ 12 للمؤشر: المؤسسات، و الابتكار، و بيئة الإقتصاد الكلي، و الصحة و التعليم الأساسي، التعليم الجامعي و التدريب، كفاءة أسواق السلع، و كفاءة سوق العمل، و تطوير سوق المال، و الجاهزية التكنولوجية، و حجم السوق، و مدى تقدم الأعمال و الابتكار. و الهدف من هذا مؤشر التنافسية حسب خافيير ساللا أي مارتين، أستاذ الإقتصاد بجامعة كولومبيا هو الدفع بالقادة و متخذوا القرار في الدول بإجراء إصلاحات هيكلية واسعة النطاق لإقتصاداتهم.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن أستخلص أن قدرة الدولة على التنافس تتأتى من إمتلاكها مؤسسات قوية تصدرها لترتيب التنافسية العالمية، و قدرة التنافس لقطاعاتها أتت من خلال قدرة مؤسساتها على التنافس لأن قطاع معين هو عبارة عن مجموعة من المؤسسات في مجال معين. ويمكن تلخيص كل ما ورد سابقا عن التنافسية من خلال :

\*تعريف "امانويل اوكامبا" ( Emmanuel Okamba ) ، فتنافسية المنظمة (مؤسسة أو قطاع أو دولة) "تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات و الأعمال بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي"<sup>2</sup>.  
\*أن المنظمات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على:

<sup>1</sup> OLIVER Cann, Associate Director, Media, site : [oliver.cann@weforum.org](mailto:oliver.cann@weforum.org). date de consultation : 03/04/2015.

<sup>2</sup>EMMANUEL Okamba, « Mondialisation, concurrence et compétitivité dans la Caraïbe », site : [www.publibook.com/librairies/publibook/images/2201PREV.Pdf](http://www.publibook.com/librairies/publibook/images/2201PREV.Pdf).Date :12/12/2013.

- رفع المستوى المعيشي لأفراد دولتها، لأن مستوى معيشة أي دولة مرتبط بنجاح المنظمات العاملة فيها؛
- ضمان بقاء و استمرار نشاط المنظمات و تحسين أدائها من خلال إستغلال امثل لمجالات التنافس؛
- اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية و جدارة و تحقيق التقدم للبلد؛
- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا بالمنافسين؛<sup>1</sup>
- توفير مناصب شغل دائمة و بالتالي تقليص معدل البطالة في البلد؛
- جلب العملة الصعبة للبلد من خلال التصدير الذي تقوم به المؤسسات نحو الأسواق الدولية و بالتالي تزيد قيمة العملة الوطنية مقارنة بالعملات الدولية.

### **المطلب الثاني: المؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة**

نقول أن المؤسسة تنافسية لمنتج معين إذا كانت قادرة على عرض في السوق أسعار أقل من المنافسين الفعليين أو تقديم منتج متميز، و حتى تتمكن من دراسة درجة التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها لا بد من دراسة مؤشرات تعطينا مستوى و درجة التنافسية للمؤسسة، فهذه المؤشرات هي الدليل الوحيد الذي يعطينا مكانة المؤسسة في السوق المحلي(المؤسسة مع منافسيها) .

#### **1-تعريف المؤشر:**

يمكن تعريف المؤشر كأداة التي تعطي معلومات، بطريقة لقياس الهدف المرجو بلوغه مثلا، و يعرفه Claude Billet "كأداة لتقييم و دعم القرار و التي تسمح بقياس التطور و اتجاه وضعية معينة بطريقة موضوعية"<sup>2</sup>.

#### **2- مؤشرات قياس التنافسية :**

إن المؤشرات التي تستخدم لقياس تنافسية المؤسسة تمثل أدوات لدعم متخذ القرار، فمن خلال هذه المؤشرات يمكن للمؤسسة أن تقوم بمقارنة بينها و بين المؤسسات المنافسة لها في السوق، لذلك نميز بين مؤشرين هما كالآتي:

**1-2-الثنائية فعالية-إنتاجية<sup>3</sup>:** يمكن معرفة -نسبيا-موقع المؤسسة من التنافسية، بالاستناد إلى الثنائية: فعالية-إنتاجية.

#### **1-2-الفعالية:**

نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها و النتائج المنتظرة.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، "إقتصاد ما بعد الحداثة و حداثه ما بعد الإقتصاد"، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2006، ص128.  
<sup>2</sup>BATHELOT Bertrand, « définitions marketing », site web : [www.définition-marketing.com](http://www.définition-marketing.com). date de consultation : 12/10/13.

<sup>3</sup> LAVETTE. G Et Niculescu. M, "Les stratégies de croissance", ed. D'organisation, 1999, PP 220-229.

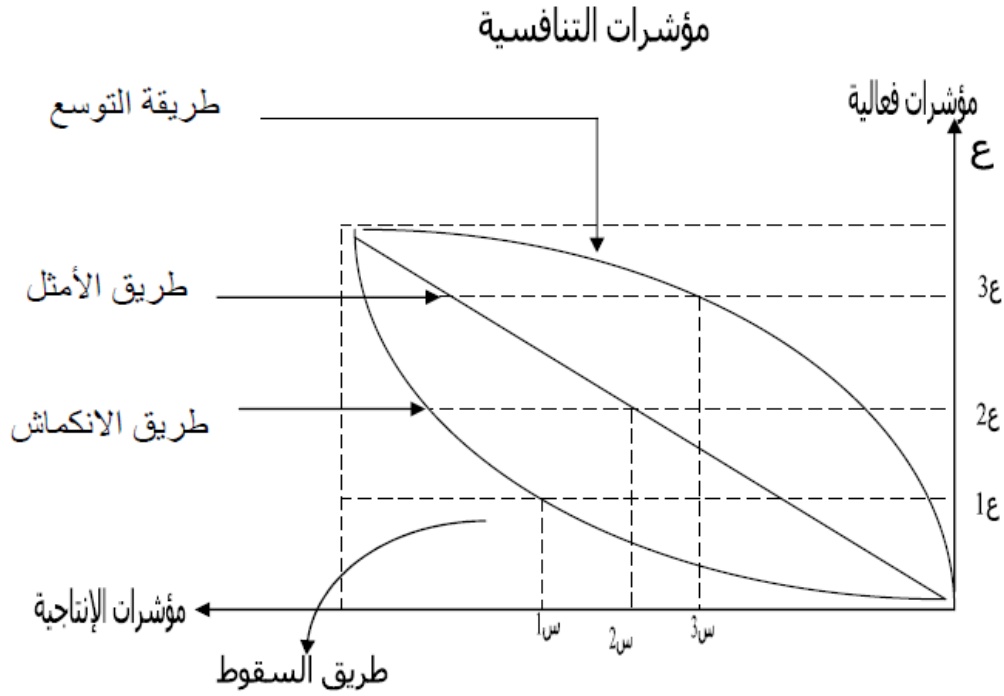
## 2-2- الإنتاجية:

هي النسبة بين النتائج المحصل عليها إلى الوسائل المسخرة لتحقيقها.

## 2-3- الفعالية-الإنتاجية:

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

الشكل رقم ( 2-1 ) : مؤشرات التنافسية



المصدر: وهيبة طبشي ، "الإستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012/2011، ص40.

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 تقنيا 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 مستقبلا، بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج بواسطة طلبات جديدة و استغلال فعال للوسائل المتاحة.

يفترض الطريق الثاني، وهو طريق التوسع وجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء

المتعاملين(الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات...الخ) وجعلهم أكثر وفاء، ومعرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية. و يتم من خلال حساب المرونة الإنتاجية من خلال العلاقة:

$$\text{المرونة} = (\Delta \text{ع} / \text{ع}) / (\Delta \text{س} / \text{س}) \text{ بالنسبة للفعالية، ونجد هنا ثلاث حالات:}$$

- (1)- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع ؛
  - (2)- إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل ؛
  - (3)- إذا كانت المرونة اقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش (Downsizing)<sup>1</sup>.
- تجذر الإشارة إلى انه تم التماذي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية فان هذا قد يؤدي- احتمال كبير- إلى انحراف هذا الطريق ومن ثمة السقوط (Grashsizing)، كما يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية التعرف على المؤشرات المعبرة والمفسرة للإنتاجية و الفعالية حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

و وفقا ل Mc. Fetridge (1995) قياس مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسات يجمع المردودية، الإنتاجية، التحكم في التكاليف، القيمة المضافة، الحصة السوقية، الإبداع التكنولوجي و جودة المنتجات، كما هي مبينة كالاتي<sup>2</sup>:

- 1-ميزة التميز: جودة المنتج، جودة التسليم، صورة العلامة،...الخ.
  - 2-ميزة التكاليف: التكلفة الوحوية، تكاليف البيع، نفقات التسويق، المصاريف العامة...الخ.
  - 3-الميزة التجارية: الحصة السوقية، التوزيع، شبكة البيع، السمعة.
- و حسب MIHEL Bisac<sup>3</sup> طرح مفهوم مربع التنافسية و الذي يضم المرونة، الإنتاجية، الإبداع و الجودة، و من خلال هذا المربع يتم معرفة المؤشرات التي تقيس التنافسية.

## 1. المرونة:

- متطلبات المرونة هو مؤشر للتنافسية فهي تبين هل المؤسسة و تنظيمها يتكيفان مع الطلب و التطورات و الإبداع التكنولوجي الذي يحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، و يقصد بالمرونة هنا:
- قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا أو إمكانية المؤسسة على إحداث تغييرات جوهرية في الموقع السوقي، و هذا ينأتى من خلال الإبداع و تصميم المنتج بمراعاة أذواق الزبائن و التغييرات التي تنشأ على سلوكهم و تغيير الطلب.
  - قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بحسب مستوى الطلب، و أن تكون لها استعداد و القدرة الكافية على العمل في بيئة متحركة.

<sup>1</sup> CALME Isabelle et autres, "Introduction à la gestion", Dunod, France, P121.

<sup>2</sup> MOERLOOSE. C et LAMBIN. J. J, « L'élaboration de la stratégie marketing », Edition Dunod. 7<sup>ème</sup> éd, P254.

<sup>3</sup> SMADI Lakhdar, "compétitivité et mise à niveau des systems de production des PME", mémoire de magister, 2010, P41.

## **2. الإنتاجية:**

يحضى موضوع الإنتاجية أهمية بالغة على مستوى الاقتصاد، فهي أحد المفاهيم الهامة لزيادة معدلات النمو، و لقد قدمت المؤسسة الأوروبية للتعاون الاقتصادي في سنة 1950 تعريفا رسميا للإنتاجية، بأنها ناتج قسمة المخرجات(الإنتاج) على واحد من عوامل الإنتاج، و وفق هذا التعريف يمكن الحديث عن إنتاجية الرأسمال، العمل، المواد... الخ، كإنتاجية جزئية كما يمكن الحديث عن الإنتاجية الكلية بقسمة المخرجات على جميع المدخلات من عوامل الإنتاج، فالإنتاجية تعتبر مؤشرا هاما في قياس تنافسية المؤسسة في كيفية استخدام مواردها للوصول الى أفضل النتائج، و بذلك يصبح من المفيد قياسها للتعرف على مواقع الخلل و معالجته إن وجد، فهي علاقة بين مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية.

إن ارتفاع في الإنتاجية سيؤدي إلى ارتفاع في التنافسية، فمثلا قياس إنتاجية العمل تحسب بقسمة عدد الوحدات المنتجة على عدد ساعات العمل الضرورية لتصنيع المنتجات.

### **\*العلاقة ما بين الإنتاجية و التنافسية<sup>1</sup>:**

الرابط ما بين إنتاجية العمل و التنافسية من خلال الوسيط الذي يتمثل في الكلفة الوحديّة لليد العاملة، و هذه الأخيرة يعبر عنها الكتلة الأجرية للوحدة المنتجة، و الكتلة الأجرية تحسب من خلال ضرب معدل الأجر الساعي في عدد ساعات العمل، و يمكن أن نبين هذه العلاقة كالتالي:

$$\text{تكلفة الوحدة لليد العاملة} = \text{معدل الأجر الساعي} \times \text{عدد ساعات العمل} / \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

$$\text{تكلفة الوحدة لليد العاملة} = \text{معدل الأجر الساعي} / \text{الإنتاجية}$$

هذه العلاقة تبين لنا كيف أن الإنتاجية ترتبط بالتكلفة الوحديّة لليد العاملة، فكلما ارتفعت الإنتاجية كلما تكلفة الوحديّة لليد العاملة انخفضت، و نعلم أنه كلما انخفضت تكلفة اليد العاملة تمكنت المؤسسة من التحكم في الأسعار، و هذه الأخيرة هي عبارة عن تكلفة اليد العاملة و تكاليف أخرى متعلقة بالمنتج زائد هامش الربح، و لما تتحكم في الأسعار تكون لها قدرة تنافسية أمام منافسيها.

و نستنتج من كل هذه العلاقات أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتحسن إذا إنتاجيتها تزيد بسرعة مقارنة بمنافسيها.

## **3. مؤشر الإبداع :**

يمثل الإبداع المحرك للنمو في الاقتصاد، فنجد أن دراكر يعرف الإبداع "على انه الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد أو تقديمه بطريقة أفضل"، إذ أن الوقت في تصاعد الحاجات والطموحات و الرغبات هي الأخرى في نمو وتسارع فلا يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء أعمال المؤسسات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام و هذا

<sup>1</sup>SMADI Lakhdar, Op-Cit , P56.



يهدد مكانتها السوقية ، لذا يمكن تعريف الإبداع على انه إدخال شيء جديد يؤدي إلى كسب أو تعزيز مزاياها التنافسية، فالمؤسسة تبذل لتحسين إنتاجيتها و مردوديتها. ويعد الإبداع المؤشر الأكثر أهمية الذي يمكن المؤسسة من النجاح والازدهار في بيئة الأعمال اليوم ، ويكمن سر المؤسسات المبدعة في القدرة على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق.

#### **4. مؤشر الجودة :**

و الذي يدل على تحقيق منتجات ذات جودة عالية بالمفاضلة بين السعر و الجودة، حيث لم يعد السعر العامل الحاسم الوحيد، و قد عرفت حسب المقاييس الدولية ISO8402 لسنة 1994 بأنها "جميع سمات و خصائص المنتج التي تطابق قدرتها على الوفاء بحاجات الزبائن الظاهرة و الضمنية"، وفي ضوء أهمية الجودة فقد برز اتجاهان مختلفان لتعريفها وفقا لوجهة نظر كل من المؤسسة والزبون، إذ تعني الجودة داخل المؤسسة عمليا جودة التصميم و التي تعني تحقيق رغبات و تطلعات الزبون و الإبداع لدى استعمال المنتج و جودة المطابقة للمواصفات المحددة مسبقا و خلوها من العيوب، وبالنسبة للزبون فإنها تعني القيمة، أي مستوى خدمة المؤسسة ومدى تحقيقها للغرض المقصود فيها بالسعر المستعد دفعه من قبل الزبائن.

و الجودة تعد مطلبا لجميع المؤسسات سواء الصناعية منها أم الخدمية ،العامة أم الخاصة ، فهي تشكل عاملا أساسيا لنجاح المؤسسات لما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق محليا أو وطنيا أو دوليا فلا يمكن الكلام عن مكانة منتجات المؤسسة أمام المنتجات العالمية من دون التكلم عن الجودة و ذلك من خلال تطبيق معايير ISO خاصة لسنة 2008.

و المؤسسة عندما تركز فقط على تخفيض السعر و الذي يتأتى من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج و تكلفة توزيع المنتج فهذا لا يضمن لها البقاء و الاستمرار في السوق على مدى من الزمن، لذلك أصبحت الجودة في المنتج رهان و تحدي للتنافسية فهي تمثل الخصائص الموضوعية للمنتج و التي لها أثر ايجابي عندما يشعر الزبائن بقيمتها، إذن عرض منتج معين بخصائص مميزة يؤدي إلى خاصية التنافسية من نوع الجودة و ليس السعر، فالجودة تسمح بالإحتفاظ بالزبائن و تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال إلغاء النفقات التي قد تتحملها المؤسسة في حالة عدم وجود الجودة.

واتساقا لما تقدم تشير الجودة إلى مجموعة من المواصفات التي يمتلكها المنتج والذي تعطيه جاذبية تنافسية وتكون ذات فائدة للزبائن. و هي تشمل عدة أبعاد أهمها :المطابقة مع متطلبات العميل و تقديم منتج بأقل الأخطاء و العيوب أو بصفر خطأ أو عيب.

بالإضافة الى ذلك يرتبط مفهوم الجودة في الاقتصاد المعاصر بمفهوم الجودة الشاملة أو إدارة الجودة الشاملة، هذا المفهوم الذي ظهر مع التطورات و التغييرات التي شهدتها المنظمات المعاصرة، فالجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تنشُد تحقيق الجودة على مستوى المنظمة ككل و ليس فقط على مستوى

المنتج أو الخدمة، فهي تعني تشغيل مسارات التصميم و التصنيع (تحديد أفضل للحاجات، انتظام التوزيع، تأمين المخزونات)، إلغاء مدة الانتظار، تقليل الأخطاء من خلال تبسيط الإدارة و التنظيم،<sup>1</sup> والجودة من هذا المنظور تتطلب البحث عن سلوك أخلاقي *éthique* مسؤول و الذي لا يلب فقط رغبات المستهلك و إنما يلبي أيضا رغبات أطراف آخرين (العمال، الموردين، المناولين، الرأي العام).

اذ يؤكد خبير الجودة (Arthur D. Little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 مؤسسة أمريكية ان برامج ادارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية،<sup>2</sup> كما تشير الدراسات إلى أن 93 من المؤسسات الصناعية الأمريكية و حوالي 69 من مؤسسات الخدمات قامت بتطبيق شكل أو آخر من أشكال إدارة الجودة الشاملة، و من بين المؤسسات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة (Rank Xerox) بغرض مواجهة المنافسة، و ذلك ليس لزيادة قدرتها على البقاء في السوق، و إنما أيضا لتعظيم حصصها السوقية، و لقد صرحت مؤسسة (Motorola) بأنها حققت إيرادات إضافية تقدر ب 800 مليون دولار خلال فترة (1988-1993) من جراء تطبيقها لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

و تساهم برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة التي تقدمها للعملاء، و ذلك بهدف الإرتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية و التنافسية.

و هناك مؤشرات أخرى يمكن على أساسها قياس تنافسية المؤسسة و هي كالآتي:

### **1. مؤشر الكلفة:**

التكاليف تمثل مؤشر مهم، فهو يشير إلى أن المؤسسة تنافسية أم لا، فإذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليفها سواء تكاليفها الداخلية من تكاليف يد عاملة و تكاليف المواد الأولية و نفقات البحث و التطوير أو تكاليف التي تتحملها المؤسسة لما تتعامل مع المؤسسات الخارجية مثلا نفقات التسويق و نفقات الإشهار و لكن بدون المساس بجودة منتجها فهذا بدون شك يؤدي بالمؤسسة أن تكون تنافسية عن طريق التكاليف، و ذلك بسبب أن تحديد الكلفة سيؤدي إلى تحديد سعر بيع منتج المؤسسة. فالمؤسسة لما تفرض سعر مشابه لسعر منتجات منافسيها فسيتحقق أرباح عالية إذا كانت تتميز بالريادة في التكلفة. و إذا كانت المؤسسة تواجه حرب الأسعار مع منافسيها فالريادة في التكاليف سيمنحها بفرض سعر أقل من منافسيها و استمرارها على التنافس و تحقيق أرباح مقارنة بمنافسيها.

### **2. مؤشر الوقت:**

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس السرعة بين مختلف المؤسسات، و تمثل السرعة مدى قدرة المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن للمنتجات بانتظام وتسليمها في الوقت المحدد و حسب الجدولة

<sup>1</sup> شهرزاد بن بوزيد ، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة ال دوداح"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2012/2011، ص150.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص150.

الزمنية المعينة،<sup>1</sup> و كيف يمكن لهذه المؤسسة بإمكانها إعطاء أجوبة لأسئلة المستهلكين في وقت قصير، و يحدد مضامين هذا البعد بثلاثة اتجاهات و هي التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية الزبون و تلبيتها، و التسليم في الوقت المحدد، و سرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تطوير منتج جديد، و الذي يتمثل في الوقت المستغرق بين نشوء فكرة من خلال التصميم إلى الإنتاج النهائي،<sup>2</sup> و المثال على ذلك مؤسسات الهواتف النقالة التنافسية فيما بينها على من يدخل السوق أولاً بمنتجات متطورة فكل مؤسسة تسرع على أخرى من أجل كسب عدد أكبر من الزبائن.<sup>3</sup>

وفي ضوء ذلك فإن مؤشر السرعة يشير إلى قدرة المؤسسة على سرعة الإستجابة لتغير السوق و إرضاء الزبائن من خلال حصولهم على المنتجات التي يفضلونها في الوقت المحدد.

### **3. المؤشرات المتعلقة بالحصة السوقية**

الحصة السوقية هي "مؤشر رئيسي للدلالة على أهمية المنتج، علامة أو مؤسسة في سوقها في فترة زمنية معينة".<sup>4</sup> و كلما كانت الحصة السوقية مرتفعة كلما كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، و هي مؤشر مهم للدلالة على قدرة المؤسسة على التنافس و من خلاله يمكن معرفة مكانة المؤسسة أمام منافسيها. ، ولقد اختارا KOTLER et DUBOIS بين 3 مناهج:<sup>5</sup>

#### **1- الحصة السوقية الإجمالية:**

هي نسبة مبيعات المؤسسة على إجمالي مبيعات القطاع، و يمكن التعبير عنها بوحدات أو قيمة.

**2- الحصة السوقية "المغطاة":** الحصة السوقية المغطاة هي نسبة مبيعات المؤسسة في السوق المستهدف (قسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم).

**3- الحصة السوقية النسبية:** هي النسبة بين مبيعات المؤسسة و رقم أعمال أكبر منافس .

نجد ثلاث حالات للحصة السوقية النسبية:

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

(2) حصة السوق النسبية تساوي من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يماثل أداء المنافسين؛

(3) حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أقل أداء المنافسين.

تتجم عن هذه المقارنة أنها تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أدائها، و من ثمة ترفع تنافسياتها.

من جهة أخرى قام مكتب الاقتصاد الصناعي بأستراليا بوضع ثلاث مؤشرات إحصائية للتنافسية هي معدل نمو المبيعات و معدل الربح إلى المبيعات و معدل نمو الربح إلى رقم الأعمال، و استعمل

<sup>1</sup> KRAJEWSK. L. I & RITZMAN. L. P, "Operations Management: Strategy and Analysis", 4<sup>th</sup> ed., Addison-Wesley CO., Inc., U.S.A., 1996 , P27 .

<sup>2</sup> Ibid, P 34.

<sup>3</sup> Ibid, P 34.

<sup>4</sup> CHERROU Kahina, "la compétitivité dans le cadre de la mondialisation", mémoire de magister, 2014, P105.

<sup>5</sup> Ibid, P105.

## الفصل الثاني:.....التنافسية ومؤشرات قياسها

المكتب أيضا ستة مؤشرات كمية هي الجودة و ربحية المنتج و إرضاء الزبون و تشكيلة المنتجات و تكاليف و مرونة الإنتاج، إن المؤشرات الإحصائية التي اعتمدها المكتب تعكس التنافسية الحالية للمؤسسة في لحظة معينة، كما أن المؤشرات الكمية أضافت مؤشرا مهما يقيس مدى قدرة المؤسسات على إرضاء المستهلك الذي يمثل عاملا مهما لنجاحها من خلال جودة و سعر المنتجات المقدمة له و مجالات استخدامها و مختلف الوسائل التي يمكن أن تستعملها المؤسسة لإرضائه.<sup>1</sup>

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من المؤشرات فحسب، بل هي إدراك و تحليل دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات و تطورات، وبناءا على ذلك يتم وضع معايير معبرة و قواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط و إحتلال مركز تنافسي مهم.

### الجدول رقم(1-2): مؤشرات تنافسية المؤسسة

المؤشر	العلاقة	التعليق
(1) الكفاءة التكلفة	$\frac{\text{الحد الأقصى للتكاليف}}{\text{التكاليف الفعلية}}$ X100	تبين هذه النسبة سيطرة المؤسسة الاقتصادية على عناصر التكاليف كما تقيس جودة التغطية.
(2) الكفاءة الفنية	$\frac{\text{الحد الأقصى للمواد الممكن استخدامها}}{\text{المستوى الفعلي للمستخدم}}$ 100 X	تبين الكفاءة في استخدام عناصر الإنتاج و موارده المختلفة.
(3) استغلال الطاقة	$\frac{\text{قيمة النواتج الفعلية}}{\text{قيمة النواتج المستغلة}}$ X100	تشير إلى وجود فائض طاقة من عدمه.
(4) كفاءة العائد	$\frac{\text{العائد أو الدخل المتوقع}}{\text{العائد الفعلي}}$ X100	تبين كفاءة المؤسسة في تقدير العائد أو الدخل المتوقع و التخطيط له.

<sup>1</sup> كلثوم كباي، "التنافسية و اشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي"، دراسة حالة الجزائر، المغرب و تونس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، 2007، ص54.

<p>ارتفاع هذه النسب الثلاث يكون في صالح المؤسسة.</p>	<p>القيمة المضافة / قيمة الأصول الثابتة X100 القيمة المضافة / المبيعات X100 القيمة المضافة / رأس المال المستثمر X100</p>	<p>5) معايير القيمة المحاسبية -كفاءة الأصول الثابتة -كفاءة المبيعات -كفاءة رأس المال المستثمر</p>
<p>ارتفاع هذه النسب الثلاث لصالح المؤسسة الاقتصادية.</p>	<p>الربح الصافي/ الأصول الثابتة X100 الربح الصافي/ المبيعات X100 الربح الصافي/ رأس المال المستثمر X100</p>	<p>6) معايير الربحية -ربحية الأصول الثابتة -ربحية المبيعات -ربحية رأس المال المستثمر</p>
<p>ارتفاع هذه النسب الثلاث في غير صالح المؤسسة الاقتصادية.</p>	<p>قيمة التعويضات الموضوعة للعملاء X100 إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة إجمالي قيمة مردودات صادراتها X100 إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة إجمالي قيمة مردودات وارداتها X100 إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة</p>	<p>7)فعالية الرقابة على الجودة -التعويضات المدفوعة للعملاء -مردودات الصادرات -مردودات الواردات</p>
<p>-ارتفاعها دليل على ارتفاع التكنولوجيا المستخدمة. -ارتفاع هذه النسبة دليل على اهتمام المؤسسة البحث. -ارتفاعها يدل على اهتمام المؤسسة باستقطاب العنصر البشري. -ارتفاع هذه النسبة في صالح المؤسسة.</p>	<p>عدد المشرفين و المديرين بالشركة X100 إجمالي عدد العاملين ميزانية البحوث و التطوير X100 إجمالي قيمة المبيعات السنوية إجمالي قيمة المبيعات السنوية X100 ميزانية التدريب السنوية قيمة الآلات المستخدمة X100 قيمة الآلات في المؤسسة ككل</p>	<p>8) مؤشرات خاصة بالكثافة في استخدام التكنولوجيا 1.نسبة المشرفين ؟ 2.ميزانية البحث و التطوير؛ 3.ميزانية التدريب؛ 4.كثافة رأس المال.</p>

المصدر: وهيبه طبشي ، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

## **المبحث الثاني: الميزة التنافسية**

قبل ظهور مفهوم الميزة التنافسية كان هناك مصطلحين متداولين على مستوى الإقتصاد الكلي و هما على التوالي مصطلح الميزة المطلقة التي أتى بها "آدم سميث"، و هذا المصطلح يعني أن الدولة تقوم بالتصدير و لا تستورد شيئاً، لكن تطور هذا المصطلح على يد "دافيد ريكاردو" الذي أتى بمصطلح "الميزة النسبية"، و هذا المصطلح يعني أن الدولة تمتلك مجالات التخصص تجعلها متميزة عن باقي الدول، و المثال على ذلك بلد لديه ميزة نسبية في إمتلاكه ليد عاملة رخيصة مقارنة بدول أخرى فيقوم بتصدير اليد العاملة المتوفرة لديه للدول التي تحتاج إلى هذه اليد العاملة الرخيصة. و بعد هذان المصطلحان أتى بورتر بمصطلح الميزة التنافسية على مستوى الإقتصاد الكلي و الجزئي.

### **المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية**

برغم تعدد التعارف التي تعرضت الى مفهوم الميزة التنافسية، إلا أنه تجمع أغلب الأدبيات في هذا الشأن على أن الأستاذ و الباحث الإنجليزي في جامعة هاردفارد الأمريكية "Michael Porter" هو الذي يرجع له الفضل في وضع نظرية الميزة التنافسية، التي أثبتت الى حد الآن كفاءة كبيرة على الصعيدين النظري و التطبيقي في مختلف ميادين الأعمال، حيث اعتبر Porter أن الميزة التنافسية "تعد هدف كل الاستراتيجيات" ويرى Porter أيضاً أن "الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها و يمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة تقليدها، اذ يمكن أن تأخذ بشكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين". و يؤكد بورتر أن "الذي يحقق ربحية تفوق المعدل و على الأجل الطويل هو الميزة التنافسية".

و قد وصف (Hofer & Schendel) الميزة التنافسية بأنها "الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد"<sup>1</sup>.

و عرف (Fahey) الميزة التنافسية بأنها " أي شيء يميز المنظمة تمييزاً ايجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً ايجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>2</sup>.

أي أن امتلاك المعدات الحديثة أو الموارد المالية الكبيرة مثلاً، لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتجات يقيمها من هم خارج المنظمة تقييماً يجعلهم يمتلكون ذلك المنتج، و من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يأتي<sup>3</sup>:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة؛

<sup>1</sup> REED Richard, DEFILLIPPI Robert. J, " Causal Ambiguity, Barriers To Imitation, And Sustainable Competitive Advantage," Academy Of Management Review, Vol. 15, N°. 1., 1990, P88.

<sup>2</sup> FAHEY Liam, "The Strategic Planing Management Reader", Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1989, P.18.

<sup>3</sup> محمود علي محمد الروسان، "العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي و أثرها في الأداء التصديري: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة و الإقتصاد- جامعة بغداد، 1997، ص28.

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين؛
- أنها تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن و إدراكهم للأفضلية فيما نقدم للمنظمة و تحفزهم للشراء منها؛
- أنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

و عرفت الميزة التنافسية الناتجة عن نظم المعلومات بأنها "تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين"<sup>1</sup> و المعني بتطبيق تكنولوجيا المعلومات هنا، أي عدها وسيلة لإمداد المنظمة بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها لأجل بناء مزايا تنافسية تحقق لها التقدم التنافسي على المنظمات المنافسة.

و الميزة التنافسية الإستراتيجية عرفت من قبل (Czepiel) بأنها "هي القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن"<sup>2</sup>، و عموما الميزة التنافسية لا تأتي فقط من خلال الاختلاف و إنما يجب على المنظمة أن تضيف قيمة حقيقية للزبائن، و هذا يتطلب من المنظمة أن تنمي مواردها لتحقيق عوائد مرتفعة و من ضمن تلك الموارد هي المعلومات التي تتم تميزتها من خلال تطوير نظم المعلومات<sup>3</sup>.  
و يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها "عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه من خلال إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس"<sup>4</sup>.

و مما تقدم يمكن أن نعرف الميزة التنافسية بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة و يمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة تقليدها و بالتالي تحقق من خلالها أرباح و تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من قيمة لزبائننا بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج نظير السعر الإضافي الذي يدفعه الزبون".

### **المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية**

صرح M. Porter بأن رفع قيمة المؤسسة في السوق يتم من خلال الرفع من ميزتها التنافسية سواء ميزتها في تخفيض التكاليف أو ميزتها في التمييز، و هذه الميزة تتوقف على قدرة المؤسسة في تمييز منتجاتها، كفاءتها و كذا قدرتها في التحكم في التكاليف و يمكن تلخيص كل هذا في الشكل التالي:

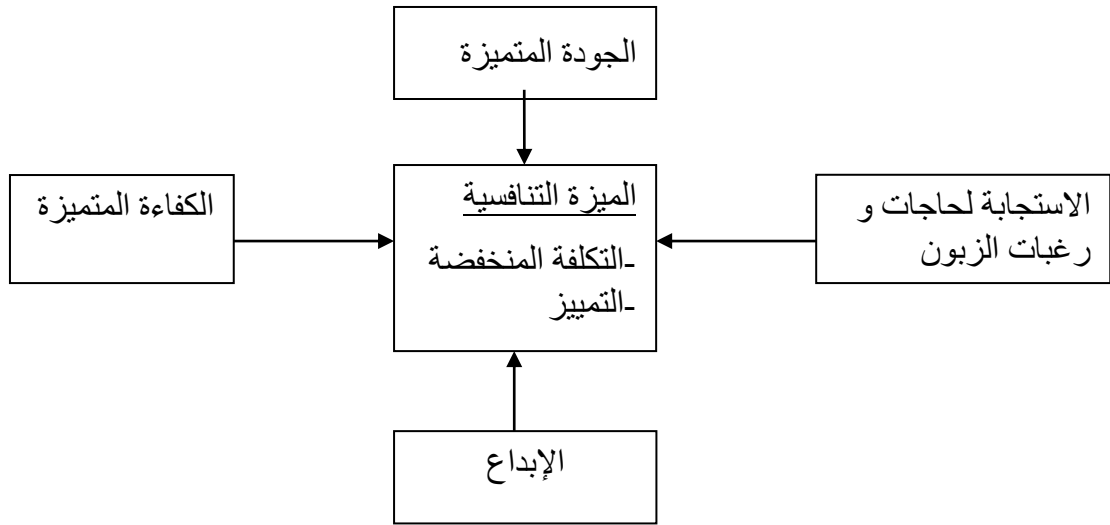
<sup>1</sup> HICKS James. O, "Management Information Systems: A user Prespective" 3rd Ed. ,West Publishing Co., U. S. A, 1993, P.18.

<sup>2</sup> CZEPIEL John . A, "Competitive Marketing Strategy", Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1992, P.43.

<sup>3</sup> THOPSON John. L., "Strategic Management: Awareness And Change", 3<sup>rd</sup> Ed., International Thomson Publishing Co., U. K, 1997, P.22.

<sup>4</sup> نبيل خليل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص40.

الشكل رقم (2-2) : الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية



المصدر: شارلز هل و جاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية-مدخل متكامل-"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2007، ص196.

## 1-الكفاءة المتميزة:

### 1-1- مفاهيم حول الموارد و الكفاءات

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مجموعة تعاريف بهدف الوصول إلى تعريف شامل لكل من مصطلح الموارد و مصطلح الكفاءات.

#### أولاً. مفاهيم حول الموارد

سنناول من خلال هذا العنصر مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم الموارد بهدف الوصول إلى تعريف عام و شامل، بالإضافة إلى محاولة الإلمام بمختلف التصنيفات لهذا المصطلح.

#### أ-تعريف الموارد:<sup>1</sup>

إن مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة، بحيث أن كل ما يساهم في نشاط المنظمة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها.

بالنسبة ل Barney فإن موارد المنظمة تتمثل في " جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات و المعارف...التي تراقبها المنظمة و تسمح لها بتصميم و تنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها و فعاليتها".<sup>2</sup>

أما Wernerfelt مؤسس المقاربة المبنية على الموارد فيرى أن موارد المنظمة تشمل "كل ما يمكن

<sup>1</sup>وسيلة بوازيد ، "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، السنة الجامعية 2011-2012، ص18.

<sup>2</sup> GHERRA Sandrine, « Stratégies de développement durable », Revue française de gestion-N°204, Lavoisier, Paris, 2010, P143.



أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمنظمة"<sup>1</sup>، و يرى آخر أن الموارد تتمثل في "كل ما يمكن المنظمة من تدعيم ميزتها التنافسية"<sup>2</sup>.

و يمكن أن نقول أن الموارد هي الركيزة الأساسية لإنشاء أي منظمة. فهي تمثل جميع الممتلكات التي تملكها المنظمة سواء الملموسة كالمباني و المعدات و التجهيزات المختلفة و الموظفين، أو غير الملموسة كالمعلومات و المعارف و السمعة...إلخ، و التي تسمح للمنظمة بصياغة و تنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز فعاليتها و كفاءتها.

### **ب. تصنيف الموارد:**

استنادا إلى جملة التعاريف السابقة فإنه يمكن التمييز بين عدة تصنيفات للموارد، بحيث يرى (2006) barney أن موارد المنظمة يمكن تقسيمها إلى:

• **رأسمال مادي:** و يتضمن التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، الأراضي، المعدات، الموارد الأولية... إلخ.

• **رأسمال مالي:** و يشمل مختلف الإيرادات من قروض، أسهم، أرباح محتجزة... إلخ.

• **رأسمال بشري:** و يتضمن التدريب، خبرات المسيرين و العاملين... إلخ.

• **رأسمال تنظيمي:** و يشمل خصائص فرق العمل في المنظمة مثل الثقافة، التخطيط، التوجيه، السمعة، طرق الإتصالات بين الأفراد، علاقة المنظمة بمحيطها... إلخ.

هناك من يصنف موارد المنظمة إلى ملموسة، معنوية، و أخرى تنظيمية:<sup>3</sup>

• **الموارد الملموسة:** و تصنف عادة في البيانات المالية تحت اسم الأصول، قد تكون مادية كالأجهزة و المعدات، أو مالية كالنقد... إلخ.

• **الموارد المعنوية:** عادة ما لا تظهر في البيانات المالية للمنظمة مثل براءات الاختراع، العلامة التجارية، السمعة، العلامة مع الزبائن... إلا أنها تعتبر مصدر مهم للأرباح.

• **الموارد التنظيمية:** و تشمل الخبرة و المعرفة التي يمتلكها الأفراد بالإضافة إلى الروتينات، الثقافة التنظيمية.

أما حسب Hofer و Schandler فإن موارد المنظمة يمكن تصنيفها إلى مالية (التدفقات المالية المتاحة... إلخ.)، بشرية (عدد الأفراد و مؤهلاتهم... إلخ.)، مادية (الألات المتاحة، مخزونات، أماكن الإنتاج... إلخ.)، تنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة، الإجراءات... إلخ.)، تكنولوجية (معارف

<sup>1</sup> BOUNFOUR Ahmed, "Le management des ressources immatérielles", Dunod, Paris, 1998 , P20.

<sup>2</sup> SPARNO Richard, SAMUEL grandval, «Value Creation Trough Innovation», Concept et Cas en Management Strategique, Lavoisier, Paris, P38.

<sup>3</sup> AFUAH Allan, "Strategic Innovation : new game strategies for competitive advantage", Rutledge, New York, 2009, P118.

عملية، براءات... الخ). ليضيف Grant السمعة كمجموعة سادسة و يزيد من أهمية الموارد غير المادية.<sup>1</sup>

### **ثانيا. مفاهيم حول الكفاءات**

سنتناول من خلال هذا العنصر مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءات بهدف الوصول إلى تعريف عام و شامل، بالإضافة إلى محاولة الإلمام بمختلف التصنيفات لهذا المصطلح.

#### **أ-تعريف الكفاءات:**

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور و المجالات المطبقة و المقترحة مما يجعل إعطاء تعريف محدد أمر صعب.

من بين أولى التعاريف التي تطرقت لمفهوم الكفاءة ذاك الذي قدمه عالم اللسانيات N. Chomesky (1973) للكفاءة بأنها "الدراية"<sup>2</sup>؛

يرى Grant أن "عملية خلق أو إيجاد الكفاءة تتطلب مزج مجموعة من الموارد بإشراك عامل التعلم، و الذي يحدث بالتكرار و التجربة"<sup>3</sup>؛

و يعرف Roger Mills الكفاءة على أنها "نموذج متميز و قابل للقياس من السلوكيات، المعارف و المهارات و الذي يساهم في أداء عمل متفوق"<sup>4</sup>؛

كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من المعارف savoir، المعارف العملية savoir faire، و المعارف السلوكية savoir être"<sup>5</sup>.

نلاحظ أن التعريفين السابقين يؤكدان على أن الكفاءات هي محصلة ثلاثة أنواع من المعارف و هي المعارف النظرية، المعارف العملية، المعارف السلوكية. لكن حسب Le Boterf أن امتلاك المعارف سواء كانت نظرية، عملية، أو سلوكية لا يكفي لكي نقول أن هذا العامل كفاء، بل يجب أن يكون قادرا على توظيفها بالطريقة المناسبة و في وضعيات مختلفة (savoir agir).<sup>6</sup>

نلاحظ أن التعاريف السابقة تؤكد على أن الكفاءات تتكون من عناصر ثلاثة و هي المعارف النظرية، المعارف العملية، المعارف السلوكية، و بالتالي فهي تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة:<sup>7</sup>

#### **• المعارف النظرية savoir: مجموعة من المعلومات المتكاملة و المتقاربة في إطار مرجعي**

تسمح للفرد بالقيام بأنشطته.

بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص48.<sup>1</sup>

<sup>2</sup>LEVY Jean-François, "Etat de l'Art sur la notion de compétence", site : <http://www.inrp.fr/Tecne/> Rencontre/IntroJFL.pdf , Date de consultation : 01/12/2013.

<sup>3</sup> GRANT. R. M, « The ressource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », California Management Review, printemps 1991, vol 33N°3 , P114-135.

<sup>4</sup> ROGER Mills, "The Compétences Pocket Book", Management Pocket Book, UK, 2004, P10.

<sup>5</sup> GUY le Boterf, " Repenser les compétences pour dépasser les idées reçue : 15 proposition", Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, P15.

<sup>6</sup> GUY le Boterf, Op-Cit, P15.

<sup>7</sup>سماح صولح و مراد محبوب ، "الريادة: الرأسمال البشري و صناعة الكفاءات"، المؤتمر الدولي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 26-29 أبريل 2010، الأردن، ص8.

• **المعارف العملية (الممارسات) savoir faire** : تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، و المعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة. و تتكون المعارف النظرية بالتجربة.

• **المعارف السلوكية savoir être** : تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة معين، و تشمل السلوكيات، المواقف، و المميزات الشخصية المرتبطة بالعامل.

أما من وجهة نظر استراتيجية فالكفاءات " تمثل نقاط قوة المؤسسة، تتيح لها تمييز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها".

### ب. تصنيف الكفاءات:

يمكن تصنيف الكفاءات حسب التصنيف الذي قدمته Cecile Dejoux و يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات و هي :

-**المستوى الفردي**: و يوافق الكفاءات الفردية؛

-**المستوى الجماعي**: و يوافق الكفاءات الجماعية؛

-**المستوى التنظيمي**: و يوافق الكفاءات التنظيمية، و هي تمثل مصدر للميزة التنافسية وفق نظرية الموارد الداخلية و الكفاءات.

• **الكفاءات الفردية**: يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المعارف و المعارف العملية تتطور نتيجة ممارسة الأفراد للأنشطة المختلفة<sup>1</sup>، و عليه فإن هذا النوع من الكفاءات يكتسب بالتكوين و الممارسة و التجربة و يمكن ملاحظتها أثناء الوضعية المهنية، بحيث " أن الكفاءة الفردية يؤخذ بها دائما في إطار موقف معين، تنطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم"<sup>2</sup>، بمعنى لا يمكن تقييم و الحكم على كفاءة فرد معين بصورة عفوية، بل أن ذلك يتم في إطار وظيفة أين يمكن ملاحظته و تقييمه استنادا إلى صفات و خصائص معينة متعلقة بمنصب عمل معين.

• **الكفاءات الجماعية** : إن الكفاءات الجماعية لا تتشكل فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة<sup>3</sup>، بمعنى أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل و الاتصال و التعاون بين أفراد المجموعة و قدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها، بحيث لا يكفي فقط امتلاك كفاءات فردية لوحدها.

<sup>1</sup> DIETRICH Anne, "Le management des compétences", Vuibert, Paris 2008, P3.

<sup>2</sup> أنيس كشاط، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سطيف، 2006، ص47.

<sup>3</sup> DIETRICH Anne , Op-Cit, P3.

• **الكفاءات التنظيمية:** تسمى أيضا بكفاءات المنظمة و هي عبارة عن موارد متميزة معظمها غير ملموسة؛<sup>1</sup>

و من جهة أخرى يمكن تعريف الكفاءات التنظيمية بأنها تتمثل في تلك الروتينات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، و عن حالات التفاعل بين التكنولوجيات و عمليات التعلم الجماعي، و السيرورات التنظيمية، و بالتالي فهي ليست بديلة للموارد، بل تسهل من تنميتها و تراكمها و نشرها على مستوى المنظمة.<sup>2</sup>

و قد عرفها (Rowe) و زملاؤه الكفاءات التنظيمية هي "مزيج فريد من الموارد و الخبرة في منظمة معينة"<sup>3</sup>

و حسب Décile Dejoux و حتى تكون الكفاءات التنظيمية أساسية ينبغي أن تتوفر فيها خصائص أهمها أن تكون نادرة و فريدة أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمنظمة، كما يجب ألا تكون قابلة للتقليد بشكل كامل و بسهولة.<sup>4</sup>

و تعرف الكفاءات الأساسية حسب Hamel et Parahalad بأنها "التعلم الجماعي للمؤسسة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة و إدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات"؛  
و طبقا لكل من (Hamel et Henne) فإن الكفاءات التنظيمية الأساسية (الكفاءات المحورية) تشير إلى "المهارات و الميزات المدركة التي توجه بشكل مباشر نحو تحقيق أعلى مستويات من رضا العملاء، أو أنها توجه بشكل غير مباشر لتطوير المنتجات و الخدمات المحورية."<sup>5</sup>

كما يمكن تعريفها على "أنها مجموعة متميزة -تتطلب فترة من الزمن لبنائها، صعبة التقليد- من المهارات، التكنولوجيات و الخبرات و التي تشارك في خلق القيمة و تساهم في الميزة التنافسية، و هي ذات طبيعة مختلفة من منظمة إلى أخرى".<sup>6</sup>

إذا تمعنا في المفاهيم المقدمة في إطار نظرية الموارد الداخلية و الكفاءات نلاحظ أن هناك ربط بين مصطلحات الموارد، الكفاءات، القدرات. و حسب Décile Dejoux فإنه يجب التمييز بين مفهوم الموارد من جهة و بين مفهوم الكفاءات من جهة أخرى، "فالمراد تمثل مجموع الخدمات الكامنة و التي يمكن تعريفها بصفة مستقلة عن بعضها البعض، أما الكفاءات فلا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها

<sup>1</sup>DECILE Dejoux, " le management des compétences", Vuibert, Paris, Avril 2008, P317.

<sup>2</sup>DIETRICH Anne, ,Op-Cit, P3.

<sup>3</sup> ROWE Alan. J & Al " Strategic Management: A methodological Approach", 4<sup>th</sup> ed., Addison-Wesly Publishing Co. Inc., U. S. A., 1994, P.173.

<sup>4</sup> DECILE Dejoux , Op-Cit, P323-324.

<sup>5</sup> HAMEL Gary , HENNE Aime , « Competence – Based Competition », John Wiley & Sons Ltd, England, 1994, PP.113.

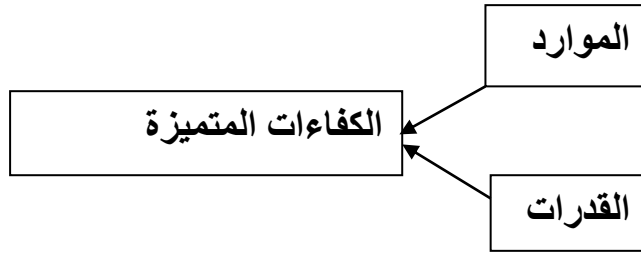
<sup>6</sup> BOJIN Jacaues, SCHOETTL Jean-Marc, " Les outils de la stratégie", Edition d'organisation, Paris, 2005, P55.

بوظيفة أو نشاط" <sup>1</sup>

أما بالنسبة لمفهوم القدرات فإن Tarendeau يعرفها بأنها " روتينات تشغيل الأصول لخلق، إنتاج او تقديم سلع و خدمات إلى السوق" <sup>2</sup>

و يمكن توضيح العلاقة بين الموارد، القدرات و الكفاءات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3-2) : العلاقة بين الموارد، القدرات و الكفاءات



المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سبق ذكره ، ص212.

من خلال الشكل يتضح أن امتلاك المنظمة لكفاءات متميزة يسمح لها بخلق قيمة و تحقيق ميزة تنافسية و بالتالي تدعيم قدراتها التنافسية و تحسين أدائها ، أما بالنسبة لهيل و جونز فيعتبران أن التفرقة أو التمييز بين الموارد و القدرات يعتبر أمرا هاما لفهم و إدراك العوامل المؤدية إلى ايجاد الكفاءة المتميزة، و أن تحقيق المنظمة لهذه الأخيرة يتطلب إما: <sup>3</sup>

✓ مورد متفرد ذو قيمة عالية، بالإضافة إلى القدرات الضرورية للاستفادة و استغلال هذه الموارد؛

✓ أو قدرة متفردة على إدارة الموارد.

و يمكن تحديد ستة شروط التي يجب أن تتوفر في مورد ما أو كفاءة ما كي تصبح قادرة على تحقيق

ميزة تنافسية للمنظمة.

**أ.القيمة:** يجب أن يكون للمورد أو للكفاءة قيمة و ذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص و تجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، و يسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

**ب.الندرة:** يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المنظمات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المنظمات المنافسة من نقلها.

**ت.التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد و هذا لمنع المنافسين من اكتسابه، و تكمن هذه الصعوبة

<sup>1</sup> DECILE Dejoux, Op-Cit, P318.

<sup>2</sup> MUXA Geneviève, " construction des compétences dans l'action", Revue française de gestion Lavoisiers – N°174 ISSN 0338-4551 /ISBN 978-2-7462-1858-1/, 5/2007, P15.

<sup>3</sup> بوزايد وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص58.

نتيجة للأسباب التالية:

- ✓ تمتلك المنظمة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادرا، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.
- ✓ العلاقة ما بين موارد المنظمة و الميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، و غير مفهومة. و يتمثل هذا الغموض في الإلتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية المحققة، مما يشكل حاجزا أمام فهم طبيعة العلاقة و بالتالي أمام التقليد.
- ✓ المورد التي سمحت للمنظمة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

**ث. عدم الإحلال:** بمعنى أنه يجب ألا تكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات على قيمتها و لا يتسنى للمنافس نقلها.

**ج. الحيازة:** حسب Barney على المنظمة تنظيم إجراءاتها و هيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمنظمة القدرة التنظيمية و الإدارية على استغلال فعال للموارد و الكفاءات.

**ح. طول الأجل:** و المقصود بذلك هل بإمكان المورد أو الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا. و تعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الإستدامة مقارنة بالموارد، ففي حالة غياب مورد ما فإن هذا الأخير قد يستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بإطالة حياة الكفاءة. إن مدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط... و مع هذا يرى Wernerfelt, Hamel et Parahalad أن بعض الموارد و الكفاءات مدة حياتها غير محدودة، و تزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

و حتى تتمكن المنظمة من معرفة كفاءاتها الأساسية، حدد Parahalad et Hamel ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:

- أن تسمح بخلق مساهمة هامة في المنتج (تميز المنتج أو الخدمة كالجودة، سرعة التنفيذ...)
- أن تكون صعبة التقليد؛
- أن تمكن من الدخول إلى أسواق مختلفة.

و يشيران (Hamel et Henne) أيضا أن المنظمات التي تسعى للمحافظة على بقائها و استمراريتها،

يتطلب منها أن تمتلك موارد و قدرات و كفاءات محورية تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> HAMEL Gary, HENNE Aime, Op-Cit, P112.

## 2- الجودة:

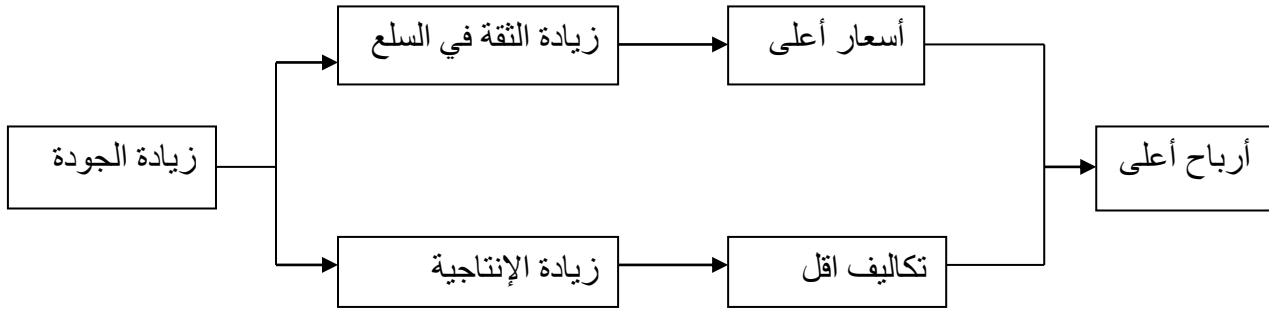
إن الجودة هي عبارة عن مجموع الخصائص في المنتج و التي تصفي عليه القدرة على إشباع حاجات و رغبات المستهلك<sup>1</sup>، أما الإحساس بالجودة فهو مرتبط بالمرجع الذي يقيس عليه كل فرد مدى أهمية و توفر كل خاصية في المنتج أو الخدمة، فالجودة المدركة هي تقييم إجمالي مبني على المقارنة للأداء المدرك للمنتج استنادا إلى ذلك المرجع الخاص في ذهن المستهلك، بمعنى آخر هي درجة استجابة أداء المنتج لتوقعات المستهلك، و كلما زادت الجودة المدركة للمنتج كلما زادت القيمة الوظيفية للمنتج و بالتالي القيمة المدركة ككل، لكن شرط ألا تتعارض هذه الزيادة مع زيادة في السعر بنسبة قد تؤدي إلى إلغاء إحساس المستهلك بهذا التميز في المنتج<sup>2</sup>.

و يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيرا مضاعفا ذلك لأن :

أولا : توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، و أن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛

ثانيا : الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية و تكاليف منخفضة للوحدة، إذ انه يؤدي استغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معينة. أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، و تكاليف أقل للوحدة. ويمكن توضيح هذا الأثر المضاعف بالشكل (8-1):

### الشكل رقم (2-4) : تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص201.

<sup>1</sup> JIORDANO Jean-Louis, « L'approche qualité perçue », France : édition d'organisation, 2006, P 18.

<sup>2</sup> ص47.

### 3- القدرة على الابتكار و الإبداع :

حتى تنمو المؤسسة تبحث عن دخول أسواق جديدة، التوسع الجغرافي، التنويع، الاندماجات، كل هذه العوامل تعتبر من العوامل البديهية في حياة أي مؤسسة، إلا أن الإبداع هو من العوامل الأساسية لبقاء المؤسسة و مواكبتها للتطورات السريعة في العالم، و هو عامل أساسي للنمو في الإقتصاد.<sup>1</sup> و يمكن تعريف الإبداع على أنه " ابتكار موافق عليه من قبل السوق، فاكتشاف تقنية غير مستغلة أو فكرة غير ملموسة في منتج أو خدمة لا يعتبر هذا الاكتشاف كإبداع و لكن يعتبر ابتكار".<sup>2</sup> و هناك من يعرف الابتكار بأنه "اكتشاف فكرة جديدة مميزة"، أما الإبداع "فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة"<sup>3</sup>، و عليه فالإبتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع و خدمات و أن الإبداع هو نقطة البداية فيه<sup>4</sup>. و بصفة عامة يمكن أن نقول أن الإبتكار يسبق الإبداع و يعتبر كأحد شروط نجاحه.

فحسب Peter Drucker الإبداع يعتبر وظيفة أساسية للمؤسسة لأنها وسيلة للمؤسسة لإجتذاب الزبائن و المحافظة عليهم. و بالنسبة إليه المؤسسة التي لا تبدع تموت موت بطيء لأنها لما لا تبدع فهي تفتح الباب أمام المنافسين الى الدخول الى سوقها و مزاحمتها في حصتها السوقية، و يقول أيضا أن الإبداع هو هواء تنفس المؤسسة .

و بالإضافة إلى هذا، يعتبر الإبداع من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح الإبداع للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها، مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/ خدماتها في أعين زبائنها و بالتالي اختلافها و تميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

لذلك اليوم نرى المؤسسات التي تبدع في إنتاج منتجات جديدة تكنولوجيا لا من ناحية تسهيل حياة الزبون و لا من ناحية الرفع من أذواق زبائنها. ففي عصرنا الحالي المؤسسة التي تملك أرقى أنواع التكنولوجيا و أعقدها تكون قادرة على خلق تنافسية عالية في الأسواق المحلية و الدولية من الصعب إضعافها، خصوصا مع الأهمية المتزايدة لنشاط البحث و التطوير و الذي يعتبر العمود الفقري لأي نجاح يمكن أن تحققه أي مؤسسة و يضمن لها مكانة و مكاسب على المستوى المحلي و الدولي و على المدى الطويل، و مما لا شك فيه أن تحقيق تنافسية تكنولوجية لمؤسسة يتم من خلال تقدمها التكنولوجي و قدرتها الإبتكارية و الإبداعية.

<sup>1</sup> PRAX Jean-Yves, BUISSON Bernard, SILBERZAHN Philippe. « Objectif : innovation », Dunod, Paris, 2005.P 21.

<sup>2</sup> Ibid, P46.

<sup>3</sup> عبد الوهاب بلمهدي ، زين الدين بروش ، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، ص259.

<sup>4</sup> عبد الستار العلي و آخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، 2006، ص68.



#### 4-4- الاستجابة لحاجات و رغبات الزبون:

و قبل التطرق لكيفية الإستجابة لحاجات و رغبات الزبون لابد من شرح مفهوم الحاجة و الرغبة.

**4-4-1- الحاجة و الرغبة :** إن المؤسسات التي ترغب في ضمان استمراريتها يجب عليها توظيف كل جهودها لفهم و إشباع حاجات و رغبات المستهلك قصد تقديم منتج يتوافق مع طلبياته، و كثيرا ما يتم الخلط بين المصطلحين و استعمالها كمترادفات في حين أن كل واحدة تختلف نسبيا عن الأخرى، فالحاجة تترجم حالة الشعور بالنقص التي تتكون لدى الفرد تجاه المتطلبات المعيشية و تجمع بين حاجات بيولوجية كالغذاء و اللباس و الأمان، و حاجات اجتماعية كالحاجة للشعور بالإنتماء و التقدير، و حاجات فردية كالشعور بالحاجة للمعرفة و تحقيق الذات، و عندما تنتج هذه الحاجات نحو أشياء خاصة يمكن أن تؤدي إلى تعويض ذلك الشعور بالنقص تتحول إلى رغبة، فالإحساس بالجوع و حاجة الأفراد للطعام قد تكون متشابهة لكن كل فرد قد يرغب في نوع خاص من المأكولات التي تؤدي إلى تعويض هذا الإحساس، فمثلا قد يفضل الفرد الوجبات الخفيفة كثيرة الدسم في حين قد يميل شخص آخر إلى نوع آخر من الأطباق بخصائص مغايرة تكون فيها الفيتامينات هي العنصر الأكثر أهمية بالنسبة إليه، و من المعروف كذلك أن الرغبة تتأثر كثيرا بشخصية الفرد و المحيط الذي نعيش فيه.<sup>1</sup>

و بالإضافة إلى هذا، يمكن أن أقول أن الحاجات صفتها متزايدة و ليس لا سقف أو حد، إلا أن الرغبة بمجرد إشباعها تنتهي الرغبة فهي لها حد عكس الحاجة.

#### 4-4-2- الإستجابة لحاجات و رغبات الزبائن:

كتب عبقرى الإدارة بيتر دراكر (Peter Drucker) أن هناك تعريف وحيد للعمل التجاري، ألا و هو "صنع/ خلق العميل -"، و عليه فأى مؤسسة تجارية ما، ليس لديها سوى هدفين فقط تسعى لتحقيقهما: التسويق و الإبداع. التسويق هو التميز و التفرد عن الغير. التسويق أشمل و أوسع من عملية البيع، إنه نشاط ممتد، لا متناهي، يشمل العمل التجاري كله، و يركز على الهدف النهائي: العميل، و لهذا تقع مسؤولية التسويق على جميع العاملين و كل الإدارات في أي مؤسسة.

و حتى يتم الإستجابة لحاجات و رغبات الزبائن:

1. لا بد من معرفة حاجات و رغبات الزبائن، و الذي يتأتى من خلال الدراسة السوقية بمعنى آخر من خلال استقصاءات مباشرة مع عينة متناسقة من الجمهور، و كذلك جمع معلومات عن المنافسين و عن التغيرات (الحالية و المتوقعة) في سلوك المستهلكين.
2. و يجب أن تراعى المؤسسات أن أي قرار تتخذه يجب أن يأخذ بعين الإعتبار المستهلك لأنه هو المحدد الرئيسي لنجاحها و بقاءها في السوق، و هو حتى محفزها على الإبداع لأن حاجات و

<sup>1</sup>مسعود طحطوح، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، عنوان المذكرة "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، كلية العلوم الإقتصادية و التسير، السنة الجامعية: 2009/2008. ص44.

رغبات المستهلكين متزايدة و متماشية طرديا مع التطورات السريعة التي يشهدها العالم.  
3. إشراك الزبون في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، فلم تعد المعادلة مبنية على فرض ما يمكنك إنتاجه و صنعه على الزبون من أجل شرائه، مثلما كان الحال في الماضي، بل تطورت لتصبح معتمدة على معرفة طلباته و القيام بتلبية طلبياته، و أخذ بعين الإعتبار ردود الأفعال لتصحيح الإنحرافات الممكنة وذلك من خلال حوار ثنائي عبر الإستماع إلى آراء الزبائن و تعليقاتهم على المنتج المقدم لهم.

4. أن تقدم ما يحتاجه الزبون في الوقت الذي يناسب الزبون، و بالشكل الذي يريحه. لم يعد الزبون بحاجة للذهاب إلى السوق، أو دفع نقود، فمع الأنترنت و مع بطاقات الإئتمان، لم يعد أحد مضطرا للذهاب إلى أي مكان.

و هذا حتى تتمكن من الارتقاء بهذه المنتجات الى مستوى الحاجات و الرغبات الاستهلاكية التي تتصف بدرجة عالية من التطور، و مما لاشك فيه أن قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار في دنيا الأعمال تكمن في قدرتها على تحقيق مطابقة خلاقة بين منتجاتها و الحاجات و الرغبات الاستهلاكية، و هذه الأخيرة تتوقف على مدى توافر المعلومات عن السوق، بقواها المختلفة و منها المستهلك، و المنافسة، و الفن التكنولوجي، و غير ذلك و هذا يقتضي من إدارة المؤسسة تبني نظام فعال و نشط للمعلومات التسويقية ليتمدها بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

### **المطلب الثالث :أنواع المزايا التنافسية ومحدداتها**

بعد أن تطرقنا إلى ماهية التنافسية كعامل مهم لبقاء أي مؤسسة، ففي عالم يتميز بالتطور السريع، فلم تعد التطورات كما في السابق بعد عدة سنوات نرى ابتكارات، أما الآن فنرى العالم يتغير في السنة بعدة ابتكارات و أمام هذا الواقع تبدل المؤسسات كل جهودها كي تبذل في إنشاء ميزة تنافسية و لما تنشأ هذه الميزة نراها تبحث عن كيفية الحفاظ عليها لفترة طويلة و ذلك من خلال إدخال عليها عدة تحسينات أو تعديلات.

و لأهمية الميزة التنافسية للمؤسسات لا بد من معرفة الصيغ التي يمكن أن تتشكل بها الميزة التنافسية و محددات هذه الميزة.

## **1-أنواع المزايا التنافسية:1**

لقد حدد بورتر نوعان من المزايا التنافسية هما الريادة في التكاليف و التمايز، فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليفها من دون الإنقاص في جودة المنتج مقارنة بمنافسيها أو من خلال تمييز منتجها من دون تجاهل التكاليف.

### **1-1-الميزة عن طريق التكاليف:**

الميزة عن طريق التكلفة هي واحدة من المزايا التنافسية للمؤسسة، و نعني بالميزة عن طريق التكاليف هي أن تثبت المؤسسة أن تكاليفها أقل من تكاليف منافسيها، و الذي يسمح لها بفرض سعر أقل من منافسيها و تحقيق عوائد أكبر من المنافسين.

#### **1-1-1-1-الحصول على ميزة عن طريق التكاليف:**

يوجد وسيلتين حتى المؤسسة تحصل على ميزة عن طريق التكاليف:

- مراقبة عوامل تطور التكاليف، يمكن للمؤسسة أن تحصل على ميزة بمراقبة العوامل التي تسير تطور تكاليف الأنشطة التي تخلق القيمة؛
- إعادة تشكيل سلسلة القيمة، يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع طريقة مختلفة و أكثر فعالية لتصميم إنتاج، و توزيع المنتج.

#### **1-مراقبة عوامل تطور التكاليف:**

حتى يمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، لأن هذه الأخيرة تسمح بمعرفة العوامل التي تؤثر على التكلفة في المؤسسة .

#### **1-1-مراقبة الحجم:**

**بلوغ الحجم المناسب:** زيادة الحجم تكون بفضل مكتسبات منها توسيع تشكيلة سلسلة المنتجات، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف، و هذه الزيادة يمكن من خلالها تقليل التكلفة، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر و من منطقة لأخرى، فمثلا الرفع من حجم المنتج على المستوى محلي أو الجهوي ، قد يسمح لنا بتخفيض تكاليف قوى البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، و التوسع في تشكيلة المنتجات يمكن من تقسيم التكاليف الثابتة على عدد كبير من المنتجات و بالتالي تخفيض تكلفة الوحدة، و تجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى و منه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

**-أخذ مقاييس من أجل تعزيز وفورات الحجم في الأنشطة حساسة للحجم:** وفورات الحجم ترتبط جزئيا

<sup>1</sup> Porter. M. E., « Competitive Advantage », New York: Free Press, 1985., P84-198.

بالطريقة التي تسير فيها الأنشطة، يعني أن المؤسسة تزيد من وفورات الحجم في نشاطات تسهل لها تشكيل منتجاتها، مثلا مؤسسة Eaton تعظم وفورات الحجم في قطاعها للمحركات التي تسهل لها تشكيل منتجاتها.

-استغلال وفورات الحجم أين المؤسسة تكون في وضعية ملائمة: المؤسسة تفرض تسيير أنشطتها بطريقة تمكنها من الحصول على وفورات الحجم، على سبيل المثال مؤسسة لها حصة مهمة في السوق العالمي يجب أن تتميز بتطوير المنتجات بطريقة هذا الحجم العالمي.

-بعض المؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، لأن الطلب يمكن أن يزيد في فصول معينة و من واجب المؤسسة أن تتماشى مع هذا التغيير.

### 1-2-مراقبة التعلم:

-تسيير منحنى التعلم: التعلم ليس تلقائي، لكن ينتج من الجهود المبذولة و المتواصلة من طرف الإطارات و المستخدمين على حد سواء، و هنا لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الإنشاء، التركيب، و تكاليف الفضلات و كل التكاليف المنتجة للقيمة، و لهذا المسيرين مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه، و ذلك من خلال مقارنة درجة التعلم ما بين التجهيزات و المناطق و مطابقتها مع المعايير المعمول بها في القطاع.

-السعي للحفاظ على الملكية الخاصة في التعلم: يمكن للحفاظ على الملكية الخاصة في التعلم، فهذا الأخير يمكنه أن يخفض الكلفة المتعلقة بالمؤسسة إذا تمكنت من تقليل معدل النفوذ لدى المنافسين، و الحفاظ على الملكية الخاصة يمكن أن تكون وسيلة للحصول على ميزة عن طريق التكاليف في الأنشطة التي تخلق القيمة الحساسة للتعلم، لبلوغ ذلك يمكن:

• القيام بتكامل نحو الخلف لحماية المهارة ؛

• مراقبة الإعلانات الداخلية و انتشارها؛

• الاحتفاظ بالمستخدمين المستولين على مركز استراتيجي؛

• الوقاية و الاحتياط و ذلك بوضع شروط محددة بعدم إفشاء المعلومة في عقود العمل.

-التعلم من المنافسين: الكبرياء لا يستوجب المنع من استغلال التعلم من المنافسين، يوجد عدد كبير من وسائل خاصة بالتعلم من المنافسين، مثل: الدراسة و الوثائق العمومية، مقالات في الجرائد، مقابلة مع موردي المنافسين من أجل التوصل إلى معرفة وسائلهم الأخيرة للإنتاج المشتركة.

### 1-3-مراقبة الروابط:

-استغلال الروابط بين التكاليف داخل سلسلة القيمة:تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على استغلالها من

جهة أخرى، فمثلا التكلفة الإضافية الناجمة عن التدقيق في مكونات المنتج، يمكن أن تخفض من تكلفة مراقبة جودة المنتجات التامة الصنع، مثلا أنظمة المعلومات تعزز الروابط و الإمكانيات و الاستغلال فهي تسهل التنسيق ما بين الأنشطة و التصميم و التصنيع الذي يعتمد على الحاسوب.

**-العمل بتكاثف مع الموردين و قنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط العمومية:** يمكن أن تقلل من التكاليف بهذا التكاثف في العمل مع الموردين و قنوات التوزيع، فالمؤسسة تتحمل تكاليف عند تعاملها مع الموردين وقنوات التوزيع، مثلا مؤسسة تضع حاسوبا للاتصال مع مورديها من أجل إعلامها بأجندة إنتاجها و هذا يسمح للمؤسسة بوصول قطع الغيار الضرورية في الوقت المناسب و هذا من شأنه تخفيض التكلفة.

#### **4-1-مراقبة العلاقات المتبادلة:**

**-وضع الأنشطة المشتركة المهمة:** يمكن للمؤسسة أن تخفض بطريقة مهمة تكاليفها، و ذلك بتجميع بعض الأنشطة التي تخلق لها قيمة مع نشاطات أخرى للوحدات الشقيقة.

- **تحويل المعارف في تسيير الأنشطة المتشابهة:** مؤسسة متنوعة تملك القدرة على تحويل المعرفة المكتسبة في تسيير نشاط يخلق قيمة إلى وحدات أخرى إستراتيجية تمارس الأنشطة لها نفس الطبيعة.

#### **5-1-مراقبة التكامل:**

**-القيام بفحص نظامي لإمكانيات التكامل:** التكامل يقدم إمكانيات لتخفيض التكاليف، فالتكامل نحو الأمام من أجل إلغاء قنوات التوزيع أو أخذ أنشطة الزبون من شأنه تخفيض التكاليف، و ذلك باستبعاد الهوامش التي يأخذها الوسطاء، و التكامل نحو الخلف من أجل مراقبة أكبر عدد من محددات جودة المنتج الذي تصنعه المؤسسة، و بالتالي التكامل نحو الخلف أو الأمام يمكن المؤسسة من تجنب الموردين و الزبائن الذين لديهم قدرة أقوى على التفاوض، غير أن هذا التكامل ليس مطلوبا في جميع الحالات فهناك بعض الأنشطة الثانوية و التي بإمكان المؤسسة أن تستفيد فيها من خدمات الغير و بأقل تكلفة، و لهذا يجب أن تقوم المؤسسة بفحص نظامي لإمكانية التكامل أو عدمه، بإعتبارهما (التكامل أو عدم التكامل) يوفران إمكانية تخفيض التكاليف.

#### **6-1-مراقبة التوقيت:**

**استغلال عنصر الزمن:** إن المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة مستمرة عن طريق التكاليف باحتجازه لأفضل الأمكنة و يشغل قبل الآخرين أحسن العمال، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث و الترقب يكون هو الأفضل، فالمؤسسات التي تنتظر يمكن أن تحصل على بعض المزايا أو بإمكانها دراسة و تقليد أحسن لسلوك المؤسسات السباقية في هذا القطاع.

### **7-1-مراقبة المقاييس التقديرية:**

تغيير المقاييس الباهظة التي لا تساهم في التمييز: مقاييس كثيرة مسيرة لأنشطة المؤسسة تزيد من التكاليف، أحيانا المؤسسة تتكيف مع المقاييس الباهضة على أمل التوصل إلى تميز، لكن بعد قيام المؤسسة بتحليل تكاليفها ، فهذا الأخير سيضع الضوء بضرورة تغيير هذه المقاييس، لأن تكلفتها فاقت السعر الإضافي المصادق عليه من طرف المؤسسة، و من جهة أخرى الاستثمار في التكنولوجيات التي تسمح بتوجيه عوامل تطور التكاليف في مجال يلائم المؤسسة غالبا ما يعطيها ميزة عن طريق التكاليف، فجل المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف تستثمر في التكنولوجيات الجديدة من أجل تجديد مصانعها، و الاستثمار في التكنولوجيا يمكن خصوصا من تخفيض التكاليف بالطريقة التالية:

- تطوير المقاييس بكلفة أقل؛
- تشجيع التصنيع بالآلات الروبوتية؛
- تصميم منتجات مصنعة بتكاليف قليلة.

### **8-1-مراقبة الموقع:**

تحسين الأمثل للموقع: إن الموقع لمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين أو للزبائن، غالبا ما يكون له تأثير معتبر على عدة عناصر منها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد مع الموردين، المؤسسة التي تختار أحسن الأمكنة من أجل منشأتها ستحصل على ميزة مهمة عن طريق التكاليف، إلا أن الموقع المثالي للأنشطة يتغير مع الزمن.

### **9-1-مراقبة العوامل التأسيسية:**

العوامل التأسيسية مثل التعديلات الحكومية في النصوص التشريعية و التي من شأنها أن تزيد من تكاليف المؤسسة مثلا زيادة تكاليف الإستيراد، النقابات، الجمارك، الضرائب، و المؤسسات يمكنها أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل النقابات حتى و إن كان هناك اعتبار أن العوامل التأسيسية خارج مراقبة المؤسسات، فالعديد من مؤسسات النقل تنشأ فروع أين تكون النقابات غائبة.

### **ب-إعادة تشكيل سلسلة القيمة:**

التغيرات الجذرية للمركز يتعلق بالتكاليف تحدث فجأة على الأغلب عندما المؤسسة تتكيف مع سلسلة قيمة مختلفة تماما من التي عند منافسيها، إعادة تشكيل سلسلة القيمة يأتي من المصادر التالية:

- عملية إنتاج مختلفة؛
- اختلافات في التصنيع مثلا التصنيع بالآلة الروبوتية؛
- مبيعات مباشرة بدلا من مبيعات غير مباشرة؛
- قناة توزيع جديدة؛

- اختلافات مهمة في التكامل نحو الأمام و نحو الخلف؛
- نقل الموقع المنشآت حسب الموردين و الزبائن؛
- تدعيمات إخبارية جديدة.

إن التكاليف لا تتخفف بصفة تلقائية أو صدفة، بل تكون نتيجة عن عمل جاد و انتباه دائم، فالمؤسسات لها قدرة متغيرة لتدنية تكاليفها، كل عوامل تطور التكاليف تساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة و لا واحد من عوامل تطور التكاليف تلعب دور تلقائي، و كل عامل يعمل في المؤسسة له قدرة على التأثير على التكاليف، فالراندون في ميدان التكاليف يضعون برامج لمراقبة التكاليف في جميع الأنشطة التي تخلق قيمة و ليس فقط في التصنيع و أيضا يدرسون تطور الأنشطة عبر الزمن و يقومون بمقارنتها مع مختلف وحدات المؤسسة الأم أو مقارنتها مع منافسيها، و المؤسسة التي تتبنى أن تكون مهيمنة على التكاليف عموما تكون أكثر حذر بالنسبة للتكاليف.

### **1-2-1-ميزة التمييز:**

المؤسسة تتميز على منافسيها عندما تحصل على خاصية تفردية، و هذه الخاصية يدركها الزبائن كقيمة مثلا جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج و خدمات ما بعد البيع، التمييز واحد من النوعين للمزايا التنافسية التي من الممكن أن تكتسبها المؤسسة.

### **1-2-1-مصادر التمييز:**

المؤسسة تتميز عن منافسيها إذا عرضت شيء تفردية، و التمييز يقود إلى نتائج أعلى من المتوسط إذا السعر الإضافي المحصل عليه تجاوز الكلفة الإضافية التي نجمت عن التمييز.

### **1-1-2-1-عوامل التفرد:**

إن تفرد المنتجات من حيث أشكالها و خصائصها و استعمالاتها هي التي تضيف عليها خاصية التمييز عن غيرها من المنتجات، و يمكن تلخيصها في الآتي:

**1-مقاييس تقديرية:** خاصية التفرد للمؤسسة في نشاط يخلق قيمة هو محدد عن طريق سلسلة من العوامل الأساسية، العوامل الأساسية للتفرد مرتبة حسب درجة الأهمية:

- خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة (مثلا: التركيز على عدم وجود عيوب في المنتجات)؛
- الخدمات المقدمة (قرض، التسليم، صيانة أسرع و خدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج)؛
- زيادة النشاط (مثل: مستوى النفقات (الإشهار))؛
- تقديم خدمة خاصة ممتازة؛
- توفير قطع الغيار؛

• التكنولوجيا المستعملة في النشاط ؛

• جودة وسائل الإنتاج المسخرة لنشاط ما؛

• الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط كإجراءات خدمة ما بعد البيع؛

• المؤهلات و خبرات الشخص المستخدم في النشاط، و التكوين المهني الذي يملكه.

**ب-الروابط:** الخاصية التفردية للمؤسسة يأتي غالبا من الروابط الموجودة داخل سلسلة القيمة أو الروابط مع الموردين أو قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

**\*الروابط الموجودة داخل سلسلة القيمة:** حتى يتم تلبية حاجات الزبائن يتطلب ذلك تنسيق للأنشطة المرتبطة فيما بينها، مثلا وقت تسليم ليس فقط محدد من قبل الإمداد الخارجي لكن كذلك سرعة معالجة الطلبات و تسليمها.

**\*الروابط مع الموردين:** يمكن تلبية حاجات الزبائن إذا ما تم التنسيق مع الموردين، حيث بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون توفير المعدات و الوسائل الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، حتى تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

**\*الروابط مع قنوات التوزيع:** يمكن لمؤسسة أن تعطي للمؤسسة التفرد من خلال التنسيق مع هذه القنوات فيما بينها أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة للمؤسسة مع قنوات التوزيع، مثلا:

• ضمان التكوين المهني للموزعين في الأنشطة ذات تخفيضات تجارية؛

• تمويل استثمارات تخص قنوات التوزيع و ذلك من خلال الشخص الموزع أو النشاط الإضافي.

**ت-التوقيت:** خاصية التفرد للمؤسسة يمكن أن ترتبط بالتاريخ الذي انطلقت فيه مزاولة النشاط) أو التاريخ إطلاق منتجها)، فالمؤسسة الأولى التي أظهرت صورة معينة لمنتجها يمكن أن تكون الأسبق على منافسيها و هذا من شأنه أن يكسبها مصدر تمييز، وعلى العكس من ذلك فهناك قطاعات أخرى يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

**ث-الموقع:** خاصية التفرد للمؤسسة يمكن أن ينتج من موقعها، مثلا بنك تجاري يمكن أن يمتلك أفضل الأمكنة لزبائنه من خلال مواضع لوكالاته و موزعاته الأوتوماتيكية للأوراق النقدية فهذا يحقق له التميز.

**د-العلاقات التبادلية:** الخاصية التفردية لنشاط يخلق قيمة يمكن أن يتأتى بالاشتراك مع وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

**ذ-التعلم و آثار الخبرة:** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر. و كلما تعلمت المؤسسة فهذا سيكسبها في المستقبل إلى الوصول إلى أثر الخبرة نتيجة التعلم المتراكم.



**ر-التكامل:** درجة تكامل المؤسسة يمكن أن يعطيها خاصية التفرد و ذلك من خلال ضم أنشطة جديدة تخلق قيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع ، فالتكامل يزيد عدد الأنشطة التي تكمل أنشطتها السابقة أفضل من اللجوء للغير و يسمح لها بمراقبة جيدة لجودة المواد الأولية التي تستخدمها في منتجها، و التي تمكن من خدمة مصادر التميز.

**ز-الحجم:** الحجم مهم فيمكن من خلاله السماح بممارسة النشاط بطريقة وحيدة و منفردة، و هذا من خلال توسيع الحجم في كل الأمكنة عبر مناطق الوطن و هو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا، و قد يكون العكس صحيحا في بعض الأحيان حيث أن الحجم الكبير للنشاط يؤثر سلبا على التمييز، فقد يضعف من مرونة المؤسسة فيما يخص الاستجابة إلى احتياجات (أذواق) المستهلكين.

**س -العوامل التأسيسية:** العوامل التأسيسية تلعب أحيانا دور في تميز المؤسسة، و ذلك من خلال العلاقات الجيدة مع النقابات و هذا من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتحديد بطريقة أصلية المهام المنتقلة إلى المستخدمين.

أخيرا يمكننا القول أن عوامل التفرد تتغير من نشاط لآخر و من قطاع لآخر ، و لهذا يجب على المؤسسة فحص كل النشاطات لمعرفة أين تكون المؤسسة متفردة لكي تجد عامل أو عوامل التميز، و هذا الفحص أيضا يسهم لاستمرارية التميز، و لا ننسى أن عوامل التفرد هي المسؤولة عن تميز المنتجات، و هذه الأخيرة تبقى مرتبطة بتطور عوامل التكلفة لأن كل عوامل التفرد التي سبق ذكرها تتطلب تكاليف أكبر.

### **1-2-1-2-1-القيمة المدركة للزبون و التميز:**

في الأصل لا يمكن الوصول إلى التميز إذا الزبائن لا يعرفون القيمة المقدمة من طرف المؤسسة، فههدف المؤسسة من التميز هو خلق قيمة للزبون عن طريق وسيط هو سلسلة قيمة المؤسسة. و تسمح القيمة المقدمة للزبون للمؤسسة بتطبيق سعر إضافي أعلى من الكلفة الإضافية.

### **1-2-1-2-1-القيمة المدركة للزبون :**

المؤسسة تخلق قيمة للزبون و التي من خلالها تبرر السعر الإضافي، و تتم عملية خلق القيمة من خلال آليتين:

- تخفيض كلفة الزبون؛
- زيادة أداء الزبون.

في حالة الزبائن الصناعيين، تجاربيين، فإن التمييز يتطلب أن تكون المؤسسة الوحيدة القادرة على خلق ميزة تنافسية للزبون إذا تمكنت من تخفيض تكاليف زبائنها أو تحسين أداءهم، فالزبون سيكون مستعد لدفع سعر إضافي، في نفس الوقت الزبون يستفيد من خلال حصوله على هذا المنتج المميز الذي

يخفض كلفة إعادة الإنتاج التي يقوم بها الزبون، و في هذه الحالة المؤسسة تزيد من الميزة التنافسية لزبونها حتى و إن كانت المؤسسة لا تتبع منتجها في أفضل سوق.

و المؤسسة تخفض تكاليف الزبون أو تحسن أداءه من خلال تأثير خاصية سلسلتها للقيمة على سلسلة قيمة للزبون، و لفهم ما الذي يربط الزبون بالقيمة يجب الذهاب إلى سلسلة قيمة الزبون. الزبائن هم مثل المؤسسة لديهم سلاسل قيم ، و التي تتكون من أنشطة تمارسها. المنتج أو الخدمة المعروضة من قبل المؤسسة هو وسيلة إنتاج مشتراة من قبل الزبون في إطار سلسلة القيمة. و تؤثر سلسلة قيمة المؤسسة على سلسلة قيمة زبونها عن طريق :

### **ا-تخفيض تكاليف الزبون:**

كل ما يمكن أن تقوم به المؤسسة لتخفيض الكلفة الكلية لاستعمال المنتج من قبل زبونها أو تكاليفها الأخرى تمثل مصدر للتميز، فالمؤسسة تدرك جيدا كيف للزبائن أن يستعملوا منتجها و كيف لأنشطتها المختلفة، مثل التوزيع أو التسليم أن تؤثر على تكاليف الزبون. المؤسسة يمكنها أن تخفض تكاليفها من خلال عدة وسائل، و هي كالاتي:

- تدنية تكاليف التسليم؛
- تخفيض النسبة اللازمة لاستعمال المنتج؛
- تخفيض تكاليف المباشرة لاستعمال المنتجات مثل تكاليف اليد العاملة، الطاقة، الصيانة؛
- تخفيض التكاليف الغير مباشرة من استعمال المنتجات أو تأثيرات المنتج على الأنشطة الأخرى التي تخلق قيمة؛
- تدنية مخاطر فشل المنتج.

### **ب- تحسين أداء الزبون:**

لتحسين أداء الزبون لا بد من فهم ما يريده بمعنى فهم رغباته، و هذا الأخير يتأتى من خلال قيامها بالدراسة السوقية. المؤسسة يمكن لها كذلك تحسين أداء زبائنها الصناعيين لبلوغ أهداف اقتصادية مثل المرتبة و الصورة أو السمعة، فمثلا في مجال الوزن الثقيل للشاحنات، مؤسسة (PACCAR) وصلت إلى إحداث تميز مدهش في شاحناتها (Kenworth) بفضل جودة التصنيع و مدى تكيف هذه الشاحنات لخصوصية أصحابها.

أما في حالة المنتجات المباعة للمستهلكين، فتحسين أداء الزبون يعادل إشباع الرغبات، مثلا شيكات السفر ل مؤسسة (American Express) عندما الزبائن يمكن أن يكونوا بعيدين عن البنك و أن أخطار السرقة و الضياع لشيكاتهم تكون واقعية، فإن مؤسسة (American Express) تميزت لأن زبائنها يدركون الضمان لسد المبالغ في جميع أنحاء العالم و التبديل السريع لكل الشيكات المسروقة أو الضائعة خلال

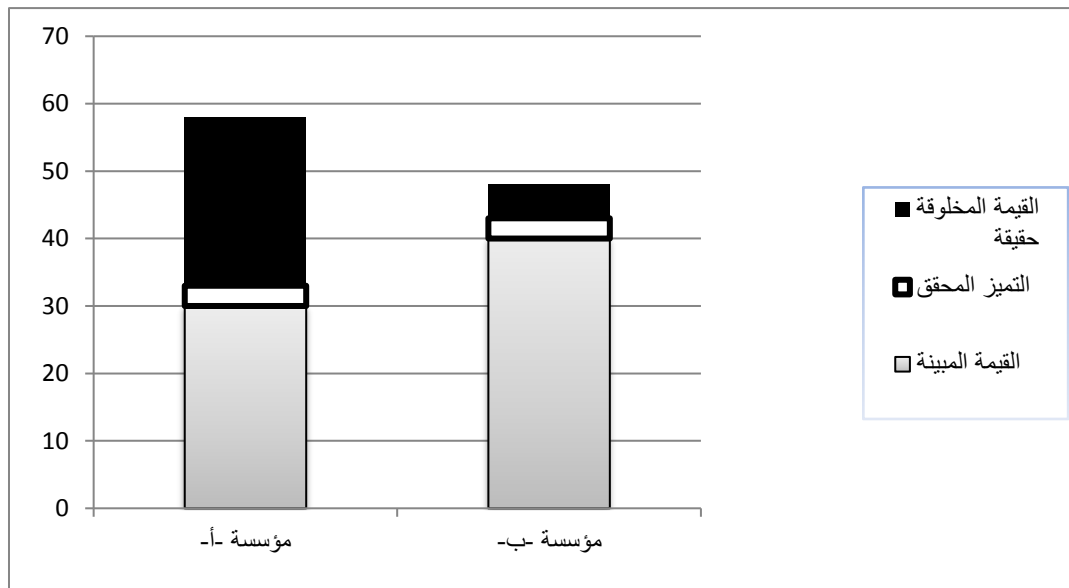
ساعات قليلة.

### 1-2-1-2-2-إدراك القيمة من قبل الزبون:

مهما كانت القيمة التي تقدمها المؤسسة لزبونها فهذا الأخير يجد صعوبات لتقييمها في بداية الأمر، و لفهم تأثير المنتج على الزبون و على أداءه جيدا يحتاج الزبون إلى استعماله طويلا، و لذلك يبقى التمييز الحقيقي المحقق يرتبط بدرجة كبيرة على الخصائص التي يحكم عليها الزبون كالإشهار، الشهرة، التغليف و التي يطلق عليها اسم إشارات القيمة، فهذه الأخيرة هي الخصائص التي يدركها الزبون التي أنشأتها المؤسسة.

بعض إشارات القيمة تستلزم نفقات مستمرة من طرف المؤسسة (مثل التغليف أو الإشهار)، إضافة إلى هذا الزبون لا يدفع قيمة التي لا يراها مهما كانت حقيقتها، لذلك فإن الزيادة السعرية التي تطلبها المؤسسة تعود بالدرجة الأولى على القيمة التي تخلقها ، و ليس على التي تبينها عبر إشارات القيمة، و هذه الأخيرة هي التي يراها الزبون، و لهذا فإن المؤسسة التي تخلق قيمة متوسطة و لكن تبينها جيدا لها حظوظ كبيرة في استحوادها على سعر مرتفع، على المؤسسة التي تخلق قيمة جيدة و لكن لا تبينها فعلا. و الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-5): القيمة المخلوقة حقيقة و القيمة المبينة للزبون.



Source : Porter. M, « L'avantage concurrentiel », Op-Cit, P175.

بالإضافة إلى ما سبق، تعتبر القيمة المدركة حسب (Zeithaml) التقدير الإجمالي لمنفعة المنتج

استنادا إلى الإدراك لما تم الحصول عليه مقارنة بما تم التضحية<sup>1</sup>، و قد عرف كل (Philips & Lanning) سنة 1980م القيمة المدركة (V) بالفرق بين مجموع المنافع لإشباع حاجة معينة و السعر المقابل لها (P)<sup>2</sup>، فالمستهلك يعمل على ترجيح الكفة بين ما سيحصل عليه من منافع نتيجة امتلاك و استهلاك المنتج مقابل ما سيتم دفعه من أجل الحصول عليه و مقارنة هذا الفارق مع مختلف عروض المؤسسات المنافسة قبل اتخاذ قرار الشراء، غير أن الإعتماد على هذه المصطلحات (الفوائد و السعر) لا يعطي الوجه الحقيقي في تفسير القيمة لأنها تعتبر عامة و غير محددة، و بما أن قرار الشراء هو بمثابة مقايضة بين الفوائد الناجمة عن امتلاك المنتج في مقابل ما تم التضحية به للحصول عليه، فإنه يبدو من الأنسب تحليل القيمة كنسبة بين الفوائد المرغوب فيها في المنتج (و هي كل الخصائص التي يتوفر عليها المنتج و التي يحتاجها المستهلك لإشباع رغباته) و التكلفة النسبية (كل التكاليف التي يدفعها المستهلك كالسعر و تكاليف النقل و الجهد و المخاطر التي يتحملها... الخ.) كما تبينها المعادلة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{القيمة} = \frac{\text{الفوائد المرغوب فيها}}{\text{التكاليف النسبية}} = \frac{\text{فوائد وظيفية + فوائد عاطفية}}{\text{تكاليف نقدية + الزمن الضائع + الجهد المبذول + الجهد البدني}}$$

و المستهلك يقوم بإدراك القيمة في المنتج إذا كانت هذه النسبة أكبر من أو تساوي الواحد، أما إذا كانت أقل من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لم تستطع خلق قيمة ايجابية في المنتج.<sup>4</sup> و تعكس القيمة المدركة تقييم المستهلك لمنفعة المنتج على أساس الإحساس لما تم الحصول عليه فعليا مقارنة مع ما تم دفعه للحصول على المنتج.<sup>5</sup> و يمكن تحديد القيمة المدركة من طرف الزبون حسب (kotler et autres) "بأنها الفرق بين القيمة الإجمالية و التكاليف الإجمالية"، و يمكن تبيان هذه القيمة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 63.

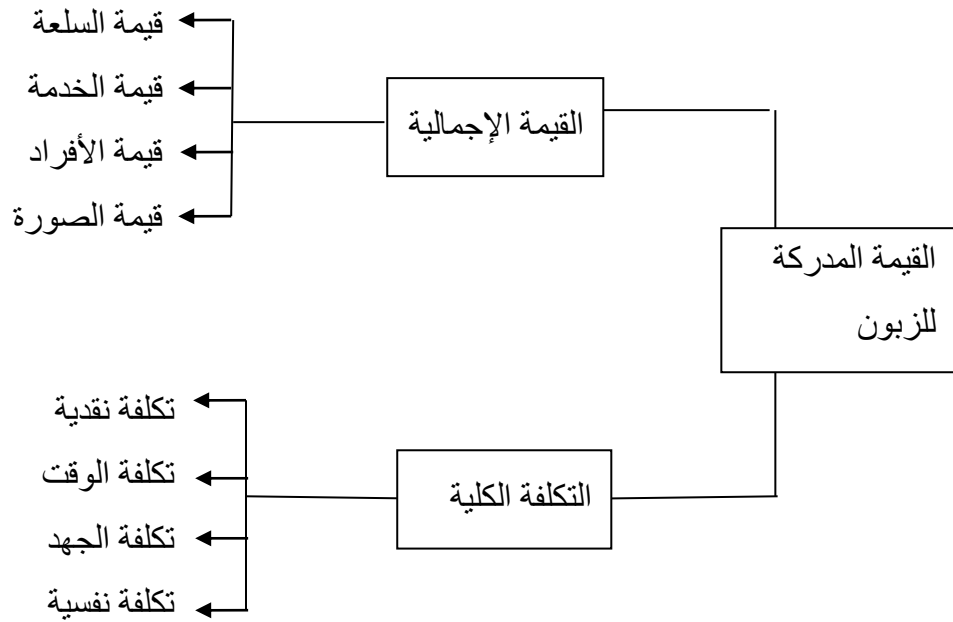
<sup>2</sup>DEBONIS Nicholas, BALINSKI Eric, ALLEN Phil "Value-Based Marketing for Bottom-Line Success", 5steps to customer value, U.S.A : Mcgraw Hill, 2002, P22.

<sup>3</sup> Ibid, P25.

<sup>4</sup>مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>5</sup> مرجع نفسه، ص 45.

الشكل رقم (2-6): القيمة المدركة للزبون



**Source:** kotler Philip et autres, "Marketing Management", 12 édition, Person Education, France, 2006, P169.

يبين الشكل التالي أن القيم الكلية التي يتلقاها الزبون عند اقتنائه للمنتج تنقسم إلى:

- 1- **قيمة السلعة:** وهي خصائص المنتج مثل الأداء و الصلابة و الإقتصادية في التشغيل و الإعتمادية؛
- 2- **قيمة الخدمة:** المنفعة غير الملموسة كخدمات ما بعد البيع، طرق التسليم، الصيانة و التوفر؛
- 3- **قيمة الأفراد:** تكمن في خيرات و مهارات العاملين في المؤسسة و تأثيرها على تقييم الزبون للمنتج؛
- 4- **قيمة الصورة:** تؤثر صورة المؤسسة على الزبون من خلال البعدين النفسي و الإجتماعي عند اقتنائه لمنتجاتها (المتعة و التفاخر).

أما عن **التكاليف الكلية:** فهي تتمثل في التكاليف التي يحتملها الزبون من أجل الحصول على المنتج فيما يلي:

- 1- **التكلفة المالية:** تتمثل في سعر المنتج و مختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء؛
  - 2- **تكلفة الوقت:** تستغرق عملية الشراء وقتا محددًا يسعى الزبون دائما لتقليصه؛
  - 3- **تكلفة الطاقة:** من أجل الحصول على المنتج يبذل الزبون عدة مجهودات في عملية البحث أو التنقل؛
  - 4- **التكلفة النفسية:** تعتبر التكاليف النفسية عن تقبل الآخرين و انتقادهم لقرار الشراء.
- أما القيمة المنتظرة فتمثل تقدير المستهلك للقيمة التي ينتظر الحصول عليها عندما يدفع السعر المعلن من طرف المؤسسة و يتحمل كل التكاليف و الأعباء الناجمة عن ذلك<sup>1</sup>.

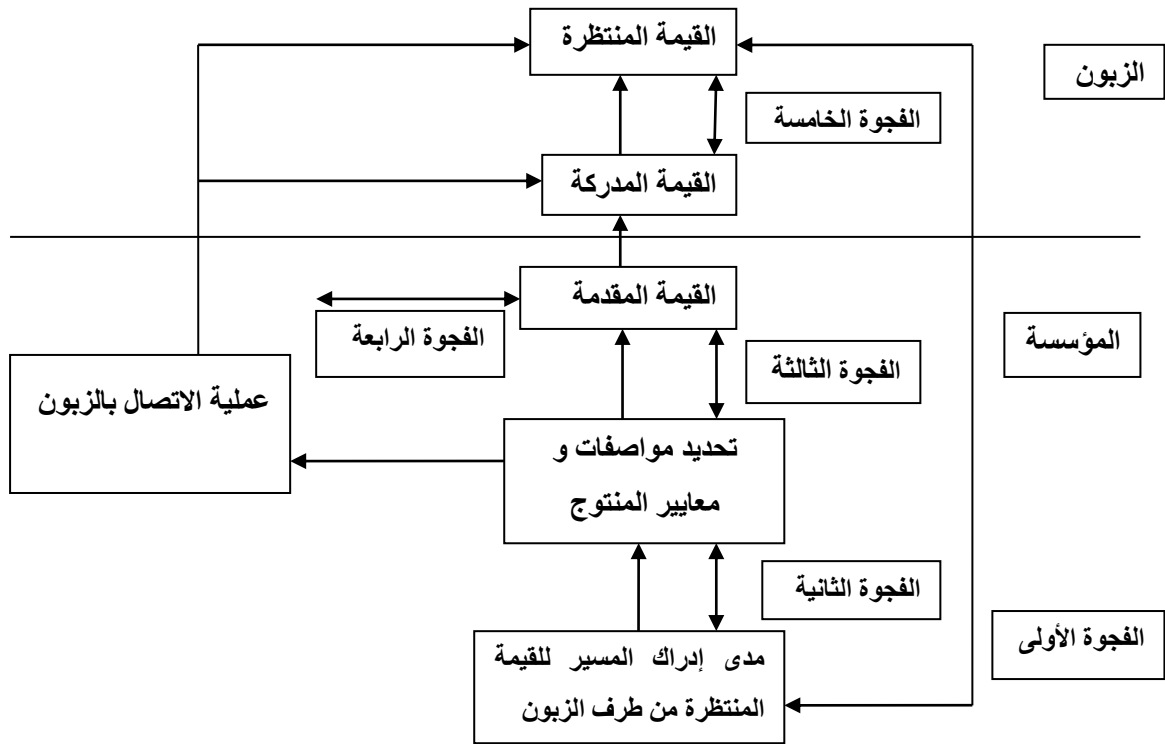
<sup>1</sup>مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص45.

و تتحدد القيمة المتوقعة للمنتوج من خلال مزيج الإتصالات المستعمل لجذب انتباه الزبائن فتتكون لدى الفرد صورة عن حجم المنافع التي يمكن أن يحصل عليها و التي على أساسها يحدد قرار الشراء، كما تلعب المعلومة التي تنتقل فيما بين الزبائن دور محسوس في زيادة هذه القيمة، من جانب آخر الخبرة السابقة للزبون (عمليات الشراء السابقة) تؤثر مباشرة على مدى إدراكه لعناصر مزيج الاتصالات و بالتالي فهي تؤثر على تحديد الفجوة بين القيمة المنتظرة و القيمة المعروضة من طرف المؤسسة.<sup>1</sup>

و يمكن للمؤسسة أن ترفع القيمة المنتظرة من طرف الزبون بزيادة قيمة الخدمة مثلا تقديم الهدايا و مجموعة من العروض الترويجية خاصة في المناسبات و الأعياد، توسيع قاعدة الإتصال بالتطور التكنولوجي التي يمكن أن تستعملها المؤسسة للتواصل مع الزبون و الرفع من قيمة الأفراد و قيمة الصورة و من خلال تخفيض التكلفة الكلية.

و يمكن تبيان هذه الفجوة بين القيمة المدركة و القيمة المنتظرة من خلال الفجوات المبينة في الشكل التالي:<sup>2</sup>

**الشكل رقم(7-2): نموذج الفجوات لParasuraman & AI**



المصدر: مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>1</sup> مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 64.

و يمكن شرح هذه الفجوات كما يلي:

**أ- الفجوة الأولى:** تمثل الفرق بين توقعات الزبون و مدى إدراك المؤسسة لهذه التوقعات نتيجة عدم الإهتمام ببحوث التسويق لدراسة الحاجات الحقيقية والرغبات للزبون.

**ب- الفجوة الثانية:** تنتج عن سوء تقدير القائمين على دراسات السوق لتوقعات الزبائن تجاه الأداء المرغوب فيه و تطويرها إلى أفكار تمثل مفهوم المنتج نتيجة عدم التنسيق بين مختلف المصالح المختصة.

**ج- الفجوة الثالثة:** و تترجم الفرق بين العرض المرغوب فيه من طرف المؤسسة و العرض الحقيقي و في أغلب الأحيان تكون نتيجة خطأ في التصنيع.

**د- الفجوة الرابعة:** و تكون نتيجة الفرق بين الوعود التي تقدمها المؤسسة و العرض الحقيقي لها، و بالتالي فهي تنفي تماما صفة "بيع الأمل" أو "التسويق هو فن البيع" المرتبطة بهذا النشاط و التي يرددها رجال التسويق، فلا يجب السماح للمستهلك تصور قيمة أكبر من الفعلية حتى لا ينعكس ذلك سلبيا على الحالة الكلية للزبون.

**هـ- الفجوة الخامسة:** و تعتبر الأكثر أهمية لأنها ترتبط بين الأداء المدرك للمنتج و القيمة المنتظرة، و التي على أساسها تتحدد حالة رضا الزبون عن المنتج من عدمه.

و في الأخير يمكن القول أن استغلال المؤسسة لإمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع و الخدمات التي تقدمها يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، و فشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، و تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن من جراء تعاملهم مع المؤسسة أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها<sup>1</sup>.

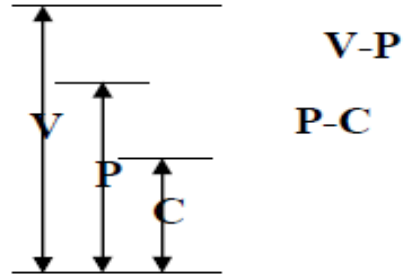
يمكن القول أنه كلما ارتفعت القيمة التي يوليها الزبائن لمنتجات المؤسسة كلما ارتفع السعر الذي يمكن للمؤسسة أن تقبض على هذه المنتجات، و يجب مراعاة أن السعر الذي تقبضه المؤسسة للسلعة أو الخدمة يكون عادة أقل من القيمة التي يوليها الزبائن لتلك السلعة أو الخدمة وذلك لأن الزبون سيتأثر ببعض القيمة في إطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية و يستطيع الزبون أن يفهم ذلك لأن المؤسسة تتنافس مع المؤسسات الأخرى من أجل مصلحة الزبون، و يصور الشكل التالي هذا المفهوم.

V: قيمة المنتج بالنسبة للزبون.

P: السعر الذي يمكن أن تحدده المؤسسة لمنتج ما في ظل ضغوط تنافسية معينة.

C: تكاليف إنتاج هذا المنتج.

<sup>1</sup>CASTELNAU Jaques, LOIC Daniel, BRANO Mettling, "Le pilotage stratégique", édition d'organisation, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2002, P62.



إذن هامش ربح المؤسسة:  $C-P$ ، بينما الفائض الاستهلاكي:  $P-V$ . وعلى الرغم من أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبائن، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى السعر و الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج و مدى الاعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>.

## 2-محددات الميزة التنافسية:

كما للمنتج دورة حياة في التسويق، فالميزة أيضا لها مراحل تمر بها ، و بما أن لا شيء يدوم للأبد، فالنجاح مهما طال له محددات و بمرور الوقت جميع المزايا تصبح متقاربة ، فمن خلال الإبداع تستطيع المؤسسة أن تحافظ على ميزتها التنافسية. و تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين، وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

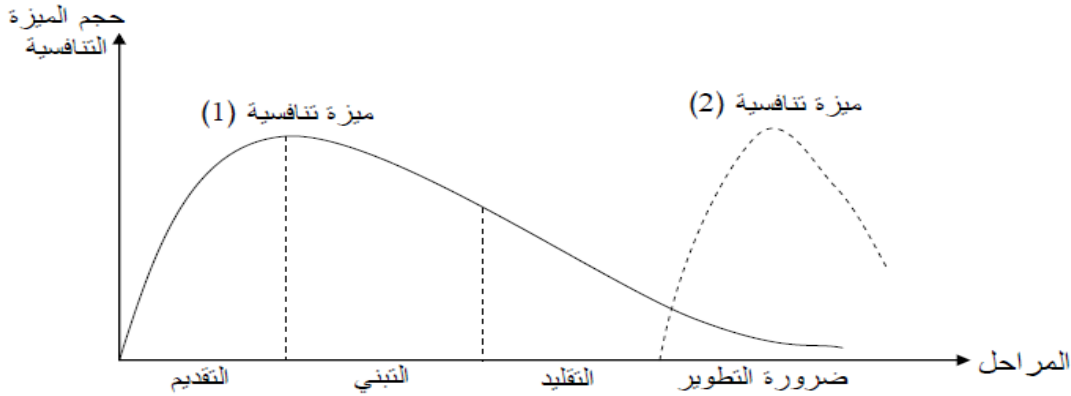
**2-1-حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، و للميزة التنافسية دورة حياة تمر بها، مطابقة لدورة حياة المنتج الجديد كما هو موضح في الشكل (2-8)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمود البكري، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية ، مصر، 2006، ص14.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص86.



الشكل (8-2): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

**مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير، الاستعداد المادي و البشري، فمن خلال هذه المرحلة يبدأ ادراك الزبون لهذه الميزة فيتسع حجمها ليلبغ ذروته في نهاية هذه المرحلة (نمو سريع).

**مرحلة التبني:** خلال هذه المرحلة تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة، فتعرف هذه الأخيرة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، ليبدأ في التراجع.

**مرحلة التقليد:** تلم المؤسسات المنافسة بهذه الميزة فتجد تقليدها، مما يتسبب في تراجع حجمها شيئا فشيئا متجها نحو الركود.

**مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/ أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل. و في هذه المرحلة تكمن أهمية آلية الإبداع في ضمان في بقاء و استمرارية و نمو المؤسسة.

إن الميزة التنافسية لها طبيعة ديناميكية لا يمكن أن تحوز عليها المؤسسة للأبد، فالمنافسون يقلدون ميزة المؤسسة مهما طال الزمن، لأن المنافسون يبحثون عن تقديم مثل أو أفضل من ميزة المؤسسة، وهذا يجبرها على إنشاء ميزة جديدة.

**2-2- نطاق التنافس:** ويعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات 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، و حسب بورتر<sup>1</sup> هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، على أساس أنه أداة قوية لخلق ميزة تنافسية، يلخصها الجدول الآتي :

**الجدول رقم (2-2) : أبعاد نطاق التنافس**

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
<b>1-نطاق القطاع السوقي</b>	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و الزبائن الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
<b>2-النطاق الرأسي</b>	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.
<b>3-النطاق الجغرافي</b>	يعكس عدد المناطق أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجاتها عبر كل العالم.
<b>4-نطاق الصناعة</b>	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، و قد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

**Source :** Porter. M, «L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit, P87-88.

<sup>1</sup> Porter. M, « L'avantage concurrentiel des nations », inter-éditions, 1993, P87.

## المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية

ظهرت فكرة تحليل سلاسل القيمة عام 1985 كطريقة توضيح تأثير الأنشطة الداخلية المسؤولة عن أداء كل من التصميم، التصنيع، التسويق في تحقيق القيمة للزبائن ، و يعتبر M.Porter هو أول من وضع تعريفا لهذا المصطلح .

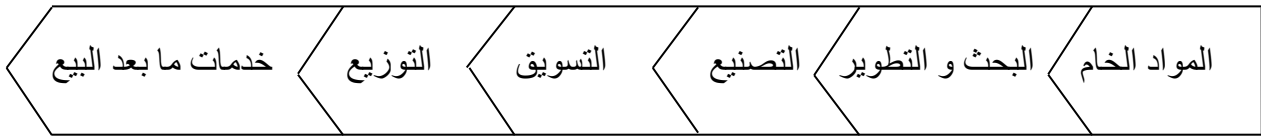
فحسب بورتر لا يمكن فهم الميزة التنافسية بالمؤسسة بشكل عام لأن المؤسسة بداخلها أنشطة عديدة، و من أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية يجب على المؤسسة فحص بطريقة نظامية كل الأنشطة التي تمارسها. و الأداة الرئيسية لبلوغ ذلك هي سلسلة القيمة، فهذه الأخيرة تحلل أنشطة المؤسسة من أجل فهم سلوك التكاليف و الجهود التي يجب القيام بها للحصول على الميزة التنافسية.

### 1- مفهوم سلسلة القيمة :

لقد عرف بورتر سلسلة القيمة للمؤسسة بأنها" نظام للأنشطة المتداخلة و المترابطة فيما بينها، و حتى نقول أن هذه الروابط موجودة عندما يؤثر نشاط ما في تكلفة أو تمييز نشاط آخر"<sup>1</sup>. و يعتبر بورتر سلسلة القيمة كأداة قاعدية من أجل تحليل تكاليف المؤسسة، و يعتبر أن كل الأنشطة الموجودة في سلسلة القيمة و التي تخلق قيمة لها هيكل تكاليف خاصة بها، و هي مصدر جوهرى للحصول على خصائص تفردية.<sup>2</sup>

و عرفها hSanivoG kndnajara بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة المسؤولة عن توليد قيمة بدءا من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين و انتهاءا بتسليم المنتجات إلى المستخدم النهائي"<sup>3</sup> وقد وضح ذلك بالشكل الموالي :

### الشكل رقم(9-2) : تتابع أنشطة سلسلة القيمة



**المصدر:** أمجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، رسالة الدكتوراه، جامعة عين الشمس-مصر 2002،ص70.

و عرفها Banker .R بأنها "مجموعة من الأنشطة المتتابعة بحيث يضيف كل نشاط من هذه الأنشطة منفعة و قيمة جديدة للمنتج النهائي، والذي يكون بمثابة المخرجات المستهدفة للزبون"، و قد عبر

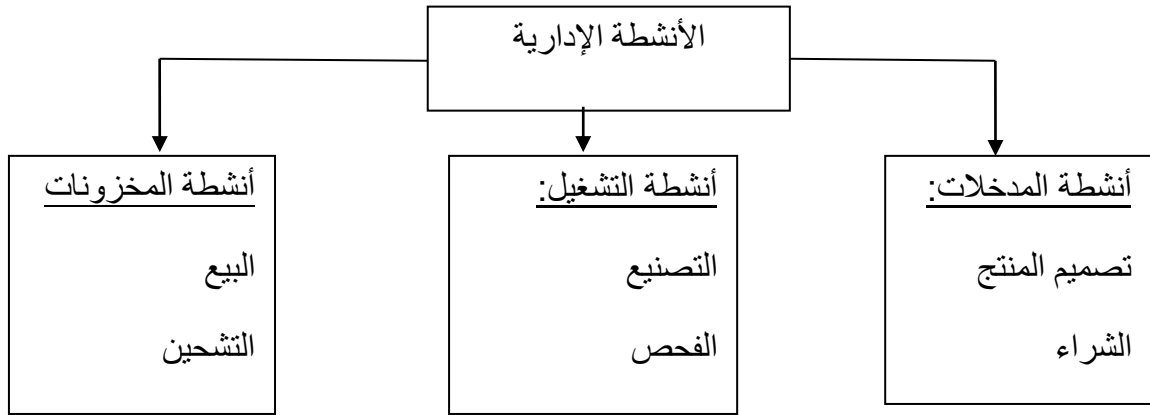
<sup>1</sup> Porter. M, « L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit , P86.

<sup>2</sup>Ibid, P 52.

<sup>3</sup>أمجاد محمد الكومي، مرجع سبق ذكره، ص70.

عنها بالشكل الموالي :

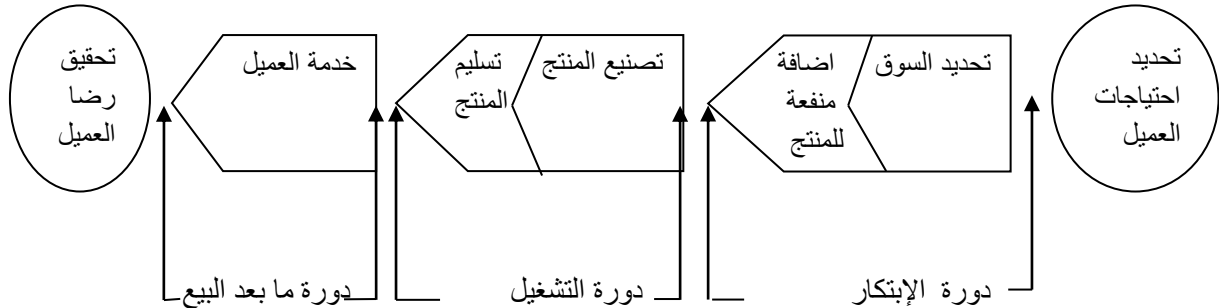
الشكل رقم (10-2) : أنواع أنشطة سلسلة القيمة



المصدر: أمجاد محمد الكومي، مرجع سبق ذكره، ص70.

كما وصفها nKapla بأنها "مجموعة من المراحل المتتابعة تضم كل مرحلة مجموعة من الأنشطة تؤدي عمليات قادرة على توليد قيمة للعملاء من خلال إنتاج مخرجات ذات قيمة" ، وبين ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم ( 11-2) : مراحل سلسلة القيمة



Source : KAPLAN. R, "Comment utiliser le tableau de bord prospectif", éditions d'organisation, Paris, 2001, P98.

ويعتبر selrahC.hill & hteraG بأن "المؤسسة بمثابة سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من الأنشطة الأولية و الأنشطة الداعمة، و كل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي :

<sup>1</sup> شارلز و جاريت، مرجع سبق ذكره، ص205.

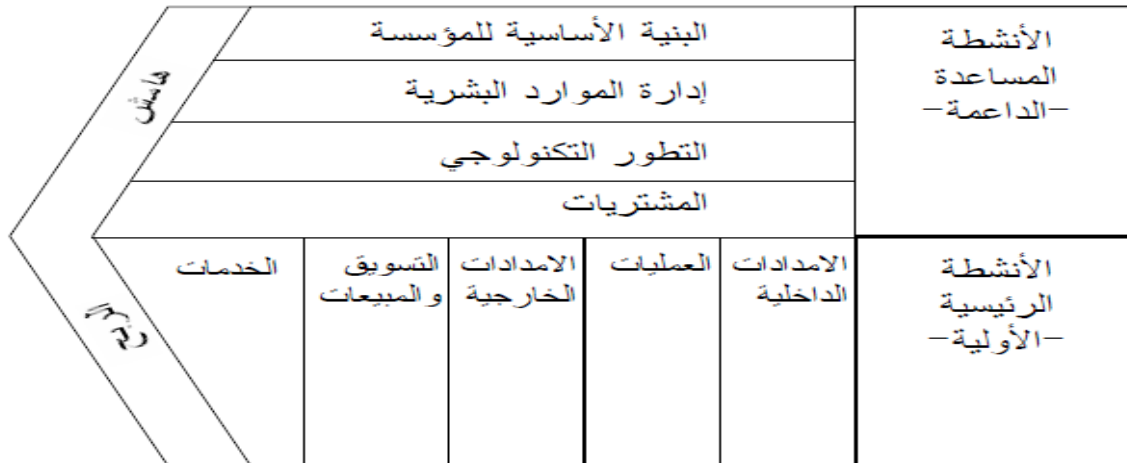
## الفصل الثاني:.....التنافسية ومؤشرات قياسها

1. سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة تمارسها المؤسسة و تعطىها قيمة ، هذه القيمة حتى يدركها الزبون لا بد أن تساهم هذه القيمة في تلبية حاجاته و رغباته؛
- 2.حتى تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية في التكاليف لا بد لها من معرفة سلوك التكاليف، و هذه الأخيرة لا تعرفها إلا من خلال سلسلتها للقيمة، فهي تبين لها الأنشطة التي تزيد من تكاليفها و بالتالي تتحكم فيها المؤسسة من خلال مراقبة التكاليف لهذه الأنشطة. و حتى تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية عن طريق التمييز لا بد لها من معرفة الأنشطة التي تعطىها التميز و لا يمكن أن تعرفها إلا من خلال سلسلة القيمة و أيضا تجنبها سلسلة القيمة الوقوع في أخطاء مثلا بالتميز المفرط ، فالمؤسسة التي تتميز بدون معرفة تكلفة التميز فهذا من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق أرباح كما هو محدد، و لا ننسى أن تكلفة التميز تأتي من تكلفة الأنشطة الموجودة في سلسلة القيمة؛
- 3.وكذا فإن سلسلة القيمة هي بمثابة نظام إدارة الأنشطة بهدف بناء ميزة تنافسية و رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

### 2-مكونات سلسلة القيمة:

يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة بغرض فهم المصادر الحالية للتكلفة أو المحتملة لتحقيق ميزة تنافسية، وقد صنفها بورتر إلى مجموعتين رئيسيتين هما الأنشطة الأولية و الأنشطة الداعمة كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-12): مكونات سلسلة القيمة



Source : Porter. M, " avantage concurrentiel", Op-Cit, P53.

يظهر الشكل مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المؤسسة وهي:<sup>1</sup>

**1-2- 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 :

➤ **الإمدادات الداخلية :** أو ما يعرف بالأنشطة اللوجيستية، والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي .

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

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

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

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

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

➤ **البنية الأساسية التحتية :** وتعرف بالبنية الارتكازية والتي تتضمن أنشطة مثل : الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

➤ **تسيير الموارد البشرية:** ويتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار الموارد البشرية، التوظيف، الترقية، الحوافز، تقويم الأداء كل نشاط، فحص الموارد البشرية، وبالتالي تتغلغل عبر السلسلة ككل.

➤ **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 .

➤ **التموينات :** وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، من مواد

<sup>1</sup> Porter. M, " avantage concurrentiel", Op-Cit, P56-61.

أولية، خدمات، آلات، قوى محرّكة، قطع غيار وتجهيزات وضمان تدفقها بالكميات و الأوقات الملائمة .

### **3- الروابط ما بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة:1**

حسب بورتر في داخل سلسلة القيمة هناك روابط ما بين الأنشطة المباشرة و الغير مباشرة مثل تشغيل الآلات و الصيانة، أيضا بين ضمان الجودة و نشاطات أخرى مثل المعاينة و خدمة ما بعد البيع، و أيضا بين الأنشطة التي تنسق (مثل الإمداد الداخلي و الإنتاج) و بين الأنشطة التي تحتوي على مختلف الطرق للحصول على نتيجة (مثل الإشهار و البيع المباشر)، و لما تكون الأنشطة داخل سلسلة القيمة مترابطة فإن أي تغيير في طريقة نشاط واحد يمكن أن يؤدي إلى تقليل أو زيادة في التكلفة الكلية لجميع الأنشطة .

بالإضافة إلى هذا الأنشطة المترابطة فيما بينها يمكن أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف أو الى التميز عن طريق استعمال ميكانيزمين: التنسيق و الأمثلية، على سبيل المثال تنسيق عالي ما بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها مثل التنسيق ما بين التموينات و التجميع يمكن من تحقيق تخفيض في تكلفة تخزين المواد الأولية، و بالنسبة لأمثلية الأنشطة المترابطة يكون من خلال التحكيم بين هذه الأنشطة. مثلا، لما ترفع المؤسسة من تكلفة التصنيع لمنتجها( من خلال الفحص الدقيق للمنتجات)، فهذا من شأنه أن يخفض تكلفة خدمة ما بعد البيع.

### **4-الروابط العمودية:2**

الروابط العمودية تعني حسب بورتر النشاطات التي تخص المؤسسة و سلاسل القيمة للموردين و لقنوات التوزيع .الموردون لهم سلاسل القيم التي تنشأ و توزع وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة قيمة المؤسسة بمعنى آخر النشاط الأساسي للمورد هو نشاط ثانوي للمؤسسة، و الزبون أيضا له سلسلة القيمة. سلاسل القيم تختلف من مؤسسة لأخرى ، حسب استراتيجيتها ، و جودة منتجها. فالروابط مع الموردين تتمثل في خصائص المنتج المعروض، الخدمات المعروضة، إجراءات ضمان الجودة، التغليف، إجراءات التسليم و معالجة الطلبات.

المورد من خلال سلسلة قيمته يمكن أن يساهم في تخفيض أو زيادة تكاليف المؤسسة، فعلى سبيل المثال احترام أوقات التسليم من طرف المورد ترتبط بالمخزونات من المواد الأولية للمؤسسة، فتأخر المورد عن تسليم المؤسسة للمواد الأولية فهذا يؤثرها في الإنتاج، و هذا التأخير من شأنه أن يؤثر في تسلم قنوات التوزيع لمنتج المؤسسة حسب الأجددة الزمنية المحددة مسبقا ، و أيضا جودة مخرجات المورد يمكن أن تساهم في تميز المؤسسة فمدخلاتها من المواد الأولية هي مخرجات المورد إذن جودة

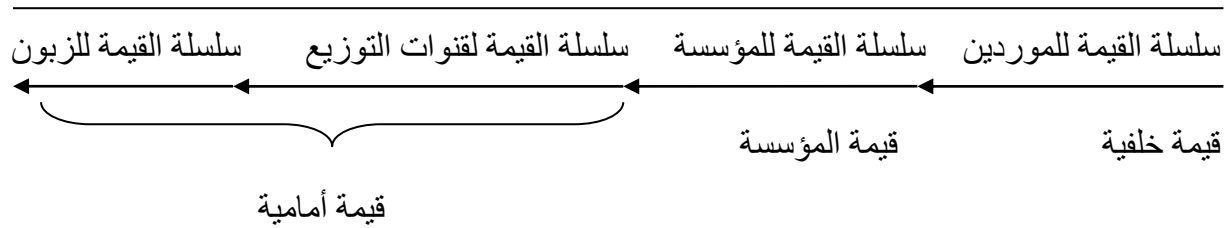
<sup>1</sup> Porter. M, « L'avantage concurrentiel », Op-Cit, P100.

<sup>2</sup> Ibid, P100-101.

مخرجات المورد يمكن تزيد أو تنقص من تميز المؤسسة .

المؤسسة تتعامل من خلال سلسلتها للقيمة مع سلسلة القيمة لقنوات التوزيع و ذلك من أجل تصريف منتجها النهائي ، و كلما تعاملت المؤسسة مع سلسلة القيمة لقنوات توزيع لها تكنولوجيات عالية في إيصال منتج المؤسسة الى الزبون النهائي بأسرع وقت و بتكلفة قليلة ولها سمعة جيدة أمام زبائنها، فهذا كله يزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة أمام منافسيها، فمثلا لما قنوات التوزيع تعمل على البيع على الأنترنت و ذلك عن طرق التسويق الإلكترونية.

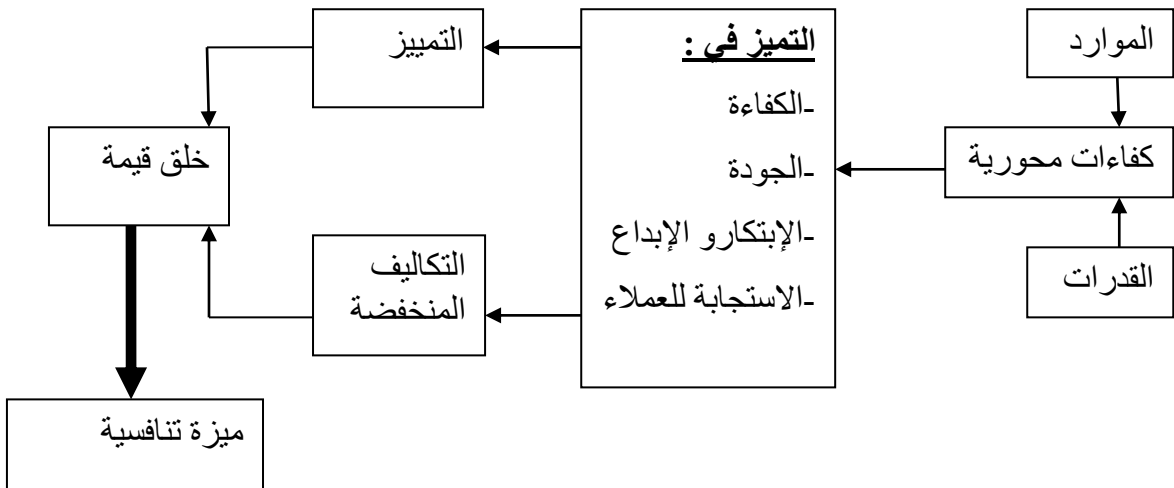
**الشكل رقم (2-13): نظام القيمة**



Source : Porter. M, « L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit, P87.

و يمكن تلخيص كل ما تقدم في ما يخص الميزة التنافسية و خلق القيمة حسب بورتر، من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (2-14): جذور الميزة التنافسية**



المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص212.



### **المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس.**

إن المنظمات في ضوء التنافس و تعدد المنظمات التي تمارس نفس نشاطها في محيطها و إمكانية هروب عملائها خاصة المستهلكين، و الذين تعتبرهم الركيزة الأساسية لتواجدها فهي تبحث دائما عن الإستراتيجية الملائمة للتنافس و فوزها بالنصيب الكبير من السوق أي العدد الأكبر من المستهلكين، و يتم ذلك بتحليل قوى التنافس في السوق من أجل تحديد الاستراتيجيات المناسبة.

#### **المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية**

إن إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين المؤسسة الداخلية و هيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و هنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناتج و مدى ملائمته لتحقيق الأهداف، و عموما فإنه يمكننا ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز ما بين كل نوع من هذه الاستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي تبني عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين) وكذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة ، و قبل التطرق إلى هذه الإستراتيجيات ينبغي التوقف عند مفهوم استراتيجيات التنافس أولا ثم أشكالها.

#### **أولا: مفهوم استراتيجيات التنافس**

إن الحديث في إدارة المنظمات على إختلافها أصبح يتطلب منها أن تحقق النجاحات المستمرة في عملياتها و أن تسعى بكل ما تمتلك من موارد للحصول على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء و الإستمرار في دنيا الأعمال، و إن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال اكتساب المنظمة رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل البعيد، و تحديد ماذا تريد أن تحققه للجميع، و تحديد سبب وجودها في بيئة الأعمال، و ما هو الطريق الذي تنتهجه للوصول إلى كل ذلك، إن هذه المنظمة سوف تدرك أن المنهج الإستراتيجي هو الطريق الأمثل القادر على أن يحدد لها مسارها المستقبلي و يساعدها في الحصول على الميزة التنافسية و من ثم البقاء و الإستمرار.

#### **1- مفهوم الإستراتيجية:**

تاريخيا بدء مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب و المعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) و التي تعني (Army) أي الجيش، و الجزء الثاني (Agein) و معناها (To Lead) أي القيادة، و التي تعني القائد المنتخب، و هي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد<sup>1</sup>. و يرى (Claueswitz) و هو خبير استراتيجي عسكري بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب و الوسائل المستخدمة و التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب

<sup>1</sup> HUGH Macmillan & MAHEN Tampoe, "Strategic Management", Oxford University Press, 2000, P 14.

بصورتها الشمولية. و قد ازداد الإهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات، و القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، و هكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الإقتصادية و الإدارية، و منها إدارة الأعمال بشكل خاص.

و يمكن إعطاء مفهوم حول الإستراتيجية فحسب Chendler "الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، و تبني طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات".<sup>1</sup>

و قد عرفها (Drucker) على أنها "تحليل الوضع الحالي و تغييره إذا تطلب الموقف، و يتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة"<sup>2</sup>.

و أشار Minzberg إلى أنه من الصعوبة إعطاءها مفهوم واحد شاملا و عميقا لمفهوم الإستراتيجية في ظل عصر العولمة و التعقيد في البيئة الخارجية، و أطلق كل نموذج الذي طرحه يتمثل في 5 نقاط فهو يرى الإستراتيجية بأنها:<sup>3</sup>

(1) خطة أي أنها نوع من النشاط المقصود الواعي و هو هنا اقترب من مفهوم الذي أشار (Clueck) على أنها خطة موحدة شاملة و متكاملة لضمان تحقيق أهداف المهمة الأساسية.<sup>4</sup>

(2) و هي مناورة أو خدعة يراد بها خداع الخصم أو المنافس و هنا اقترب التكتيك إلى الإستراتيجية مثل إعلان المؤسسة عن قيامها بتوسيع طاقة المصنع لتثبيط همة المنافسين ببنائها مصنع جديد، و الغرض من هنا من هذه الخطة الإستراتيجية هو التهديد، و أشهر من نظر من هذه الزاوية بورتر حيث تناول تأثير التحركات العلنية للمؤسسة على المنافسين.

(3) كما نظر لها على أنها نموذج أي نموذج في تدفق النشاطات الخاصة بالمؤسسة و التي تعكس الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

(4) نظر إليها كموقف أو وسيلة لتحديد موقف المؤسسة في البيئة أي هي القوى التي تحاول تحقيق الموائمة بين المؤسسة و أنشطتها و إمكاناتها الداخلية و بيئتها الخارجية و متغيراتها المختلفة.

و ذكر أيضا أنها تصور أو منظور مستقبلي حيث لا تتضمن الموقف المختار فحسب و لكن أيضا طريقة واثقة لفهم البيئة الخارجية.

إن المفاهيم الخمسة تمنحنا قدرة أعمق على فهم الإستراتيجية.

**2-تعريف الإستراتيجية التنافسية:** عرف (Porter) الإستراتيجية التنافسية بأنها"هي فن خلق أو

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بن قايد ، مذكرة ماجستير بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، 2011/2010، ص23.

<sup>2</sup> DRUCKER. P, "The Prattice of Management", New York: Harper & Brothers, (1954).P.17.

<sup>3</sup> MINTZBERG. H, "The Structuring of organization", Englwood. Cliffs, New Jorsy: Prentice-Hall, 1979, P.70.

<sup>4</sup> CLUECK. W. F, "Business Policy: Strategy Formation & Management Action", New York, McGraw-Hill, 1976, P.5.

استغلال تلك المزايا التي هي أكثر ديمومة، و التي من الصعب تقليدها". و يلاحظ أن الهدف من الإستراتيجية التنافسية هو كيفية القيام بالوظيفة بشكل أفضل مما تؤديها المؤسسات المنافسة.

### **ثانيا:الاستراتيجيات التنافسية لبورتر**

لقد اقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة و هي:

-إستراتيجية الهيمنة الشاملة للتكاليف؛

-إستراتيجية التمييز؛

-إستراتيجية التركيز.

### **1-إستراتيجية الهيمنة الشاملة للتكاليف:**

و هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة بمعنى تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، و ذلك عن طريق مجموعة من السياسات الوظيفية التي ترمي إلى الوصول إلى هذا الهدف الأساسي. تتطلب الريادة في التكلفة إقامة منشآت ذات حجم يتسم بالكفاءة، و السعي الحثيث لخفض التكاليف الذي يتأتى بالخبرة و الرقابة الشديدة على التكلفة و المصاريف الثابتة، و خفض التكاليف في مجالات مثل البحث و التطوير، و الخدمة، و فريق المبيعات، و الإعلانات، و ما إلى هنالك. و من الضروري إيلاء قدر كبير من الإهتمام الإداري لتحقيق هذه الأهداف. و يصبح انخفاض التكلفة بالنسبة إلى المنافسين المطلب الأساسي للإستراتيجية بأكملها، على الرغم من عدم إمكانية إهمال الجودة و الخدمة و المجالات الأخرى.

يحقق انخفاض التكلفة للمؤسسة عائدات فوق المتوسط في صناعتها على الرغم من وجود قوى تنافسية شديدة. و يمنح موقع التكلفة المتدنية المؤسسة القدرة على الدفاع في وجه منافسة المنافسين، إذ أن انخفاض تكاليفها يعني استمرار قدرتها على تحقيق العوائد بعد أن يبدد المنافسون أرباحهم عبر المنافسة. انخفاض التكلفة يدافع عن المؤسسة في وجه المشتريين الأقوياء لأنهم لا يستطيعون ممارسة قوتهم إلا لخفض الأسعار إلى مستوى المنافس التالي الأكثر كفاءة. و يوفر انخفاض التكلفة دفاعا في مواجهة الموردين الأقوياء بتحقيق مزيد من المرونة للتعامل مع ارتفاع تكاليف المدخلات. كما توفر العوامل التي تؤدي إلى انخفاض التكلفة عادة حواجز كبيرة أمام الدخول من حيث وفورات الحجم أو مزايا التكلفة( و هنا نقصد أثر الخبرة ). أخيرا، يضع انخفاض التكلفة المؤسسة عادة في موقع موات مقابل البدائل من موقع منافسيها في الصناعة. و هكذا يحمي انخفاض التكلفة المؤسسة في وجه القوى الخمس لأن المساومة تستمر في تقليل الأرباح حتى القضاء على أرباح المنافس التالي الأكثر كفاءة، و لكن المنافسين الأقل كفاءة سيعانون أولا في مواجهة الضغوط التنافسية.

إن تحقيق موقع التكلفة الإجمالية المنخفضة يتطلب في الغالب حصة مرتفعة نسبيا في السوق أو

مزايا أخرى، مثل الحصول بطريقة مواتية على المواد الأولية. و ربما يتطلب تصميم المنتجات بحيث تسهل صناعتها، و المحافظة على خط واسع من المنتجات ذات الصلة لتوزيع التكاليف، و خدمة كل الزبائن الرئيسيين لرفع الحجم. و ربما يتطلب تنفيذ استراتيجية التكلفة المنخفضة بدوره استثمارا رأسماليا مسبقا عاليا في أحدث المعدات، و تسعير هجومي، و خسائر في البداية لرفع الحصة في السوق. و ربما يتيح ارتفاع الحصة في السوق التوفير في المشتريات ما يزيد من خفض التكاليف. و عندما يتحقق موقع التكلفة المنخفضة، فإنه يوفر هامش ربح مرتفعة يمكن إعادة استثمارها في معدات جديدة و منشآت حديثة من أجل المحافظة على الريادة في التكلفة. و قد يكون مثل هذا الاستثمار شرطاً مسبقاً للمحافظة على موقع انخفاض التكلفة.

بالإضافة إلى أن المؤسسة التي تتمتع بريادة السوق من حيث التكلفة الأقل تحضى بميزتين : الأولى نظراً لإنخفاض التكاليف فإن المؤسسة قادرة على فرض سعر اقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الأرباح، فإذا عمدت المؤسسة القائمة في القطاع إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف تستمر المؤسسة الرائدة في التكاليف في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

أما الميزة الثانية فإذا ما زادت حدة المنافسة داخل القطاع و بدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار و نجد أن المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة، قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.

## **2- إستراتيجية التمييز:**

هذه الإستراتيجية العامة الثانية هي إستراتيجية تنافسية و تعني تمييز المنتج التي تعرضها المؤسسة، بإنشاء شيء يعرف في الصناعة بأكملها بأنه فريد. يمكن أن تتخذ المقاربات نحو التمييز العديد من الأشكال صورة التصميم أو العلامة التجارية، و التكنولوجيا، و المزايا، و خدمة الزبائن، و شبكة الموزعين، أو أبعاد أخرى. تميز المؤسسة نفسها عادة وفقاً لعدة أبعاد مثلاً بشبكة توزيع المنتجات كبيرة و توافر المنتجات ذات الجودة العالية. و يجدر التشديد على أن إستراتيجية التمييز لا تسمح للمؤسسة بتجاهل التكاليف، لكنها لا تكون هدفاً إستراتيجياً أساسياً.

التمييز إذا ما تحقق، إستراتيجية حيوية لكسب عوائد فوق المتوسط في صناعة ما لأنه ينشئ موقعاً يمكن الدفاع عنه للتعامل مع القوى التنافسية الخمس، و إن يكن بطريقة مختلفة عن الريادة في التكلفة. يوفر التمايز حماية في وجه المزاحمة التنافسية بسبب ولاء الزبائن للعلامة التجارية و ما ينتج عن ذلك من انخفاض الحساسية للسعر. كما أنه يرفع هامش الربح، ما يجنب الحاجة إلى موقع التكلفة المنخفضة. لذا يوفر ولاء الزبائن و حاجة المنافس إلى التغلب على الأفراد بتمييز المنتج حاجزاً أمام الدخول. و يعطي التمييز هامش ربح مرتفعة للتعامل مع قوة الموردين، كما أنه يخفف من قوة المشتريين، إذ يفنقر

المشتركون إلى بدائل مماثلة و بالتالي يصبحون أقل حساسية للسعر. أخيراً، تكون المؤسسة المتميزة التي حققت ولاء الزبائن في موقع أفضل مقابل موقع البدائل من منافسيها.

قد يحول تحقيق التميز أحيانا دون كسب حصة كبيرة في السوق، و غالبا ما يتطلب فهما للحصريّة غير متوافق مع الحصة العالية في السوق. غير أن من الشائع أن يعني تحقيق التميز مقايضة موقع التكلفة خاصة إذا كانت الأنشطة المصاحبة المطلوبة مكلفة، مثل الأبحاث الواسعة، أو تصميم المنتجات، أو المواد عالية النوعية، أو دعم الزبائن راغبين في دعم الأسعار الأعلى أو قادرين على ذلك. في أعمال أخرى قد لا يكون التميز غير متوافق مع الإنخفاض النسبي للتكاليف و الأسعار المماثلة لمؤسسات المنافسة الأخرى.

فالمؤسسة التي تمتلك القدرة على تبني إستراتيجية التميز لإشباع حاجات الزبائن بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح للمؤسسة إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي غالبا ما يكون أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة، ويدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرون أن هذا الفرق في السعر هو نظير جودة المنتج و بالتالي يجري تسعير المنتج وفقا لطبيعة السوق و إمكانياته. إن القدرة على استحداث مزيد من القيمة من خلال فرض أسعار عالية يسمح للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز بالتفوق على منافسيها و تحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط في السوق.

إذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية فإن نجاحها يفترض أيضا تعدد استخدامات المنتج و توافقه مع حاجات المستهلكين و تفهم الزبائن و تقديرهم لخاصية التميز فيه، و الذي يتطلب تحقيقه عددا من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة من شراء جيد و تكثيف لجهود البحث و التطوير و مراقبة و علاج مختلف العيوب .

### **3- إستراتيجية التركيز:**

الإستراتيجية العامة الأخيرة هي إستراتيجية تنافسية و تعني التركيز على مجموعة مشترين، أو قطاع من خط منتجات، أو سوق جغرافية معينة، و كما هو حال التميز، يمكن أن يتخذ التركيز عدة أشكال. على الرغم من أن إستراتيجيتي التكلفة المنخفضة و التميز ترميان إلى تحقيق أهدافهما في الصناعة ككل، فإن إستراتيجية التركيز تقوم على تقديم خدمة جيدة جدا لهدف محدد، و توضح كل السياسات الوظيفية آخذة ذلك في الحسبان . تقوم هذه الإستراتيجية على المقدمة المنطقية بأن المؤسسة ستكون بالتالي قادرة على تقديم خدمة لهدفها الإستراتيجي الضيق تتسم بفعالية أو كفاءة أكبر مما تقدمه المؤسسات المنافسة التي تنافس على نحو أكثر اتساعا. و نتيجة لذلك تحقق المؤسسة التميز في تلبية احتياجات محددة بشكل أفضل، أو انخفاض التكاليف في خدمة ذلك الهدف، أو الإثنين معا. و مع أن إستراتيجية التركيز لا تحقق انخفاض التكلفة أو التميز من منظور السوق ككل، فإنها تحقق واحدا من هذين الموقعين أو كليهما بالنسبة إلى هدفها

الضيق في السوق.

يمكن أن تكسب المؤسسة التي تحقق التركيز عائدات فوق المتوسط في صناعتها. و يعني تركيزها أن للمؤسسة موقعا منخفض التكلفة بالنسبة إلى هدفها الإستراتيجي، أو موقعا شديد التميز، أو الإثنين معا. و كما بحثنا في سياق الريادة في التكلفة و التميز، يوفر هذان الموقعان دفاعات في مواجهة كل قوة تنافسية. و يمكن أيضا استخدام التركيز لانتقاء الأهداف الأقل تعرضا لتهديد البدائل أو التي يكون المنافسون ضعفاء فيها. على سبيل المثال قيام المؤسسة بإنتاج منتجات مصممة وفقا لإحتياجات المشترين و إنشاء تكاليف التحول. و على الرغم من أن العديد من المشترين لا يهتمون بهذه الخدمة، فإن بعضهم يهتم.

تعني إستراتيجية التركيز دائما وجود بعض القيود على الحصة الإجمالية التي يمكن تحقيقها في السوق. و يشمل التركيز بالضرورة المقايضة بين الربحية و حجم المبيعات. و هي، على غرار إستراتيجية التميز، قد تنطوي أو لا تنطوي على مقايضة مع موقع التكلفة المنخفضة. لذلك فإن إستراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي بشكليهما هما:

1- التركيز مع خفض التكلفة، أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

2- التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين.

يمكن أن تكون إستراتيجية التركيز سواء استندت على تخفيض الكلفة أم التمييز ذات مزايا أكبر عند توافر الشروط الآتية :

- عندما تتواجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج؛
  - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
  - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق؛
  - أن تكون المؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية موارد و إمكانات لخدمة هذا الجزء من السوق بكفاءة؛
  - أن تكون المؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية القدرة على الدفاع عن نفسها تجاه المنتجين، و الذين يستندون في موقفهم على ما حققته المؤسسة من رضا للزبائن و على ما تملكه المؤسسة من إمكانات متفوقة في خدمة المشترين الذين يشكلون هذا الجزء المحدد من السوق.
- أما فيما يخص تحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم و ربحية القطاع، و مدى شدة قوى التنافس الخمسة في القطاع، بالإضافة إلى تحديد

الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، و كذا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة و حاجات القطاع السوقية.

### **ثالثا: مخاطر الإستراتيجيات العامة**

ثمة خطر ان أساسيان ناجمان عن إتباع الإستراتيجيات العامة:

1. عدم الوصول إلى إستراتيجية أو المحافظة عليها؛
  2. تآكل قيمة الميزة الإستراتيجية التي توفرها الإستراتيجية بتطور الصناعة.
- الإستراتيجيات الثلاث تستند إلى إقامة أنواع مختلفة من الدفاعات في مواجهة القوى التنافسية، و من غير المفاجئ أن تنطوي على أنواع مختلفة من المخاطر. و من المهم إظهار هذه المخاطر من أجل تحسين إختيار المؤسسة من بين البدائل الثلاثة.

### **1-مخاطر الريادة الإجمالية في التكلفة:**

تفرض الريادة في التكلفة أعباء شديدة على المؤسسة للمحافظة على موقعها، ما يعني:

- إعادة الإستثمار في المعدات الحديثة ؛
  - التخلص من الأصول القديمة ؛
  - تجنب تنويع خط الإنتاج ؛
  - متابعة التحسينات التكنولوجية بيقظة؛
  - تراجع التكلفة مع الحجم المتراكم ليس أمرا تلقائيا البتة ؛
  - و لا يمكن جني كل وفورات الحجم المتوافرة دون إباء انتباه كبير.
- تتعرض الريادة في التكلفة إلى المخاطر، المذكورة في إستراتيجية تدنية التكاليف، بالإعتماد على الحجم أو على الخبرة كحاجزين أمام الدخول. و من هذه المخاطر:
- التغيير التكنولوجي الذي يلغي الإستثمارات أو التعلم السابقة؛
  - انخفاض تكلفة التعلم على الداخلين الجدد إلى الصناعة أو الأتباع، من خلال التقليد أو قدرتهم على الإستثمار في أحدث المنشآت؛
  - عدم القدرة على رؤية التغيرات المطلوب إدخالها على المنتج أو التسويق بسبب تركيز الإهتمام على التكلفة؛
  - تضخم التكاليف التي تضيق قدرة المؤسسة على المحافظة على التميز السعري الكافي لمعادلة صور العلامات التجارية لدى المنافسين أو المقاربات الأخرى للتميز.

المثال على ذلك هو مؤسسة فورد للسيارات، فقد حققت فورد زيادة دون منازع في التكلفة من خلال الحد من الموديلات و الأنواع، و التكامل الخلفي القوي، و المنشآت عالية الأتمتة، و السعي الحثيث لخفض

التكاليف عن طريق التعلم أو الخبرة . و قد سهل عدم تغيير الموديلات التعلم. و مع ذلك عندما ارتفعت المداخل و اشترى العديد من الأشخاص السيارة أخذوا يفكرون في السيارة الثانية، و بدأت السوق تعطي أهمية كبيرة جدا للتصاميم و تغيير الموديلات و الراحة و السيارات المقفلة بدلا من المفتوحة. و كان الزبائن على استعداد لدفع علاوة على السعر للحصول على هذه المزايا. بدت مؤسسة منافسة لها جاهزة للاستفادة من هذا التطور بخط كامل من الموديلات . و واجهت مؤسسة فورد تكاليف هائلة في تعديل الإستراتيجية بالنظر إلى الجمود الذي أحدثته الإستثمارات الضخمة في خفض تكلفة موديل متقدم.

## **2-مخاطر التميز:**

يشتمل التميز على سلسلة من المخاطر:

- أن يصبح تميز التكلفة بين المنافسين ذوي التكلفة المنخفضة و المؤسسة المتميزة كبيرا جدا لكي يحافظ التميز على الولاء للعلامة التجارية. و هكذا يضحى المشترون ببعض المزايا أو الخدمات أو الصورة التي تتمتع بها المؤسسة المتميزة مقابل الوفورات الكبيرة في التكلفة؛
- سقوط حاجة المشتريين إلى العامل المميز. يمكن أن يحدث ذلك عندما يصبح المشترون أكثر حنكة؛
- أن يضيق التقليد التميز المتصور، و هو أمر شائع الحدوث عند نضوج الصناعات.

الخطر الأول مهم جدا بحيث يستحق مزيدا من التعليق. فحسب بورتر يمكن أن تحقق المؤسسة التمايز، مع ذلك فإن هذا التمايز يحافظ على قدر معين من الفارق في الأسعار. و هكذا إذا تأخرت المؤسسة المتميزة كثيرا في التكلفة بسبب التغيير التكنولوجي أو مجرد عدم الإهتمام، فقد تصبح المؤسسة المنخفضة التكلفة في موقع يتيح لها القيام بغارات كبيرة. على سبيل المثال تمكنت مؤسسات يابانية المنتجة للدرجات النارية من النجاح في مهاجمة المنتجين المتميزين في الدراجات الكبيرة بتقديم وفورات كبيرة في التكلفة إلى المشتريين.

## **3-مخاطر التركيز:**

ينطوي التركيز على مجموعة أخرى من المخاطر:

- توسع فارق التكلفة بين المنافسين الواسعي النطاق و المؤسسات المركزة بحيث يلغي مزايا تكلفة خدمة هدف صغير او يعادل التميز المتحقق بالتركيز؛
- تضيق الاختلافات في المنتجات أو الخدمات المرغوبة بين الهدف الإستراتيجي و السوق ككل؛
- عثور المنافسين على أسواق فرعية ضمن الهدف الإستراتيجي و التغلب في التركيز على المؤسسة المركزة؛
- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي



- الطلب أو تغيرات تكنولوجية أو تغييرات في أذواق المستهلكين؛
- ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي؛
  - في الوقت الحاضر، السرعة و المرونة بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية، و هذا ما يحدث فعلا في سوق المصممين و الملابس الجلدية، حيث تستخدم تكنولوجيا Levi Strauss التصميم القائم على الكمبيوتر محققة ميزة فاصلة، و يمكن أن تنتقل مستقبلا إلى مستوى التطبيقات الهندسية و الصناعية إلى حد أن تخرج أنماط و تصميقات الملابس طبقا لأذواق كل فرد على حدة.
  - أيضا يستطيع المنافسون الأكبر حجما أن يصبحوا أسرع و أخف حركة في الاستجابة لتغيرات السوق، مما يمكنها من ممارسة بعض التباينات في إستراتيجية التركيز ، أيضا. كل مؤسسات بناء المنازل في الولايات المتحدة الأمريكية في الإستثمار في تكنولوجيات جديدة التي تسمح للزبائن بوضع تصميقات منازلهم الخاصة باستخدام مزيج من مواد و مكونات البناء المعمارية و طبقا لمواصفات الزبون نفسه.

### **رابعاً: الاستراتيجيات التنافسية لكوتلر<sup>1</sup>**

هنا نفحص الاستراتيجيات التسويقية توضع حسب مجال المؤسسة التنافسي. كوتلر يميز بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية. و يستند هذا التصنيف على أهمية حصتها في السوق و ميز الاستراتيجيات التالية: إستراتيجية الرائد(الذي يملك 40 % من الحصة السوقية)، المتحدي (الذي يملك 30 % من الحصة السوقية)، الإلتباع(الذي يملك 20 % من الحصة السوقية) ، و المتخصص(الذي يملك 10% من الحصة السوقية).

#### **1. إستراتيجية الرائد:**

في كل سوق توجد مؤسسة معروفة باعتبارها المؤسسة الرائدة في السوق. الرائد يأخذ عادة المبادرة في تغيير الأسعار، يطلق منتجات جديدة و له نظام واسع للتوزيع و يقوم بحملات ترويجية واسعة، كما يشكل الرائد قطبا مرجعيا يحتم على المنافسين مهاجمته، تقليده أو تجنبه.

في حالة ما إذا كان الرائد يتمتع باحتكار، يجب عليه أن يبقى باستمرار في يقظة. المنافسة فيها دائما إمكانية هجوم على مراكزه و تخفيض نفوذه في السوق، و هذا يمكن أن يسبب في انحداره.

هدف الرائد هو البقاء في المكان الأول، و يمكن ذلك بزيادة الطلب الأولي، احتواء الهجوم التنافسي بالاعتماد على إستراتيجية الهجوم أو الدفاع، و زيادة حصتها السوقية.

<sup>1</sup> KOTLER Philip et BERNARD Dubois, « Marketing Management », 10ème édition, publi-union, Paris, 2000, P 278-293.

### **1.1. رفع الطلب الأولي:**

المؤسسة التي تشغل مركز الرائد تتمتع دائما بنمو إجمالي في السوق، فمثلا الفرنسيون يصنعون منتوج الياغورث بحليب عضوي طبيعي بدون احتوائه على أسمدة كيميائية، فهذا أدى إلى زيادة الطلب الاستهلاكي و ستربح أكثر من الآخرين و بالتالي حصتها السوقية ترتفع، فمثل هذه المؤسسة لها فائدة بتطوير الطلب العام على المنتج. و يمكن الوصول إلى زيادة الطلب الأولي عن طريق 3 طرق:

#### **ا- مستخدمين جدد:**

فهي تشمل على السعي نحو جلب مستخدمين جدد للمنتوج، و يمكن ذلك من خلال توجيه المشتريين الذين لا يعرفون المنتج، أو أن يكونوا مترددين في الشراء بسبب سعر المنتج أو بسبب عامل آخر، مثلا مؤسسة مصنعة العطور للنساء فهي تسعى لإقناع النساء الغير مستخدمين هذا المنتج و ذلك بتنويع السوق بهذا المنتج أو التصدير من خلال التوسع الجغرافي.

#### **ب- استعمالات جديدة للمنتوج:**

تشتمل هذه الإستراتيجية الثانية على تخيل و تعزيز استعمالات جديدة للمنتوج.

#### **ج- مستوى استهلاك مرتفع جدا:**

المقاربة الثالثة تحتوي على إقناع سوق الاستهلاك بأكثر و ذلك من خلال مضاعفة المنتج لكل استعمال، فمثلا الزبون يستهلك منتج يجب استبداله كل 4 أيام، فهذا المنتج إذا تجاوز 4 أيام يصبح غير صالح للاستعمال.

### **1.2. حماية الحصة السوقية:**

في الوقت الذي تبذل قصارى جهدها لزيادة الطلب الأولي، المؤسسة الرائدة يجب أن تعلم تحركات المنافسين الطامعين في استغلال بمجرد ظهور أول نقطة ضعف منها. و يمكن للرائد بأن يواجه المنافسة و ذلك من خلال إستراتيجية الإبداع فهي تبقيا مستمرة في نشاطها.

فالمؤسسة الرائدة لها حظوظ جيدة تفاجئ منافسيها و ذلك من خلال قيامها بتعددية الإبداعات مثلا في الأجهزة الكهرومنزلية . يجب على المؤسسة الرائدة أن لا تترك أي مجال مفتوح أمام منافسيها و يتم ذلك من خلال تعدد التغييرات في المنتج (التجهيز، الألوان) لكي يتم زيادة الأمكنة المخصصة للمنتوج في المتجر و بقاء الأسعار في مستوى مقبول للمستهلكين، و تستمر بالتركيز على الإشهار للعلامات.

و يمكن تحديد ستة استراتيجيات دفاعية تتبعها المؤسسات الرائدة و هي:

#### **ا-الدفاع عن المركز:**

تعمل المؤسسة على تقوية منتجاتها و علاماتها من أجل جعل مركزها منيع. فمثلا مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية مختصة في ميدان العطور قامت باطلاق نوعين من العطور بسعر أقل ب

70% من المؤسسة الرائدة في هذا المجال، و قامت بالاستثمار مرتين في الإشهار و تعدد البيع بالتجزئة، هذه الإستراتيجية فشلت لأن المنتج كان أقل جودة من منتج المؤسسة الرائدة، فالرائد واثق من تفوق علامته و لم يتفاعل مع مركز المنافس و من خلال تفوق جودة منتوجه يفضلونه المستهلكون و حجز الرائد بذلك حصة سوقية تفوق 50% مقابل 17% للمؤسسة المنافسة.

### **ب-دفاع عن المركز المتقدم:**

مراكز التقدم يجب أن تكون مهيأة لدفاع عن مركز متقدم في حالة هجوم المنافس. المؤسسة الرائدة تقوم ببعض المراقبات لحماية مركزها في حالة الدخول فجأة في منافسة أو التأهب للقيام بصد الهجوم. بطبيعة الحال، التقدم لحماية المركز يجب أن يكون متين حتى يتحمل الهجوم من المنافسين. و يجب بالخصوص حماية المناطق الحيوية، فالعديد من المؤسسات لسلع واسعة الاستهلاك مثل معجون الأسنان هي علامة جزئية تمثل جانب من علامات الرائد غالبا ما توجه للتصدي في حالة محاولة لحرب أسعار .

### **ت-الدفاع الوقائي:**

تتطلب مهاجمة المنافس قبل أن يتسبب في الأعمال العدائية، فالرائد هنا يتوقع ردود فعل متحديه من خلال اتخاذ مبادرة المعركة، مثلا الرائد في مجال تنظيف المراحيض الذي أطلق مناديل الأولى للمراحيض قبل مؤسسة منافسة لها.

هذه الإستراتيجية تقتصر في بعض الأحيان إلى الترهيب النفسي. هذه التقنية الكلاسيكية تحتوي على تعدد إعلانات جديدة للمنتجات، فهي سترك الأسعار تنخفض بشكل ملحوظ مع زيادة إنتاجها و هذا يمكن أن يكون كافيا لردع المنافس الذي يريد القيام برد الفعل. إذا ذهب التهديد يمكن الحفاظ على الوضع الراهن من أجل أن تكون هذه التقنية الخادعة فعالة و مع ذلك لا يجب أن تستخدم في كثير من الأحيان. المؤسسة التي تهيمن على سوقها تحد عموما من إجراءاتها الوقائية، فهي تترك المنافسين ينفذون هجمات لا فائدة منها و مكلفة مع العلم أنه في نهاية المطاف لا يستفيدون شيئا. مثلا مؤسسة نجحت في تجنب هجمات من منافسيها الذين يسعون للقيادة في حرب أسعار، و مع ذلك ينبغي عليها أن تكون واثقة في ذاتها و واثقة من وسائل تفوقها لتبقى كذلك هادئة أمام الشدائد التي تواجهها.

### **ث-الهجوم المضاد:**

إذا المنافس نجح بأخذ مركز بفضل مبادرات في المنتج، أسعار، أو أسلوب البيع. يجب على الرائد عموما أن يقوم بهجوم مضاد. كما ذكرنا سابقا مثال دانون، الذي أطلق منتجات عضوية مع استثمارات ضخمة و أصبح في غضون أشهر قليلة الرائد على نطاق واسع أمام مؤسسة للياغورث كانت الأولى عالميا بعلامة ياغورث بيفيدوس.

الجواب على هجوم المنافس غالبا ما يكون فعالا عندما تغزو الميدان المفضل للمهاجم. عندما

Nescafé هاجمت General foods في سوق أمريكية، فإن General foods جاوبتها بإطلاق قهوة سريعة الذوبان في سوق أوروبية المهيمنة من قبل Nescafé .

### **د-الدفاع المتحرك:**

الدفاع المتحرك يحتوي على التحرك في المجالات الأخرى التي تخدم في وقت لاحق نقاط دعم دفاعي أو هجومي، هذا الحراك يؤدي عموماً إلى سياسة إبداع نشطة تتضمن إما توسيع السوق أو التنويع في المنتجات.

توسيع السوق يدعو المؤسسة لدعم المنتج المباع حالياً حسب الحاجة التي تحتاجها لدعم منتجها إما من خلال إضافة أنشطة يركز عليها منتجها، أو إنشاء منتجات أخرى ترافق منتجها، و هكذا Fiat الرائدة في السوق الإيطالي في صناعة السيارات تمدد نفوذها تدريجياً في جميع تركيبات النفقات للسيارات (الائتمان، التأمين...الخ)، بالمثل المؤسسات البترولية تدخل في السوق العام للطاقة.

في مثل هذه الإستراتيجية، يجب أن لا تنتهك مبادئ للعسكر أساسية، مبدأ الهدف ("يجب دائماً الهجوم بهدف محدد بشكل واضح و واقعي"). و مبدأ الجماعية ("يجب علينا تركيز الجهود أين يكون العدو الأضعف").

التنويع يحتوي على خيار استراتيجي آخر، عندما المؤسسات أصبحت على بينة من ركود أحد منتجاتها و لذلك ستقوم بالتنويع في مجالات عديدة.

### **ذ-التراجع الاستراتيجي:**

حتى المؤسسات الكبرى تعرف أنه لا يمكن الدفاع دائماً عن مناطقها بأكملها. الحل يحتوي على تنفيذ التراجع الاستراتيجي، فهو لا يتطلب الخروج من السوق لكن ترك بعض جزيئات من منتجاتها الأقل أهمية أو تلك التي تمثل شريحة ضعيفة. و الهدف من ذلك تعزيز مركزها التنافسي حول بعض نقاط الدعم الأساسي(التركيز على المنتجات التي تدر عليها أرباح عالية).

### **1.3. توسيع الحصة السوقية :**

يمكن للمؤسسة الرائدة أن تحرز تقدماً من خلال السعي إلى زيادة حصتها السوقية، و هنا مركز الرائد يكون له تأثيرات خطيرة هي كالتالي:

- أولاً، تلتفت انتباه السلطات العمومية المهمة بالحفاظ على بعض الحرية في التبادلات التجارية. الاتحاد الأوروبي يصدر تحفظات على بناء تحالفات و الاندماجات و التي تعطي ميلاد مسيرين مهيمين على قطاعهم. و بالمثل، السلطات العمومية يمكن أن لا تعطي الضوء الأخضر لهم في عملية الشراء (حالة شركة أروجينا و كوكا كولا).
- ثم تكلفة زيادة الحصة السوقية تصبح باهضة تتجاوز عتبة معينة، فعندما تبلغ حصة عالية مثلاً

(60%)، المؤسسة الرائدة يجب أن تعترف بأن 40% المتبقية تتكون على الأقل جزء من الناس يتعلقون بعلامة أخرى، التي يكون لها موقف سلبي وجها لوجه مع الرائد ومنتجاته. فإذا قام الرائد بتلبية احتياجات عالية الخصوصية حتى تكون له "علامة لكل العالم" أو حتى قيامه بمحاولة متعمدة للتميز، فهذا من شأنه قيام المنافسون برد فعل أكثر عنفا لأن حصتهم مقيدة. يجب علينا أن نعترف بوجود حصة سوقية مثلى في كل سوق.

• أخيرا، حصة سوقية مرتفعة لا تقود إلى ارتفاع في الأرباح لأن الكلفة الوحودية للإنتاج تتناقص مع زيادة الإنتاج. انخفاض الكلفة الوحودية الناتجة من وفورات الحجم و آثار الخبرة تسمح بتخفيض الأسعار(و لما نتكلم عن انخفاض الأسعار تناسبيا تنخفض الأرباح) و بالتالي زيادة الحجم، مما يتسبب بمزيد من الهبوط الجديد في تكلفة الإنتاج.

على العكس من ذلك، يمكن للمؤسسة تقديم منتجات ذات جودة عالية تباع بسعر عالي، هذه إستراتيجية الجودة. تسمح لها بالتميز في السوق و الكل يخرج من السوق و ذلك بسبب قوة الهامش الوحودي و ما يعني أرباح مهمة.

## **2. إستراتيجية المتحدي:**

كل مؤسسة تحتل المركز الثاني، الثالث، الرابع في السوق، و غالبا ما تكون هذه المؤسسات كبيرة مثل مؤسسة (Pepsi) و غيرها. تواجه هذه المؤسسات دوما مأزق في مسيرتها و لهذا يجب عليها زيادة حصتها ( و تصبح مؤسسة متحدية) أو ترضى بالمراكز المكتسبة ( و هنا تصبح مؤسسة تابعة).

## **1.2. اختيار الهدف و المنافس الاستراتيجي:**

إن هدف المتحدي هو زيادة حصته السوقية على حساب المنافس، و هنا عادة ما يمكن للمؤسسة أن تختار منافسيها خلافا للحرب أين العدو يكون محدد مسبقا. و بالتالي المؤسسة التي تهاجم يمكن أن تختار بين ثلاث مقاربات:

**أ- الهجوم على الرائد:** هذه الإستراتيجية لها مخاطر عالية غير أنها تحقق نتيجة عالية المستوى في حالة نجاحها، و تكون لديها حظوظ أكثر للنجاح من الرائد إذا كان ليس مهيمنا حقا أو بالأحرى أنه فقد سرعته، و هنا تحاول المؤسسة فهم مصادر استياء الزبائن أو الرغبات أو الحاجات التي لم تلبى لاكتشاف زاوية الهجوم، و أيضا يمكن لها أن تتفوق على الرائد و انتزاع بعض من حصته السوقية من خلال الإبداع المذهل (تكنولوجيا عالية مثلا).

**ب- مهاجمة منافس في متناول المؤسسة:** تستغل المؤسسة هذه الفرصة لتعلن هجوما على المنافسين الذين ضدها (أو منافسين لهم نفس المستوى معها) و تحاول إقصائهم.

**ت-مهاجمة "البطة العرجاء":** و هي عادة إستراتيجية ناجحة لأنها لا تتطلب هجوما واسع النطاق. في الواقع اختيار الخصم و تثبيت الهدف هما مرتبطان ارتباطا وثيقا. فإذا كان الخصم هو الرائد ، فالمؤسسة المتحدية تبذل قصارى جهدها لاكتساب حصة الرائد، و تنتظر حتى يكون الخصم ضعيف جدا و تقضي عليه بسهولة.

## **2.2. إستراتيجية الهجوم:**

بمجرد تحديد الخصم و الهدف، تتساءل المؤسسة عن كيف يتم اختيار زاوية الهجوم. لذلك هناك خمس استراتيجيات هجومية و هي كالآتي:

### **أ-الهجوم المباشر (الواجهي أو الأمامي):**

تتطلب حشدا مباشرا لعناصر الهجوم في اتجاه الخصم و مواجهته بالبدء بنقاط ارتكازه. نتيجة المعركة تعتمد على نسبة قوة و مثابرة المقاتلين. في الهجوم المباشر ينسجم مع مجال المنتجات، الأسعار، الإشهار و التوزيع.

من أجل نجاح هذه الإستراتيجية المهاجم يجب عليه أن يتمتع بميزة على خصومه إذا كان يحتل مركز مفضل. و بدلا من الهجوم المباشر، المتحدي يمكن أن يشن هجمات جزئية، على سبيل المثال بتكسير الأسعار و ذلك بإقناع السوق بمفهوم "الجودة تعادل سعر منخفض" و هي تلقى نجاحا كبيرا، أي أن المتحدي يعرض منتوجه بسعر أقل من السعر الذي يعرضه الرائد و الذي يمتلك جودة عالية تستحق السعر العالي الذي فرضه ، و المستهلك هنا يجبر على الاختيار بين سعر منخفض أو جودة عالية. إستراتيجية أخرى للهجوم المباشر تحتوي على الاستثمار في البحث و التطوير بطريقة تخفض من خلالها تكاليف الإنتاج و بالتالي الأسعار.

### **ب-الهجوم من الجانب:**

تحتوي هذه الإستراتيجية على مبدأ "تركيز قواتها ضد ضعف الخصم". يتظاهر المهاجم بالهجوم من الأمام و لكنه يجمع قواته في الخلف أو من الجانب. الجيش يعزز دائما الجانب حيث يتوقع أن يتعرض للهجوم. و بمأن الخلف و الجناحين غالبا ما تكون غير مراقبة، فالمهاجم يقوم بوضع لغم للهجوم المباشر لكن في الحقيقة هو يعزز قواته في الخلف أو على الجانب، و هذه الإستراتيجية مناسبة في حالة توفر المؤسسة على وسائل هجومية أقل من وسائل الخصم.

### **ج-المحاصرة:**

إذا المهاجم من الجانب يسعى إلى تحديد منطقة غير محمية من قبل الخصم، فإن المحاصرة تهدف إلى شن هجمات متعددة في آن واحد ضد الرائد ، لإجباره على الدفاع من عدة جهات في آن واحد. و هذا مبرر عندما المهاجم لديه موارد تفوق التي عند الخصم، و يعتقد أن التوصل إلى قرار أسرع بضرب

خطوط الأمامية.

#### **د- الإبتعاد:**

هي إستراتيجية هجومية غير مباشرة، لأنها تهدف إلى اجتناب كل مواجهة مع المؤسسة الرائدة و هذا بالهجوم على أسواق غير مسيطر عليها من طرف المؤسسة الرائدة. تأتي في أشكال كثيرة فيمكن للمهاجم أن ينوع منتجاته، أسواقه أو تكنولوجياته. في كثير من الأحيان وجود إستراتيجية الإبتعاد تكون فعالة في الصناعات ذات التقنية العالية، بدلا من تقليد الرائد و الانخراط معه في هجوم مباشر مكلف. و لما المتحدي يستثمر في البحث و التطوير و يقوم بالإبداع و ينقل هذا الإبداع على أرض الواقع، فهذا من شأنه أن يميز المتحدي عن الرائد.

#### **ه- المباغثة (حرب العصابات):**

تهدف إلى إز عاج الرائد بعدة هجومات محددة الموضع و غير منتظمة، و الهدف من هذه الهجومات هو إضعافه.

### **3. إستراتيجية التابع:**

في ظل هذه الإستراتيجية تكون المؤسسة المنتهجة لهذا النوع راضية من وضعيتها في السوق و تهتم بتوطيدها، و تهدف إستراتيجيتها إلى استغلال كفاءاتها بطريقة تسمح لها بجلب قسم من كل نمو في السوق، و لقد كتب من أكثر من 30 سنة THEODO Lecroitt في مقال عنوانه "تقليد مبدع" يذكر فيها أن إستراتيجية التقليد يمكن أن تكون أكثر مردودية من إستراتيجية الإبداع، ففي حقيقة الأمر المبدع الذي تحمل كل الأعباء المتعلقة بالتصميم، إلى التوزيع و إلى الإعلان الأشهاري للمنتوج. و ينتظر من كل هذا الهيمنة على السوق إلا أنه هناك مؤسسات أخرى تظهر تقلد الإبداع و تحقق أرباح و لم تتحمل مصاريف التطوير مثلا اليابان في الماضي كانت تستورد المدفآت لكن بعد معرفة مكونات المدفأة بعد هذا أصبحت هي المصدر لهذا المنتج، فهي قامت بنسخ الفكرة و هي تحقق أرباح من خلال قيامها بهذا التقليد.

لا يجب أن نعتقد في الأخير أن المتابع ليس لديه حاجة إستراتيجية، بالعكس حتى يصبح الزبائن يفضلون منتجاته على منتجات الرائد، يجب على التابع أن يستعمل عناصر التمييز (الموقع، الخدمات، خصائص ملحقة للمنتوج، علاقات بشرية... الخ). و التابع الأكثر كفاءة يتكيف واحدة من الاستراتيجيات التالية:

- سعر منخفض و التي تتطلب امتلاك تكاليف منخفضة؛
- قوة مضاعفة للتسويق و التي ترتبط بقدرة الاستثمار على نطاق واسع في الاتصال و التوزيع؛
- جودة المنتج تكون محسنة مقارنة بمنتوج الرائد.

هذه الاستراتيجيات تفرض تحليل جيد للسوق و معرفة حقيقية لإستراتيجية الرائد و مراقبة يقظة

لعوامل (التموين، تكاليف الإنتاج، استثمارات تجارية).

شكل مدان من أشكال إستراتيجية الإبتاع هي النسخة المققدة، فهي تعكس شروط السير العادي للسوق بالسعي إلى إثارة حيرة ما بين المنتج الأصلي و نسخة المنتج.

#### **4. إستراتيجية التخصص:**

توجد تقريبا في كل قطاعات المؤسسات التي تهتم بجزء صغير من السوق، و تسعى هذه المؤسسات جاهدة لاكتشاف منفذ أو قناة توزيع تخصص و تركز فيه نشاطاتها فيه بدون أن يكون للمؤسسات الكبرى رد فعل. فسياسة المنفذ غير مخصصة لمؤسسات الصغيرة فقط، بل إنها تخص فروع أو أقسام لمؤسسات أكبر منها. و لكي يكون المنفذ ذو مردودية و مستمر يجب أن يمتلك خمس خصائص:

- أن يكون ذو حجم كافي فيما يتعلق بقدرة الشراء؛
- أن يتمتع بقدرة نمو محددة؛
- أن يكون مجهولا أو متخلى عنه من طرف المنافسة؛
- أن يكون موافقا للكفاءات المميزة للمؤسسة؛
- أن يكون قادرا على الدفاع في حالة الهجوم.

الفكرة المركزية لسياسة المنفذ هي التخصص، فالمؤسسة يجب عليها تحديد خاصية تركز عليها في نشاطها في السوق مثلا الزبائن، المنتج، أو عنصر آخر التسويق . و تشكل إستراتيجية المنفذ خطورة على المؤسسة، حيث يمكن للمنفذ أن يزول بمجرد دخول منافس قوي للسوق و على هذا الأساس فإن إستراتيجية المنفذ المتنوع هي الأفضل من إستراتيجية المنفذ الوحيد.

إحدى عشر محور للبحث عن المنفذ:

**1-السوق المستعمل.** المؤسسة يمكن أن تتخصص في سوق خاص و المثال على ذلك أن توجه مؤسسة منتوجها لفئة معينة من المجتمع دون غيرها.

**2-طريقة التصنيع و التوزيع.** مؤسسة يمكن أن تقوم بالتكامل كلي أو جزئي من أنشطة التصنيع و التوزيع. مثلا مؤسسة تراقب تصنيع عدد كبير من قطع الغيار تدخل في تصنيع منتجاتها.

**3-حجم المشتريات.** في بعض الأحيان يمكن المؤسسة أن تجد منفذ متروك من قبل المؤسسات الكبيرة و يمكن أن يحتوي على عدد كبير أو متوسط أو ضعيف من المشترين.

**4-مكان الزبون.** المؤسسة لما تتخصص في منطقة معينة، بلد أو جزء من العالم.

**5-المنتوج أو مجموعة من المنتجات.** المؤسسة تتخصص على خط من منتجاتها، على سبيل المثال مؤسسة تنتج منتج فلان فهي تتخصص في عدة منتجات لفلان مثلا فلان بالشكولاتة و فلان

بالفانيليا...الخ.



6-نوع المنتج. في هذه الحالة سياسة تحتوي على تفضيل منتجات لها بعض الخصائص مثلا مؤسسة لا تتاجر إلا في السيارات الرياضية.

7-طبيعة الطلبية. العديد من المؤسسات تركز على الإنتاج حسب الطلبية. و هي حالة جل الحرفيين.

8- مؤسسة تركز على اتباع منفذ جودة / سعر. على سبيل المثال تفضيل منتجات عادية تباع بسعر أقل.

9-الخدمة. بعض المؤسسات تقوم بتقديم خدمة خاصة تكون لهم حصانة من المعركة.

10-قناة التوزيع. المؤسسة تتحتفظ ببيع منتجاتها في شبكة تراقبها، مثلا المؤسسات التي تصنع مواد التجميل.

11-طبيعة الزبون. بعض المؤسسات تحدد عدد من الزبائن لهم خصوصية معينة .

## **المبحث الرابع: الإطار العام للتحليل الإستراتيجي للبيئة**

إن الحديث عن أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة، فإن ذلك يصيب جميع المنظمات دون استثناء، ذلك لأن التحليل الإستراتيجي ذو أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، حجمها، ملكيتها أو موقعها. وهذه الأهمية نابعة من حساسية دور ذلك التحليل بالتعرف على خصائص البيئة التي تعيش فيها.

### **المطلب الأول: مفهوم البيئة**

إن المنظمات لا توجد في فراغ بل هي تعمل ضمن بيئات متنوعة و متعددة الأشكال و المكونات، و إن هناك عمليات تبادل و تفاعل و تكامل مستمرة تجري يوميا بين المنظمة و بيئتها.

#### **1- تعريف البيئة:**

يمكن تعريف البيئة بأنها "تمثل مجموعة العوامل و الأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية و الإستراتيجية، و تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة و تفاعلاتها و طبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن و حركي، و يعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار و إمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم".<sup>1</sup>

و يمكن تعريفها بأنها "هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة، كما أنها تمثل كل ما يحيط بالمنظمة من مجتمع و طبيعة، و نظم جماعية، و علاقات شخصية".<sup>2</sup>

#### **2- خصائص البيئة:**

تقوم المنظمة بتحديد خصائص بيئتها الداخلية و الخارجية و هذا بعد قيامها بالتحليل الإستراتيجي لبيئتها، و تكمن هذه الخصائص كما يلي:

-**الإستقرار:** قد تكون البيئة مستقرة، كما قد تكون غير ذلك (متحركة). فمثلا بالنسبة لنحات الخشب أين يطلب منه زبائنه كل عام نفس المنتج قد تكون بيئته مستقرة مقارنة بمؤسسة لتصميم البرامج التي تواجه تطور تكنولوجي دائم و احتياجات الزبائن التي تكون أحيانا غير متوقعة.

-**التعقيد:** قد تكون البيئة بسيطة و قد تكون مركبة. فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة و بسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم جدا و متطور لوضع منتجات معقدة جدا.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، 2007، ص253.

عبد الحليم رفعت الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، مركز البحوث و التنمية الإدارية، مصر، 2002، ص173.

<sup>3</sup> KOTLER. P et DUBOIS. B, « Marketing Management », Edition Union Public, 10<sup>eme</sup> Edition, Paris, 2000, P47.

-تنوع الأسواق: يمكن للمؤسسة أن تحصل على أسواق متنوعة، كما قد تكون جد متكاملة. فبالنسبة لنحات الخشب يكون معروفا في سوق غير متنوع. أما مؤسسة لصناعة السيارات فيكون السوق الناشطة فيه متنوع.

-عدائية: حضور المنافسين العدائين (الهجوميين)، يسمح بأن تكون بيئة المؤسسة عدائية جدا.

-الجود (الكرم): بيئة المؤسسة قد تكون غنية تستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا، الهياكل المتقدمة). فنقول في هذه الحالة بيئة المؤسسة كريمة.

### **المطلب الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي**

توجد العديد من الأدوات التحليلية تستخدم من المؤسسات لتقييم الإستراتيجية و المساعدة على صياغتها. و هذا من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها أو من اجل الحيازة على موقع تنافسي جيد.

### **أولا. التحليل الإستراتيجي(SWOT)**

قبل الإستغراق في التحدث عن أهمية هذا التحليل في حياة المؤسسات في هذا العصر، لابد من إعطاء و لو فكرة موجزة عن ماهية التحليل الإستراتيجي (SWOT).

### **1-تعريف التحليل الإستراتيجي(SWOT):**

سوف نتطرق إلى بعض التعريفات التي وضعت من قبل المهمين بهذا المجال لمعرفة ما يحتويه هذا المصطلح من معنى.

فقد عرف (Wright) و زملاؤه التحليل الإستراتيجي (SWOT) بأنه " هو تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة و الضعف في المؤسسة بالفرص و التهديدات التي تعرضها البيئة"<sup>1</sup>.

نلاحظ من هذا التعريف أنه حدد التحليل من خلال البيئتين الداخلية و الخارجية و من خلال ما تحتويه كل بيئة، و الهدف من ذلك من أجل مقابلة نقاط القوة و الضعف الداخلية بالفرص و التهديدات الخارجية.

و كان كلا من (Pearce & Robinson) قد وصفا تحليل (SWOT) بأنه " تشخيص نظامي لعوامل القوة و الضعف الداخلية و الفرص و التهديدات الخارجية، و الإستراتيجية التي هي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما"<sup>2</sup>.

و يلاحظ في هذا المفهوم أنهما أضافا انه يوجد هناك تشخيص و بشكل نظامي لعوامل

<sup>1</sup> WRIGHT Peter et Al. »Strategic Management : Concepts And Cases », 3rdED., Prentice Hall International, U. S. A, 1996, P.77.

<sup>2</sup> PEARCE II John. A. , ROBINSON. Jr. Richard. B, "Competitive Strategy: Formulation, Implementation, And Control", 5<sup>th</sup> ED, Richard D. Irwin Inc, Boston, 1994, P 175.

القوة و الضعف الداخلية و الفرص و التهديدات الخارجية و هذا ما يسمح بالخروج بإستراتيجية نظامية تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المسطرة.

أما (Davies) فقد وصف تحليل (SWOT) بأنه " أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، و هو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية و الداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة ، و ذلك من خلال نقاط القوة النسبية و نقاط الضعف النسبي و الفرص و التهديدات الخارجية المستقبلية"<sup>1</sup>.

نلاحظ من هذا التعريف أنه حدد مفهوم التحليل بشكل أوسع حيث ربطه بأنه أداة تخطيطية مع البيئة المتغيرة، و حدد الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية المستقبلية، و بهذا التحديد يعطي للمؤسسة رؤيا إستراتيجية مستقبلية.

و بناء على ما تم استعراضه من تعاريف للتحليل الإستراتيجي يمكن تعريف التحليل الإستراتيجي بأنه أداة إستراتيجية تساعد المؤسسة بتقييم نقاط القوة و الضعف الموجودة في البيئة الداخلية و الفرص و التهديدات الحالية و المستقبلية الموجودة في البيئة الخارجية، و بهذا التحليل تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تمثل التوافق ما بينهما.

إن تحليل (SWOT) يقوم على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمؤسسة من نقاط قوة و فرص، و تقليل أثر نقاط الضعف و التهديدات.

و التحليل البيئي للصناعة يوفر المعلومات من أجل تشخيص الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة و التي تعد نقطة التركيز الأساسية الأولى للتحليل الإستراتيجي (SWOT)، أما تشخيص نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلي فإنها تمثل نقطة التركيز الثانية للتحليل الإستراتيجي.

و في دراسة (Hill & Westport) و جدا أن هناك ثلاث طرائق يمكن بواسطتها إنجاز تحليل (SWOT):

1- أن يقوم المدير الأعلى في المؤسسة بانجاز التحليل بمفرده، أو أن يقوم به المستشار بعد المناقشة مع مدراء الإدارة العليا.

2- يقوم العديد من المديرين في الإدارة العليا في المؤسسة بإجراء تحليلات إستراتيجية فردية (SWOT)، و بعد ذلك يتم فهمهما و بعدها يتم اتخاذ القرار بشأن هذا التحليل.

3- إن تحليل (SWOT) هي حصيلة اجتماع أو عدة اجتماعات يعقدها المدراء الذين يسهمون جميعهم في التحليل النهائي.

و الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية

<sup>1</sup> DAVIES Mark. A. P. « Understanding Marketing », 1st ED, Prentice-Hall, Europe, U. K., 1998, P.15.

للمؤسسة، و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها. كما أنه يفيد في تبيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب أن تتخذه المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال مقابلة نقاط القوة و الضعف الداخلية بالفرص و التهديدات الخارجية<sup>1</sup>.

إذن يجب التكامل ما بين تحليل البيئة الداخلية و تحليل البيئة الخارجية حتى يتم تحديد الإستراتيجية للمنظمة، و هذا من خلال مقارنة نقاط القوة و الضعف الموجودة في البيئة الداخلية و الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.

## **2-مكونات التحليل الإستراتيجي(SWOT):**

حتى تتمكن المنظمة من معرفة نقاط قوتها و ضعفها لابد لها من تحليل بيئتها الداخلية، و لإكتشاف الفرص الممكن إستثمارها و التهديدات التي تعيق عملها لابد لها من تحليل بيئتها الخارجية.

### **2-1-إطار تحليل البيئة الخارجية:**

قبل البدء بالحديث عن التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، لا بد من توضيح نقطة أساسية ألا و هي أن البيئة الخارجية تصنف إلى مجموعتين، الأولى تسمى بالبيئة العامة و الثانية تسمى البيئة التنافسية.

و البيئة الخارجية تتمثل بكل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات و عوامل تؤثر فيها، و تعد البيئة الخارجية سواء العامة أو التنافسية هما مصدر الفرص و التهديدات، حيث أن تغير العوامل في كلتا البيئتين سوف تشعر به المؤسسة بشكل حساس على طبيعة نشاطها<sup>2</sup>، و لقد عرض الباحثان (Mintzberg & Quinn) البيئة الخارجية بكونها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صنع القرارات الإستراتيجية و اتخاذ القرارات<sup>3</sup>، و من خلال قيام نظام المعلومات الإستراتيجية بتغطية عوامل البيئة التنافسية السابقة الذكر بواسطة جمع البيانات الإستراتيجية، مما يجعل المنظمة قادرة على تحديد قوة مركزها و اتجاهها من خلال التحليل الذي يمكنها من خلال التحليل الذي يمكنها من تحديد الفرص و التهديدات التي يفرزها التغير في تلك العوامل.

### **2-1-1-البيئة العامة:**

و قد بين (Wheelen & Hunger) أن متغيرات البيئة العامة تتمثل في القوى الاقتصادية

<sup>1</sup> JOHNSON Gerry, Scholes Keven, « Exploring Corporate Strategy », 3rd ED., Prentice Hall International (U. k.) Ltd., 1993, P. 148.

<sup>2</sup> NEUFELD Victoria, GURALNI David, B, “Websteris New Word Dictionary”, 9<sup>th</sup> ED. Of America English, Simon & Schuster Inc., New York, 1988, P 950.

<sup>3</sup> MINTZBERG. M & QUINN. J. B, « The Strategy Process: Concepts, Context, Cases”, U. S.A., Prentice –Hall International, Inc., 1988, P. 23.

و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و القانونية وهي كالآتي:

### **أ-العوامل السياسية و القانونية:**

إذ أن القرارات و التشريعات التي تصدرها الدولة في تغير مستمر، و إن هذا التغير لا يستمر في وتيرة واحدة، بل تختلف درجة القوانين و التشريعات بحسب طبيعة الدولة و اتجاهاتها السياسية. و إذا ما شهدت هذه العوامل وتيرة متسارعة من التغير و لتبدل المستمر في القوانين فإن ذلك يضع المؤسسات بإزالة حالة دائمة من التكيف و المسح الدائمين و من ثم ضرورة وجود كفاءات جوهرية مميزة. كما أن التشريع القانوني له أثر واضح و كبير في مجمل القرارات الإدارية و بالتالي على مجمل السياسات الإدارية التي تنوي المؤسسة تطبيقها، إذ أن أعمال كل مؤسسة تتحدد بهذه القوانين الواجب الإلتزام بها، لذلك على المؤسسة أن تعمل على تكيف سياستها على وفق هذه القوانين. و تتمثل بدرجة الإستقرار السياسي و العمليات الدولية و درجة تدخل الدولة في أعمال المؤسسة و التي تؤثر في الفرص و التهديدات البيئية و تحديد درجة تأثير المتغيرات التي لها دور مؤثر في سياسة المؤسسة و دورها في رسم استراتيجيات المؤسسة و تنفيذها.

و ذكر كل من (Wheelen & Hunger) إن القوى السياسية و القانونية متعددة فهي تشمل القوانين و التشريعات و الدوائر و الأجهزة الحكومية و جماعات الضغط التي تؤثر في حركة المؤسسات و الأفراد داخل مجتمع معين.

### **ب-العوامل الاقتصادية:**

يرى (Voss<sup>1</sup>) أنها تشير إلى رفاهية المجتمع، و المتغيرات الاقتصادية مثل البطالة و التضخم المالي. و تشير كذلك إلى خصائص و توجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسات متمثلة في النمو الاقتصادي، و معدل متوسط دخل الفرد الذي ينعكس تأثيره على سلوكه في استهلاك الخدمة، و يمكن أن يتأثر النجاح النسبي لإستراتيجية معينة بالظروف الاقتصادية، فعندما ينمو الاقتصاد بشكل عام أو في قطاعات معينة ذات تأثير في المؤسسة فقد يظهر الطلب على منتج أو خدمة معينة قد لا تكون مطلوبة في ظروف أخرى، و من ثم فإنها فرصة ظهرت ضمن ظروف اقتصادية معينة قد لا تكون مطلوبة في ظروف أخرى لا بل قد تتحول إلى تهديد. لذا فإن قدرة المؤسسة على سرعة التغير و التوافق مع المتغيرات بسرعة و ذلك من خلال التنافس يجعلها تتفوق في بيئتها.

<sup>1</sup> VOSS. M, « The external Buiness environment should not be feared but be a source of Stimulation for an Organisation, Discussion », 2002.

### **ت-العوامل الاجتماعية و الثقافية:**

تؤثر العوامل الاجتماعية بشكل مباشر في المؤسسة و في أدائها كون المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة و تشمل القيم و الأعراف و مستويات التربية فيها و التعليم مضافا إليها المتغيرات السكانية و الديمغرافية.

و أشار ( Wheelen & Hunger )<sup>1</sup> إلى أن العوامل الاجتماعية و هي القيم الاجتماعية السائدة، و التقاليد و الأعراف و أنماط الحياة للأفراد الذين يعملون في المؤسسة، فإن كل دولة في العالم تتسم بمجموعة من العوامل الاجتماعية و الثقافية التي تميزها عن غيرها من الدول، و بعض هذه العوامل متشابهة بين الدول و بعضها الآخر مختلف تماما.

### **ث-العوامل التكنولوجية:**

هناك من يشير إلى التكنولوجيا بأنها الآلات و المعدات الفنية مع مفردات العمل لتشمل المؤسسات الصناعية و الخدمية على حد سواء<sup>2</sup>. فالعوامل التكنولوجية تؤثر بشكل كبير و واضح في المؤسسات باختلاف أنواعها و تمثل هذه المتغيرات تهديد لكل المؤسسات كونها تتسبب في بقائها أو إلغائها أو تحد من طبيعة عملها. إن التغيرات التكنولوجية و التطورات السريعة و المتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة. لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغيرات التكنولوجية و تطورها في البيئة الخارجية التي ترتبط بأعمال المؤسسة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، و تزايد المنافسة، و ظهور تقنيات فنية جديدة، و دخول منافسين جدد في الأسواق تدعو المؤسسة إلى تقديم منتجات حديثة و جديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة على الرغم من التكاليف الباهضة المرتبطة بها و التي قد تعرضها إلى المخاطرة، أو البقاء و الاستمرار على تقديم منتجات حالية التي تعرض المؤسسة للفشل، و بالتالي خروجها من السوق.

إن القوى التكنولوجية من أكثر القوى المؤثرة في تحديد معالم بنية المؤسسات المعاصرة. فهي تؤثر في الأنشطة التسويقية يظهر في ناحيتين أساسيتين هما إنتاج منتجات جديدة و معدات إنتاج جديدة .

و بين ( الصميدعي و يوسف )<sup>3</sup> يجب على المؤسسات أن تراقب باستمرار التطورات

التالية في البيئة التكنولوجية:

<sup>1</sup> WHEELEN Thomas. L & Hanger. J. David, "Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability", 10<sup>th</sup> Edition, Peaeson Prentice Hall, New Jersey, 2006.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع و حمود خضير كاظم، "نظرية المؤسسة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، 2009.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي و يوسف عثمان ردينة، " التسويق الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، 2011.

- التغيير السريع في التكنولوجيا؛
- فرص الابتكار؛
- الميزانيات الضخمة المخصصة من قبل المنافسين للأبحاث و التطوير؛
- تزايد القوانين و التشريعات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا؛
- تطور استخدامات التجارة الإلكترونية.

### **2-1-2- البيئة التنافسية:**

إن حالة التنافس في الصناعة لها تأثير مباشر في المؤسسات من خلال حثها باستمرار على تطور المؤسسة لاستراتيجياتها لمواكبة حالة التنافس و استمرارها بالحصول على الأرباح بمرور الوقت. أما البيئة التنافسية فهي مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها للبعض و هذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلك نفسه، و قد بين (Wheelen & Hunger)<sup>1</sup> أن البيئة التنافسية تتضمن العناصر أو المجموعات التي تؤثر بشكل مباشر في المؤسسة و هي بدورها تتأثر بالمؤسسة أيضا ، و تحليل الصناعة يشير إلى اختبار عميق للعناصر الرئيسية داخل البيئة التنافسية و البيئة العامة يجب أن تراقب لمعرفة العناصر الإستراتيجية التي من المحتمل أن يكون لها الأثر القوي في نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

### **2-1-2-1- متغيرات البيئة التنافسية:**

إن البيئة التنافسية هي تلك المتغيرات التي تتفاعل معها المؤسسة بشكل مباشر و تؤثر في أهدافها . و يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و تتنافس مع غيرها من المؤسسات، و تمثل أهمية تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما بغرض التعرف على الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة، و عند تحليل البيئة التنافسية في الصناعة لا بد من الاعتماد على نموذج بورتر (Porter) و يتضمن هذا خمس قوى تنافسية في الصناعة و قد اثبت فاعليته منذ السبعينات من القرن الماضي و قد أكد ذلك عدد كبير من الباحثين الذي جاءوا من بعده و منهم (Wheelen & Scholes)<sup>4</sup>, (Jonson & Scholes)<sup>4</sup>, (Hitt et al)<sup>3</sup>, (Dess et al)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> WHEELLEN Thomas. L & Hanger. J. David, "Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability", 11<sup>th</sup> Edition, Peaeson Prentice Hall, New Jersey, 2008.

<sup>2</sup> DESS Gergory. G, LUMPKIN. G. T & EISNER Alan. B., "Strategic Management: Text and Cases" 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, 2007.

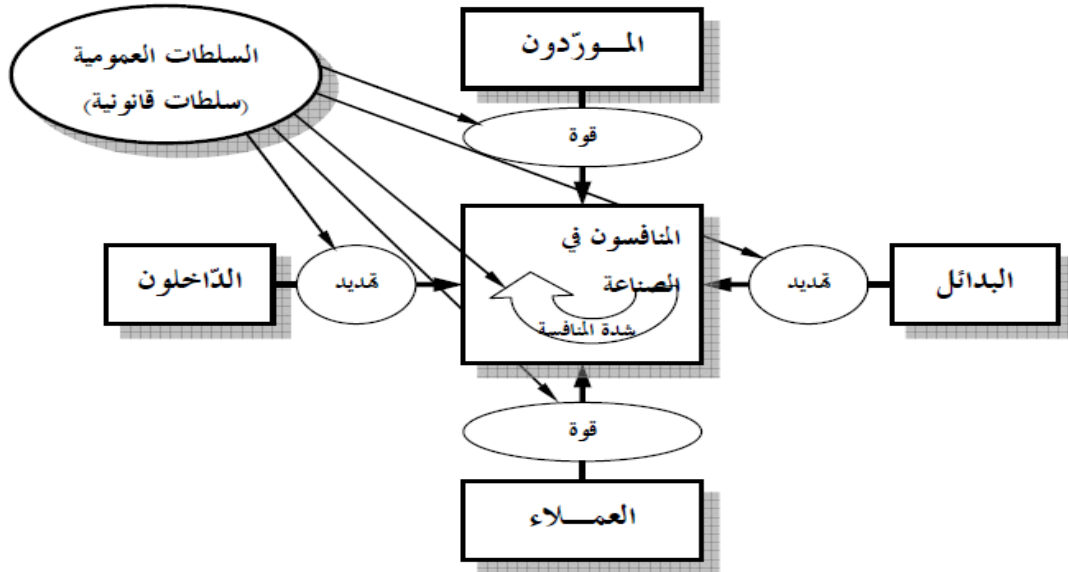
<sup>3</sup> HITT Michael. A., and IRLAND. R. D and HOSKISSON. R. E, "Strategic Management Competitiveness And Globalization", 5<sup>th</sup> ed., Thompson, South-Western, 2003.

<sup>4</sup> JOHNSON. G and SCHOLE. K, "Exploring Corporate Strategy", 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Financial Times, 2002.



<sup>1</sup>(Hunger و عموما تشمل على:

الشكل رقم (2-15) : نموذج قوى التنافس لبورتر



Source : HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel, Jacques Orsoni, Management stratégie et organisation, 7<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, Juin 2008, p 94.

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

- تحديد و معرفة أصل تلك التهديدات و الضغوطات بدقة؛
- ترتيبها حسب تأثيرها؛
- توقع الإستراتيجيات الممكن إتباعها لمواجهة هذه القوى.

## 2-1-2-1-1-تهديدات الداخلين الجدد:

يحضر الداخولون الجدد إلى القطاع طاقات جديدة و موارد جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اكتساب حصة من السوق. و نتيجة لذلك يمكن أن تهبط الأسعار أو ترتفع تكاليف المؤسسات القائمة. و يتوقف تهديد الدخول في صناعة ما على الحواجز أمام الدخول، إلى جانب رد الفعل الذي يمكن أن يتوقعه

<sup>1</sup>WHEELEN Thomas. L. & Hanger. J. David, "Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability", 12<sup>th</sup> Edition, Peaeson Prentice Hall, New Jersey, 2006.

<sup>2</sup>مايكل بورتر، "الاستراتيجية التنافسية: اساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، ابو ظبي، هيئة ابو ظبي للثقافة و التراث، 2010، ص41.

الداخل من المنافسين القائمين. وبناء على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول<sup>1</sup>.

❖ **وفورات الحجم:** تشير وفورات الحجم إلى تراجع تكاليف وحدة المنتج (أو العملية أو الوظيفة التي تدخل في إنتاج المنتج) مع تزايد الحجم المطلق في فترة زمنية محددة. ويمكن أن تكون وفورات الحجم موجودة في وظائف المؤسسة تقريبا، بما في ذلك الصناعة، و المشتريات، و البحث و التطوير، و التسويق، و شبكة الخدمات، و استغلال قوة المبيعات، و التوزيع. على سبيل المثال، ربما تكون وفورات الحجم في الإنتاج و البحث و التطوير و التسويق و الخدمات الحواجز الرئيسية أمام الدخول في صناعة الحواسيب الرئيسية. و يحدث نوع من الحواجز أمام الدخول ذات صلة بوفورات الحجم عندما يكون هناك وفورات في التكامل الرأسي، أي العمل في مراحل إنتاجية أو توزيعية متتالية. هنا يجب على الوافد الدخول متكاملًا أو يواجه تكلفة غير مواتية، فضلا عن احتمال حجب المدخلات أو الأسواق عن منتجاته إذا كان معظم المنافسين القائمين متكاملين. و يمكن للمؤسسات القائمة القيام بزيادة إدخال المنتجات الجديدة، و رفع مستوى الدعاية فهذا من شأنه أن يرفع مستوى توزيع منتجاتها و بالتالي يرفع الحاجز أمام الدخول بزيادة وفورات الحجم في الصناعة و تصعب الوصول إلى قنوات التوزيع. غير أنه بإمكان الداخلين الجدد أن يحدوا أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة.

❖ **تميز المنتج:** يعني تميز المنتجات أن للمؤسسات الراسخة أسماء تجارية معروفة و ولاءات الزبائن، و هي تنبع من الدعاية السابقة، أو خدمة الزبائن أو اختلاف المنتجات، أو مجرد أنها دخلت السوق أولاً. ينشئ التميز حاجزا أمام الدخول بإجبار الداخلين على الإنفاق كثيرا خاصة باستثمارات ذات تكنولوجيا عالية، و حملات ترويج بالمنتج، حتى يستقطبوا زبائن القطاع. و يؤدي هذا الجهد عادة إلى خسائر في البداية و يتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

❖ **متطلبات رأس المال:** تشكل الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة للمنافسة حاجزا أمام الدخول. لاسيما إذا كان رأس المال مطلوبا لدعاية خطيرة أو مسابقة غير قابلة للاسترداد، أو للبحث و التطوير. و قد لا يكون رأس المال ضروريا لمنشآت الإنتاج فحسب و إنما أيضا لتغطية خسائر بدء العمل. و حتى إن كان اليوم المؤسسات لديها موارد مالية لدخول أي صناعة تقريبا، فإن رؤوس الأموال الهائلة المطلوبة في مجال الحواسيب أو استخراج المعادن أو إنتاج لوائح الطاقة الشمسية تحد من مجموع الداخلين المحتملين. بل إن الدخول يمثل استخداما خطيرا لرأس المال.

❖ **تكاليف الانتقال:** ينشأ حاجز أمام الدخول عندما توجد تكاليف الانتقال، أي التكاليف التي تواجه

<sup>1</sup>مايكل بورتر، "الاستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، مرجع سبق ذكره، ص 42-54.

المشتري مرة واحدة للإنتقال من مورد إلى آخر ويمكن أن تشمل إعادة تدريب موظف أو تكاليف مساعدة جديدة، أو تكاليف الوقت المستغرق في الإختبار أو تأهيل مصدر جديد، أو تكاليف إختبار منتج المورد الجديد أو التحقق منه لضمان ملائمته، التكاليف النفسية لقطع علاقة ما. إذا كانت تكاليف الانتقال هذه مرتفعة، عندئذ على الداخلين الجدد عرض تحسين كبير في التكلفة لكي ينتقل المشتري من البائع القائم.

❖ **الوصول إلى قنوات التوزيع:** عندما يحتاج الداخل الجديد الى تأمين توزيع منتجاته ينشأ هنا حاجز أمام الدخول، كون أن المؤسسات المتواجدة تقي بخدمة قنوات التوزيع للمنتج ، وهذا ما يحتم على الداخل الجديد إقناع هذه القنوات بقبول منتجه، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، القيام بحملات إشهارية... الخ , ما يخفض من ربح المؤسسات القائمة. و يمكن للداخل الجديد بأن يقنع البائع بالتجزئة بمنحه مكان لمنتجه في السوق التجاري الذي يشهد التنافس عليه. إلا أنه يصعب على الداخل الجديد إدخال منتجه كون أن المنافسين القائمين تكون لهم علاقات قديمة مع قنوات التوزيع ، أو خدمة عالية الجودة ، أو موقع قريب من قنوات توزيع المنتج و أيضا يمكن للمتعامل مع المنافسين القائمين أن يتردد في قبول منتج المنافس الجديد وذلك بسبب أن المنتج لا يعرفه المشتري و من ثم يكون هذا الحاجز أمام الدخول مرتفعا جدا أحيانا، لذلك يتعين على الداخل الجديد إنشاء قنوات توزيع جديدة لكي تتغلب على الحاجز.

❖ **التكاليف غير المواتية المستقلة عن الحجم.** قد تتمتع المؤسسات القائمة بمزايا تكلفة غير متاحة للداخلين المحتملين بصرف النظر عن الحجم و وفورات الحجم. و من أهم هذه المزايا عوامل كما يلي :

- **تكنولوجيا المنتجات المملوكة :** و يقصد بها المعرفة التقنية للمنتج أو خصائص التصميم التي يحتفظ بملكيته عبر براءات الإختراع أو السرية.
- **الوصول المواتي إلى المواد الخام :** ربما تغلق المؤسسات القائمة أفضل الموارد و/ أو تحجز إحتياجاتها مبكرا بأسعار تعكس تدني الطلب بالنسبة إليها عما هو قائم حاليا. و هذا الحجز يعبر عن عدم معرفة الداخلين الجدد للقيمة العالية للموارد و بعد معرفة القيمة الحقيقية لهذه الموارد تكون المؤسسات القائمة قد وفرت إحتياجاتها من هذه الموارد سابقا.
- **المواقع المواتية :** ربما تكون المؤسسات القائمة قد شغلت مواقع مواتية قبل أن ترفع قوى السوق الأسعار لإدراك قيمتها الكاملة.
- **الإعانات الحكومية:** ربما تمنح إعانات الحكومية التفضيلية المؤسسات القائمة مزايا دائمة في بعض الأعمال في فترة سابقة قبل دخول المنافس الجديد إلى السوق.

● **منحنى التعلم أو الخبرة:** ثمة ميل ملحوظ في بعض الأعمال إلى تراجع تكاليف الوحدات عندما تكتسب المؤسسة مزيدا من الخبرة التراكمية في إنتاج المنتج. تتراجع التكاليف لأن العاملين يحسنون أساليبهم ويزدادون كفاءة، و يتحسن التصميم، و تسهل التغييرات التي تجرى على تصميم المنتج، التصنيع. و تراجع الكلفة لا يتعلق فقط بالخبرة على الإنتاج و أيضا على التسويق، و التوزيع و العمليات داخل الإنتاج. فإذا كانت التكلفة تتراجع مع الخبرة التي ملكتها المؤسسات القائمة، فإن هذا التأثير يقود إلى حاجز أمام الدخول. فالمؤسسات المكونة حديثا تزيد تكاليفها المصاحبة عن تكاليف المؤسسات القائمة، و عليها أن تتكبد خسائر التأسيس الناجمة عن السعر الأقل من التكلفة مع المؤسسات القائمة. و يمكن الحد من اثر حاجز أمام الدخول إذا كان الداخل الجديد يتمتع بامتلاك احدث المعدات و يمكن أن يبتكر منتجات جديدة و ذلك لأن إدراك التكنولوجيات الجديدة تلغي الخبرة السابقة.

● **السياسة الحكومية:** تلعب السياسة الحكومية دورا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحول دون دخول المؤسسات الجديدة و ذلك بإصدار تعليمات بإعطاء تراخيص و قيود على الوصول إلى المواد الخام، و يمكن أن تتبع القيود الحكومية الأكثر دقة على الدخول من ضوابط مثل معايير تلوث الماء و الهواء و أنظمة سلامة المنتجات . على سبيل المثال، يمكن أن تفرض معايير إختبار المنتجات الشائعة في صناعات مثل الأغذية و غيرها من المنتجات ذات الصلة بالصحة، فترات فاصلة طويلة، لا ترفع التكلفة الرأسمالية للدخول فحسب بل تمنح أيضا المؤسسات القائمة إشعارا طويلا بالدخول الوشيك و أحيانا معرفة كاملة لمنتج المنافس الجديد بحيث تصوغ استراتيجيات انتقامية. و للسياسة الحكومية في هذه المجالات منافع اجتماعية مباشرة، لكن غالبا ما يكون لها نتائج ثانوية على الدخول لا يتم إدراكها.

● **الانتقام المتوقع :** إذا كان رد الفعل باتجاه (نعيش ودع الآخرين يعيشون أيضا)، فإن مسألة الدخول تكون ممكنة كما أن فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية أما إذا كان رد الفعل سلبي أي بطريقة (حارب حتى تصل إلى الشاطئ) فإن مسألة الدخول ستكون مكلفة للغاية ، فالمنافسون لن يبقوا كالمفرجين في الداخل الجديد بل سيحاربونه و لتحقيق هذا المسعى لابد أن تكون للمنافسون قوة لجعل إقامة الداخل في الصناعة غير مرضية، و هذه القوة تكمن في أن يمتلك المنافسون موارد واسعة للرد، بما في ذلك فائض النقد و القدرة غير المستخدمة على الإقتراض، أو النفوذ الكبير لدى قنوات التوزيع أو الزبائن. و أيضا يجب أن تكون لها التزام كبير بالصناعة و أصول غير سائلة جدا مستثمر فيها. و يجب على المنافسين القيام بدراسة تكاليف الرد الإنتقامي، فكلما كانت تكاليف الرد الإنتقامي كبيرة مقابل الأرباح التي تريد المؤسسات القائمة

تحقيقها قل احتمال قيامها برد إنتقامي و أيضا ما يقلل من قيامها برد إنتقامي إرتفاع تكاليف الرد الإنتقامي بالنظر إلى حاجتها إلى حماية أعمالها القائمة . و من الأسباب التي تجعل المؤسسات القائمة تقوم بالرد الإنتقامي هو تأثير الطاقة الإنتاجية الجديدة للداخل على توازن العرض و الطلب في الصناعة. إذا كانت الطاقة الإنتاجية التي يضيفها الوافد من الداخل إلى الصناعة كبيرة، فإن جهوده لتشغيل مصنعه تعني أن بعض المؤسسات الأخرى على الأقل سيكون لها طاقة إنتاجية فائضة فهذا سيقبل من ربح المؤسسات القائمة و خاصة إذا جلب الداخل الجديد منشآت حديثة أكثر مما لدى بعض المؤسسات القائمة . و في ظل هذا الوضع سترد المؤسسات القائمة على الدخول بطرق متعددة. من ردود الأفعال الشائعة خفض الأسعار، ما يعني أن أسعار الصناعة المفترضة في الحسابات الأولية التي تحدث الرغبة في الدخول يجب أن تكون أدنى من الأسعار السائدة قبل الدخول و غالبا ما تهبط الأسعار عدة سنوات بعد حدوث الدخول. ربما تكون ردود الأفعال الأخرى للمؤسسات القائمة زيادة أنشطة التسويق و الأعمال الترويجية الخاصة، و إدخال تحسينات على جودة المنتج. لكن هذا الرد يمكن أن لا يحصل اذا كانت السوق تنمو بسرعة، تستطيع المؤسسات القائمة مواصلة الأداء المالي القوي مع أن الداخل يأخذ حصة من السوق ، و من المرجح استغلال الطاقة الإنتاجية التي يضيفها الداخل بسرعة كبيرة دون التأثير على الأسعار.

## **2-1-2-1-2-شدة المزاخمة في القطاع:1**

تتخذ المنافسة بين المؤسسات الشكل المألوف على الموقع-باستخدام تكتيكات مثل المنافسة على الأسعار، و معارك الإعلانات، و إدخال المنتجات الجديدة، و زيادة خدمة الزبائن أو الكفالات. و تنشأ الخصومة لأن واحدا أو أكثر من المتنافسين يشعر بالضغط أو يجد فرصة لتحسين موقعه. و في معظم الصناعات، يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها و بالتالي يمكن أن تحملهم على الرد أو بذل جهود لمواجهة التحرك، أي أن المؤسسات يعتمد بعضها على بعض. و قد يؤدي هذا النمط من الفعل و رد الفعل بالمؤسسة البادئة و الصناعة ككل إلى حال أسوأ خاصة إذا ذهبت المنافسة من خلال الأسعار و بالتالي المنافسون يجارون على تخفيض الاسعار و بالتالي تنخفض عائدات الصناعة . فهذه الأسعار متعلقة بربحية المؤسسات و على بقاء هذه المؤسسات في السوق. و تنشأ المنافسة الشديدة عن عدد من العوامل الهيكلية المتفاعلة:

- **تعدد المتنافسين و تكافؤهم :** تزداد المنافسة حدة كلما ازداد عدد المنافسين، و قد يصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن زيادة عدد المستهلكين أو زيادة معدل استهلاكهم. لكن يمكن أن يكون هناك عدد

<sup>1</sup>مايكل بورتر، "الاستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، مرجع سبق ذكره، ص54-59.

قليل من المنافسين و تكون متوازنة نسبيا من حيث الحجم و الموارد المتصورة، فإن ذلك يحدث انعدام توازن، إذ قد تكون ميالة إلى التقاتل بعضها مع بعض و استخدام الموارد في الإنتقام الدائم أو القوي. و من ناحية أخرى، عندما تكون الصناعة شديدة التركيز أو خاضعة لسيطرة مؤسسة واحدة أو بضع مؤسسات، فالمؤسسة القائدة تستطيع فرض الإنضباط فضلا عن لعب دور تنسيقي في الصناعة من خلال أدوات مثل قيادة الأسعار.

- **بطء نمو الصناعة:** يحول بطء نمو الصناعة المنافسة إلى مباراة في حصة السوق للمؤسسات التي تسعى إلى التوسع. و تكون المنافسة على حصة السوق أكثر تقلبا بكثير مما عليه الحال عندما يضمن نمو الصناعة السريع للمؤسسات تحسين نتائجها بمجارة الصناعة من خلال الاستخدام الجيد لمواردها، و التطوير في قدراتها بما يسمح لها من مواكبة هذا النمو.
- **ارتفاع التكاليف الثابتة أو تكاليف التخزين:** تنشئ التكاليف الثابتة ضغوطا قوية على كل المؤسسات للعمل بالطاقة القصوى ما يؤدي في الغالب إلى خفض الأسعار بسرعة عندما يظهر فرط الطاقة الإنتاجية. من الأوضاع ذات الصلة بارتفاع التكاليف الثابتة صعوبة تخزين المنتج بعد إنتاجه أو التكلفة العالية لذلك. هنا المؤسسة تكون عرضة لمغريات لخفض الأسعار لضمان البيع و بالتالي تتمكن من زيادة الطلب، لغرض تغطية الأعباء الثابتة و في هذه الحالة تتعادل الأرباح و التكاليف من جراء الضغوط في الصناعة.
- **الإفتقار إلى التميز أو تكاليف الانتقال:** إن اختيار المشتري يستند على الخدمة و السعر. و ينتج عن ذلك ضغوط للمنافسة الحادة على السعر و الخدمة. و هذه الأشكال من المنافسة متقلبة على وجه الخصوص. بالمقابل ينشئ تميز المنتجات طبقات واقية من الحرب التنافسية لأن المشتريين يفضلون بائعين معينين و يخلصون لهم. و يكون لتكاليف الانتقال التي بحثت آنفا التأثير نفسه.
- **إدخال زيادات كبيرة على الطاقة:** عندما تملئ وفورات الحجم إدخال زيادات كبيرة على الطاقة الإنتاجية، يمكن أن تحدث زيادات الطاقة خلا مزما بالتوازن بين العرض و الطلب، لاسيما عندما يكون هناك خطر تجميع الزيادات على الطاقة. و ربما تواجه الصناعة تكرر فترات الطاقة الفائضة وهذا من شأنه يؤدي إلى خفض الأسعار.
- **تنوع المنافسين:** للمنافسين المتنوعين. يمكن للمنافسين أن ينوعوا في صناعتهم مع أنهم ينتمون إلى مؤسسة أم، و يمكن أن يتنافسوا مع أنهم يشتركون في زيادة عائدات المؤسسة الأم التي ينتمون إليها.
- **الرهانات الإستراتيجية المرتفعة:** يصبح التنافس في صناعة ما أكثر تقلبا إذا كان لعدد من المؤسسات رهانات مرتفعة على تحقيق النجاح. ربما تولي مؤسسة متنوعة في صناعاتها أهمية كبيرة لتحقيق النجاح في صناعة معينة لتعزيز إستراتيجية المؤسسة العامة. و تحقيق هذا النجاح من خلال حاجة قوية إلى تحقيق موقع قوي في السوق لرفع مكانتها العالمية و مصداقيتها التكنولوجية. في مثل هذه

الأوضاع، قد لا تكون أهداف هذه المؤسسات متنوعة بل أكثر زعزعة للإستقرار لأنها توسعية و تشمل الإستعداد المحتمل للتضحية بالربحية.

● **الحواجز المرتفعة أمام الخروج:** الحواجز أمام الخروج عوامل إقتصادية و إستراتيجية و عاطفية تبقى على تنافس المؤسسات في الصناعة حتى إذا كانت تحقق إيرادات منخفضة أو عائدات سلبية على الإستثمار. فيما يلي المصادر الرئيسية للحواجز أمام الخروج :

❖ **الأصول المتخصصة :** الأصول الشديدة الإختصاص بعمل أو موقع معين تتسم بانخفاض قيم تصفيتها أو ارتفاع تكاليف نقلها أو تحويلها.

❖ **التكاليف الثابتة للخروج :** تشمل هذه الإتفاقات مع العمال، و تكاليف إعادة الإستقرار، و الحفاظ على قدرات قطع الغيار و ما إلى هنالك.

❖ **العلاقات البيئية الإستراتيجية:** العلاقات بين وحدة العمل و سواها في المؤسسة الأم من حيث الصورة، و القدرة التسويقية، و الوصول إلى الأسواق المالية، و المنشآت المشتركة، و ما إلى هنالك.

❖ **الحواجز العاطفية :** عدم رغبة الإدارة في اتخاذ قرارات الخروج المبررة اقتصاديا بسبب التماهي مع العمل المحدد، و الولاء للموظفين، و الخوف على المهنة الذاتية، و الفخر، و سواها من الأسباب.

❖ **القيود الحكومية و الإجتماعية :** تشتمل هذه رفض الخروج أو تثبيطه التي تفرضها الحكومة خوفا على فقد الوظائف و ما يترتب عنها من تكاليف مرتفعة مثل التعويضات التي يتم دفعها للعمال و التأثيرات الإقتصادية الإقليمية.

عندما تكون الحواجز أمام الخروج مرتفعة، لا يترك فائض الطاقة الإنتاجية الصناعة، و لا تستسلم المؤسسات التي تخسر المعركة التنافسية. بل تتشبث بعناد، و تضطر إلى اللجوء إلى تكتيكات متطرفة بسبب ضعفها. و يمكن أن يستمر إنخفاض ربحية الصناعة بأكملها نتيجة لذلك.

### **2-1-2-1-3-ضغط المنتجات البديلة:1**

المنتجات البديلة هي المنتجات التي لها قدرة الإحلال بدل المنتجات الأصلية، فهي تؤدي نفس الوظيفة التي يؤديها المنتج الأصلي، فالمؤسسة دائما تتنافس مع المؤسسات التي تصنع منتجات بديلة لمنتجها الأصلي. تحد البدائل من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف للأسعار التي يمكن أن تتقاضاها المؤسسات لتحقيق الربحية. و كلما كان السعر الذي يعرضه البديل أقل من المنتج الأصلي اشتد إحكام الغطاء على أرباح الصناعة.

<sup>1</sup> مايكل بورتر، "الاستراتيجية التنافسية: اساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، مرجع سبق ذكره ، ص62-63 .

ويمكن للمؤسسة المنتجة للمنتج الأصلي أن تعزز موقعها في الصناعة إزاء بديل ما، فإن الإعلانات المكثفة و الدائمة في مجالات تحسين جودة المنتج، و جهود التسويق، و زيادة توافر المنتج، و ما إلى هنالك.

و المنتجات البديلة التي تستحق معظم الإهتمام هي تلك التي تخضع لإتجاهات تحسن مقابضة سعرها-أدائها بمنتج الصناعة، أو تنتجها صناعات تحقق أرباحا عالية. و في الحالة الأخيرة، غالبا ما تدخل البدائل بسرعة عند حدوث تطور ما يزيد المنافسة في صناعاتها و يؤدي إلى انخفاض السعر أو تحسن الجودة. و يساعد هذا التحليل في تجنب بديل ما من الناحية الإستراتيجية.

### **2-1-2-1-4-قوة المساومة لدى المشتريين<sup>1</sup>**

يتنافس المشترون مع الصناعة بفرض هبوط الأسعار، و المساومة على ارتفاع الجودة و مزيد من الخدمات، و كل هذا على حساب ربحية المؤسسة. و تتوقف قوة كل من مجموعات المشتريين المهمين على عدد من خصائص وضعها في السوق و على الأهمية لمشترياتها من منتجات المؤسسة. و تكون مجموعة المشتريين قوية إذا تحققت الظروف التالية :

- **التركيز أو شراء أحجام كبيرة مقارنة بمبيعات البائع:** إذا كان مشتر معين يشتري نسبيا كبيرة من المبيعات فإن ذلك يزيد من أهمية عمل المشتري. و يكون المشترون لهم قوى نافذة إذا كانت المؤسسة كبيرة و تتميز بجسامة التكاليف الثابتة فإن ذلك يرفع من احتمالات شغل الطاقة الإنتاجية.
- **أن تمثل المنتجات التي يشترونها جزءا كبيرا من تكاليف البائع أو مشترياته:** هنا يميل المشترون إلى صرف الموارد اللازمة للشراء بسعر موات. فعندما تكون المنتجات التي تبيعها المؤسسة تمثل جزءا كبيرا من تكاليفها، يكون المشترون حساسين للسعر بمعنى الضغط أكثر على المؤسسة بتخفيض السعر.
- **أن تكون المنتجات التي يشترونها من المؤسسة لها منتجات بديلة:** يكون المشترون على ثقة دائما بإمكانية إيجاد موردين بديلين، و يمكن أن يقوموا باختيار منتجات مؤسسة على أخرى. فإذا كانت المنتجات البديلة تلبى احتياجات مشتريين معينين بشكل مرض، فستزيد من قدرتهم على المساومة. فإذا احتاج المشتري إلى منتج، وهذا المنتج متوافر عند كثير من البائعين الذين يستطيعون تزويده بها، و بهذا يتمكن المشتري من الحصول على منتج من عدة مصادر بديلة.
- **انخفاض تكاليف التحول:** تكاليف التحول، تحدثنا عنها سابقا، تربط المشتري ببائعين معينين. إن

<sup>1</sup>مايكل بورتر، "الاستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، مرجع سبق ذكره، ص 63-67.



بعض المشترين لا تترتب عليهم تكاليف مرتفعة عند تغيير الموردين و التي تسمح للزبون بالحصول على مدخلاته من مورد آخر دون صعوبة. فلما المشترين لا يربطون مواصفات منتجهم بمواصفات منتج المورد محدد أو أن لا يكونوا قد استثمروا مبالغ كبيرة في تعلم كيفية استخدام معدات مورد معين بمعنى جل المنتجات متشابهة وتؤدي وظيفة واحدة و لها جودة عالية فهذا يخفض تكاليف التحول من مورد لآخر.

● **تشكيل المشترين تهديدا محتملا بالتكامل الخلفي (تملك قنوات التوريد):** إذا كان المشترين يشكلون تهديدا محتملا بالتكامل الخلفي، فإنهم يكونون في موقف يمكنهم من المطالبة بالحصول على تنازلات كبيرة في الأسعار. فيمكن للمشترين باستخدام التهديد بالتصنيع الذاتي كقوة مساومة بمعنى إنتاج احتياجاتهم من مكون ما في الداخل و شراء ما تبقى من الموردين الخارجيين. لا يكون تهديدهم بمزيد من التكامل ذا مصداقية خاصة فحسب، و إنما أيضا يزودهم الإنتاج الجزئي في الداخل بمعرفة مفصلة عن التكاليف ما يقدم لهما عونا كبيرا في المفاوضات. و يمكن تحييد قوة المشترين جزئيا عندما تهدد المؤسسة بالتكامل الأمامي في صناعة المشترين.

● **عدم أهمية منتج المؤسسة بالنسبة إلى جودة منتجات المشترين أو خدماتهم:** عندما تتأثر منتجات المشترين تأثرا كبيرا بمنتج المؤسسة، يكون المشترين أقل حساسية تجاه السعر بمعنى لن يطالبوا بتخفيض السعر على العموم. إذ أن نوعية منتج المؤسسة تؤثر كثيرا على ربحية المشتري عندما يقوم باستخدام منتج المؤسسة في إنتاج منتجه فإذا لم يكن منتج المؤسسة ذا نوعية عالية فهذا يكلف المشتري فيما بعد تكلفة باهضة لفشل منتج المؤسسة.

● **أن يكون لدى المشتري معلومات تامة:** عندما يمتلك المشتري معلومات تامة عن الطلب، و أسعار السوق الفعلية، بل حتى تكاليف المورد، يمنحه ذلك عادة قدرة أكبر على المساومة عما إذا كانت معلوماته ضئيلة. المعلومات الكاملة تجعل المشتري في موقع أفضل لضمان الحصول على الأسعار المواتية المعروضة على الآخرين و مواجهة ادعاءات الموردين بأن بقاءهم مهدد.

يكن المشترين في المشترين المستهلكين و المشترين الصناعيين و التجاريين، فالمستهلكون يعتبرون أكثر حساسية للسعر عندما يشترون منتجات غير متنوعة، أو مرتفعة الثمن بالنسبة إلى مداخلهم، أو عندما لا تكون الجودة مهمة جدا بالنسبة إليهم.

تتحدد قوة شراء المشترين بالجملة و بالتجزئة بالقواعد نفسها، مع إضافة مهمة. يستطيع المشترين بالتجزئة أن يكتسبوا قوة مساومة تفوق قوة المنتجين عندما يتمكنون من التأثير على قرارات الشراء التي يتخذها المستهلكون، كما يفعلون في الأدوات الكهربائية و المنتجات الرياضية وسواها من المنتجات. و على نحو ذلك، يكتسب المشترين بالجملة قوة مساومة إذا تمكنوا من التأثير على قرارات الشراء التي

يتخذها المشترون بالتجزئة و المؤسسات الأخرى التي يبيعونها المنتج.

## **2-1-2-1-5-قوة المساومة لدى الموردين :**

إن الموردين هم الذين يوفرون المواد الخام إلى المؤسسة، حتى تتمكن هذه الأخيرة من إنتاج السلع أو الخدمات، نصف مصنعة، أو تامة الصنع. و يتم الحصول على هذه المواد من الأسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية. و لذلك يجب على مدراء التسويق مراقبة توافر هذه المواد، لأن النقص أو التأخير في توفيرها سوف ينعكس على تكاليف المبيعات أو توقف الإنتاج. و يجب على إدارة التسويق بالاتفاق مع إدارة المشتريات أن تقوم باختيار المورد المناسب في ضوء عدة اعتبارات أهمها:

✓ جودة المواد؛

✓ السرعة في توريد المواد؛

✓ الشروط التي يضعها المورد للبيع و التسليم و التسديد و الخصم؛

✓ الضمانات و الكفالات التي يضعها المورد؛

✓ السمعة التجارية للمورد؛

✓ القدرة الإنتاجية للمورد؛

✓ الخدمات التي يقدمها مثل الصيانة, تدريب الموظفين.

يحدث أن يكون الموردون بمثابة تهديد تنافسي للمؤسسة إذا كانوا يمارسون قوتهم التساومية على المؤسسة لرفع الأسعار أو خفض جودة السلع و الخدمات المشتراة. و بالتالي يستطيع الموردون الأقوياء اعتصار الربحية من صناعة ما غير قادرة على استرجاع ارتفاع التكلفة بالأسعار التي تتقضاها. و الشروط التي تجعل الموردين أقوياء تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

• **سيطرة قليل من المؤسسات عليها و تركزها أكثر من المؤسسة التي تبيع إليها:** يكون الموردون الذين يبيعون إلى مشتريين مشتتين قادرين عادة على ممارسة تأثير كبير على الأسعار و الجودة.

• **عدم الإضطرار إلى التنافس مع منتجات بديلة أخرى لبيع الصناعة:** ففوة المساومة لدى الموردين تكون في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة و تقل هذه القوة إذا تنافسوا مع منتجات بديلة.

• **ألا تكون المؤسسة زبونا كبيرا للمجموعة الموردة:** عندما يبيع الموردون إلى عدد من المؤسسات و لا تمثل مشتريات المؤسسة جزءا كبيرا من المبيعات، يكون الموردون أكثر ميلا لممارسة القوة. و إذا كانت المؤسسة زبونا كبيرا، ترتبط حظوظ الموردين ارتباطا وثيقا

<sup>1</sup> مايكل بوتر، "الاستراتيجية التنافسية: اساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، مرجع سبق ذكره ، ص67-68 .

- بالمؤسسة و سحرصون على حمايتها من خلال التسعير المعقول.
- أن يشكل منتج الموردين مدخلا مهما في عمل المشتري: عندما يكون مثل هذا المدخل مهما لنجاح عملية التصنيع أو جودة المنتج، فإن ذلك يزيد من قوة الموردين . و ينطبق ذلك على وجه الخصوص عندما لا يكون المدخل قابلا للتخزين، فلا يتمكن المشتري من بناء مخزون.
- تميز منتجات مجموعة الموردين أو ارتفاع تكاليف تغييرها: التميز أو تكاليف التغيير التي تواجه المؤسسة و تحرمها من خيارات تبديل مورد بمورد آخر. و إذا كان المورد يواجه تكاليف التغيير يكون التأثير عكسيا.
- تشكيل مجموعة الموردين تهديدا مقتعا للتكامل الأمامي: يحد ذلك قدرة المؤسسة على تحسين الشروط التي تشتري بموجبها. فمن خلال تهديد الموردين بدخول صناعة المؤسسة و استخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات التي يمكنها من المنافسة مباشرة مع منتجات المؤسسات العاملة حاليا في الصناعة.
- عدم قدرة المؤسسة على استخدام لغة التهديد بالتكامل الخلفي و توفير احتياجاتها بنفسها.

## **2-1-2-1-6-السلطات العمومية:**

يجب النظر إلى الحكومة على كل المستويات بأنها تستطيع التأثير على كثير من أوجه هيكل الصناعة إذا لم يكن جميعها بصورة مباشرة و غير مباشرة في العديد من الصناعات، تكون الحكومة مشتريا أو موردا و تستطيع التأثير على المنافسة الصناعية عن طريق السياسة التي تعتمدها<sup>1</sup>. إن الدولة و ما تملكه من سلطة اتخاذ القرار عن طريق مجموعة القوانين و التشريعات و الإجراءات التي تضعها ( كالضرائب و الرسوم، قانون العمل، قوانين حماية البيئة، متابعة و تنظيم المنافسة، الرقابة على الأسعار ، المساعدات و الدعم...الخ) تلعب دورا مؤثرا و مباشرا في تحديد سياسات و أنشطة المؤسسة، ففي بعض الأحيان بإمكانها أن تكون عاملا مساعدا للمؤسسة مما يشجعها على النمو و الازدهار، و أحيانا أخرى تكون كعامل مقيد و مهدد لها، مما قد يؤثر على أرباحها و قدراتها على المنافسة.

تستطيع الدولة أن تتدخل و تؤثر على أي من القوى الخمس المذكورة سابقا، حيث تحل تصرفاتها محل ديناميكية السوق في القطاع، و بالتالي بإمكانها أن تعمل على تغيير بيئة التنافس كلية، خاصة في الدول النامية التي مازالت تعتمد اقتصادياتها بشكل كبير على توجيه و تدخل من قبل السلطات العمومية فيها و الآن نوضح بشكل موجز تأثير تدخل الدولة على القوى الخمس المشكلة لبيئة الصناعة كما يلي:

<sup>1</sup> مايكل بورتر، "الاستراتيجية التنافسية: اساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

● **شدة المنافسة** : قد تحتاج المؤسسات العاملة في قطاع ما إلى زيادة طاقتها الإنتاجية أو إلى توسيع استثماراتها، و نظرا لكون هذا الأمر يحتاج إلى الموارد الكافية و كذلك الحصول على ترخيص من طرف السلطات العمومية، فإن التمييز في تخصيص تلك الموارد و منح الترخيص من قبل هذه الأخيرة يؤدي إلى سيطرة و هيمنة مؤسسة أو عدد محدود من المؤسسات على السوق، و من ثم تنخفض درجة المنافسة، و على العكس من ذلك قد تتدخل الدولة و تعمل على خلق نوع من التوازن أو التساوي بين المؤسسات مما يترتب عليه وجود عدد كبير من المنافسين، و بالتالي ازدياد شدة وحدة المنافسة، كما قد تساهم الدولة في خلق مزايا تنافسية لنوعيات معينة من المؤسسات، كالمشروعات الصغيرة أو شركات القطاع العام، و بإمكانها كذلك تخفيض أو إزاحة مجالات معينة من التنافس من خلال التحكم في الأسعار، و أخيرا تؤثر الدولة على مجال الأعمال من خلال سياساتها القطاعية و التي من شأنها التأثير بشكل جوهري على معدلات نمو صناعات معينة ، ففي ظل السياسات القطاعية التوسعية سوف تنخفض حدة و شدة المنافسة للحصول على حصص أكبر من السوق و على العكس من ذلك في حالة السياسات الانكماشية حيث تزداد شدة المنافسة.

● **حواجز الدخول إلى السوق**: تؤثر الدولة على دخول منافسين جدد إلى السوق، حيث يمكن لها أن تعيق دخول منافسين جدد إلى قطاع من القطاعات من خلال وضع القيود كمتطلبات الترخيص أو تقييد الوصول إلى المواد الخام و غيرها، كما تستطيع وضع حواجز للدخول بطريقة غير مباشرة من خلال وضع ضوابط الإستخدام و كذلك قوانين حماية البيئة من التلوث و قوانين السلامة و غيرها.

من جانب آخر قد تمنح الدولة تسهيلات للمستثمرين المحليين بالدخول إلى قطاعات معينة من أجل حماية السوق من المنافسة الأجنبية و تقييد الاستيراد... الخ، فكل هذا من شأنه أن يؤثر على ديناميكية المنافسة داخل القطاع.

● **المنتجات و الخدمات البديلة** : تؤثر إستراتيجيات و سياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات في السوق، و بالتالي على المقدرة الإحلالية لها، حيث بإمكانها أن تقوم بإنتاج منتجات بديلة لمنتجات المؤسسات الخاصة العاملة في القطاع، و هذا ما يجعلها تكون كطرف منافس لها.

● **القوة التفاوضية للموردين و العملاء** : تؤثر السلطات العمومية على التفاوضية لكل من الموردين و العملاء، حيث بإمكانها أن تزيد من قوتهم التفاوضية أو تعمل على التقليل منها، فإذا وفرت لهم الحماية ضد المؤسسات التي يتعاملون معها في القطاع، فإن ذلك سوف يزيد من قوتهم التفاوضية و أن بعض الإجراءات التي تقوم بها تكون في صالحهم، فمثلا لو قامت الدولة بالرقابة على عمليات إستيراد الموارد التي تحتاجها المؤسسات، فإن ذلك يزيد من القوة التفاوضية

للموردين المحليين حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل و يتم إلزام المشتريين بالشراء من السوق المحلي، كما أن بعض الإجراءات تكون في غير صالحهم، بحيث تعمل على إضعاف قوة التفاوض لدى المورد أو المشتري كذلك التشريعات المقيدة لعمليات التكامل الخلفي باتجاه المواد الخام أو التكامل الأمامي باتجاه الأسواق و منافذ التوزيع.

مما سبق، يتضح أن الدولة تعد طرفاً أساسياً في البيئة التنافسية للمؤسسات، حيث تشكل تصرفاتها قوة كبرى و مؤثرة في هيكل القطاع و ديناميكية المنافسة، غير أن الإستراتيجية قد تشمل التعامل مع الحكومة كجهة فاعلة يجب التأثير عليها.

لما يتم دراسة و تقييم المؤثرات التي تؤثر في البيئة التنافسية التي تعمل بها تلك المؤسسة، و هذا من أجل القيام بالتحليل الإستراتيجي لأعمالها، فهذا لا يكفي بل يجب إستخراج من تحليل البيئة الخارجية الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة ، و لهذا سيتم إعطاء صورة أوضح عن كل من الفرص و التهديدات التي تفرزها تغيرات عوامل البيئة التنافسية.

### **2-1-3- الفرص البيئية:**

تتبع الأهمية التي تلازم الفرص من خلال ارتباطها بمصير المؤسسات و إن اغتنام تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة.

لقد تم تعريف الفرصة بتعريفات كثيرة، و سوف يتم التطرق لبعضها لإعطاء صورة واضحة هذا المصطلح بالقدر الملائم. فقد عرفها قاموس (Websteris) بأنها "مجموعة مؤلفة من الظروف المواتية للهدف بالوقت المناسب"<sup>1</sup>

يلاحظ هنا بأن الفرصة ما هي إلا ظروف إيجابية تناسب الهدف من أجل تنفيذه ليحقق النتائج المرجوة.

و عرفت الفرصة من قبل (Rowe) و زملاؤه بأنها " أي موقف موات في بيئة المؤسسات"<sup>1</sup> و نود توضيح بأن الفرصة هي ظرف إيجابي يلائم نشاط المؤسسة و من خلال استثماره يعزز موقعها التنافسي في البيئة التي تعمل فيها.

و عرفها كل من (Higgins & Vincze) بأنها "عوامل و أوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيراً في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها أو تجاوز هذه الأهداف"<sup>2</sup>. و من خلال التمعن في هذا المفهوم يلاحظ أن الفرص هي ظروف ليست فقط إيجابية بل تقع خارج المؤسسة و هي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً و أيضاً تحقق أهداف جيدة لم

<sup>1</sup> ROWE Alan. J et Al, " Strategic Management: A methodological Approach", 4<sup>th</sup> ed., Addison-Wesly Publishing Co. Inc., U. S. A., 1994, P.199.

<sup>2</sup> HIGGINS James. M, VINCZE, Julian. W, "Strategic Management : Text And Cases", 4<sup>th</sup> ED., Saunders College Publishing, U. S. A, 1989, P.65.

تكن مسطرة لها مسبقا.

و يستخلص من التعاريف السابقة أن الفرصة هي موقف أو فكرة أو ظرف يتناسب ايجابيا مع الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة أو يزيد من قدرتها التنافسية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين، بمعنى أن الفرصة يمكن أيضا أن تكون فكرة تستطيع تحويلها إلى خدمة ، سلعة أو موقف ما يمكن للمؤسسة استثماره لتحسين الموقف التنافسي لها. بشرط أن يكون ذلك مناسب مع الرؤيا الإستراتيجية لتلك المؤسسة، فضلا عن تناسب تلك الفرصة مع نقاط قوتها من النتائج المرجوة من الفرصة المعنية.

و الفرص البيئية تبقى فرص محتملة ما لم تستطع المؤسسة من استغلال الموارد لكسب ميزة منها، و من المهم أن يتم تقييم الفرص و بما يتعلق بنقاط القوة و الضعف لموارد المؤسسة. فمن الضروري أن تدرس الموارد في ضوء تشخيص نقاط قوتها و ضعفها و بما يرتبط و حاجات البيئة إلى جانب المنافسة.

و يلاحظ أن وجهة نظر (Micheal M. Robert) اتجاه الفرص، بأنه يجب على المؤسسات عندما تريد أن تستجيب لفرصة شعرت بوجودها أن تسأل نفسها أربعة أسئلة شديدة الأهمية و ذلك لكي تتجنب الفرص الزائفة، و هي:<sup>1</sup>

- هل هذه الفرصة تنتهك أغراض المؤسسة أو رسالتها؟

- هل هذه الفرصة تتناقض مع القوة الدافعة الحالية؟

- هل هذه الفرصة تستلزم من المؤسسة بأن تتعلم ميدانيا جديدا متكاملا؟

- هل هذه الفرصة تلبى المستلزمات المالية في المؤسسة؟

## 2-1-4- التهديدات البيئية:

قبل الدخول في تعريف التهديد يجب الإشارة إلى حقيقة مفادها أن الفرص و التهديدات وجهان لعملة واحدة، و مثلما تعد الفرص القطب الموجب، فإن التهديدات تعد القطب السالب للفرص. و حيثما وجدت الفرص توجد التهديدات، و ما يمثل لمؤسسة فرصة فهو لا بد أن يكون تهديدا لمؤسسة أخرى و قد عرف التهديد من قبل قاموس (Websteris) بأنه هو " المؤشر الخطر وشيك الوقوع أو إيذاء...الخ"تهديد الحرب"<sup>2</sup>.

و عرف من قبل كل من (Higgins & Vincze) بأنه "عوامل خارجية يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>. و عرف التهديد من قبل (Rowe) و زملاؤه

<sup>1</sup> HIGGINS James M, VINCZE Julian. W, Op-Cit, P.65.

<sup>2</sup> NEUFELD Victoria, GURALNI David. B, Op-Cit, P.134.

<sup>3</sup> HIGGINS James. M, VINCZE Julian. W, Op-Cit, P.65.

بأنه "أي موقع غير موات في بيئة المؤسسات يكون قوة ضارة لإستراتيجياتها"<sup>1</sup>, أي أن التهديد هو موقع خطر على إستراتيجية المؤسسة التي تسير عليها المؤسسة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا.

و يمكن استخلاص تعريف عام فيعرف التهديد على أنه "موقف، أو وضع، أو موقع يؤدي تجاهل أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسار المؤسسة أو إلحاق الأذى بها و حسب رؤياها الإستراتيجية الحالية و المستقبلية".

فالتهديدات تمثل عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة على الوصول إلى مراكزها الحالية أو التي تنوي الوصول إليها. ويمثل دخول منافسين جدد من أكبر التهديدات للمؤسسة، فضلا عن قوة المساومة لدى المشتريين الرئيسيين أو المجهزين، فضلا عن تغير تكنولوجيا النظم الجديدة و بالإضافة إلى المنافسين المحتملين و المنافسين الحاليين.

و يشكل فهم الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة مساعدة لتلك المؤسسة على تحديد الإختيارات الواقعية لغرض اختيار إستراتيجية ملائمة، و من أجل التعرف على أفضل مكانة تنافسية للمؤسسة. كذلك فإن عملية تحديد الفرص و التهديدات في أي قطاع من قطاعات الأعمال يجب أن تتصف بالإستمرارية، و ذلك لأن البيئة الخارجية مستمرة ، مما يستدعي مراقبتها بشكل مستمر حتى يمكن للمؤسسة مواكبة التغير من خلال اغتنام الفرص المتولدة و تحاشي التهديدات التي تعيق مسار المؤسسة .

و يجب دائما أن لا يغيب على المؤسسة بأن أي فرصة لا يمكن أن تخلو من المخاطر تماما. مما يعني أن الفرصة التي تكون أمام المؤسسة و لا تحسن اغتنامها سوف تذهب إلى أحد المنافسين و تنقلب إلى تهديد مباشر للمؤسسة.

## **2-2- إطار تحليل البيئة الداخلية:**

لا يمكن في أي وضع من الأوضاع فصل البيئة الداخلية للمؤسسة عن بيئتها الخارجية التي هي المصدر الرئيسي لتولد الفرص و التهديدات بالنسبة للمؤسسة. و نتيجة لذلك فإن المؤسسة لا تستطيع أن تخوض باغتنام أي فرصة في بيئتها قبل أن تتفحص عوامل البيئة الداخلية، ذلك لأنه من خلال هذا التفحص يمكن تشخيص نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة.

و البيئة الداخلية هي التي توجد داخل المؤسسة و تؤثر فيها من الداخل، و تتمثل بموارد المؤسسة و إمكانياتها.

<sup>1</sup> ROWE Alan. J & et. Al., Op-Cit, P.199.

و يلاحظ أن كل مؤسسة حتى تقوم بتطوير و استخدام مزايا التنافسية لا بد لها من تشخيص البيئة الداخلية بمعنى معرفة نقاط القوة و الضعف الداخلية و الذي يتطلب القيام بتحليل دقيق للعوامل الداخلية من خلال توفر معلومات شاملة ودقيقة عنها.

و أن نقاط القوة و الضعف الداخلي في المؤسسة هي بحاجة إلى تقييم، و هذا يستدعي القيام بتحليل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة-المالية، الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق و البحث و التطوير. حيث أن نقاط القوة تعد جوهر بناء و تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة. و التي تسعى كل المؤسسات لتحقيقها حتى تستطيع أن تقف في وجه تهديدات المنافسين و يؤكد كل من (Johnson & Scholes)<sup>1</sup> إن دراسة و تحليل البيئة الداخلية تتم من أجل التعرف على القدرات الذاتية للمؤسسة مما يساعد في تحديد نقاط القوة و التي من خلالها تتمكن المؤسسة من مواجهة المشاكل المتولدة من التغير البيئي، و نقاط الضعف التي سوف تتم مقابلتها بالتغير البيئي. و يجب أن تدرك المؤسسة أن نقاط قوتها تتباين أهميتها بالإعتماد على نوع الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة.

و يرى (Ohmae) بأنه يتوجب على المديرين أن يستخدموا تحليل نقاط القوة و الضعف بطرق تؤدي إلى تحقيق "ميزة تنافسية" و كما يأتي:<sup>2</sup>

- **الطريقة الأولى:** القيام بإعادة تكييف الموارد لتعزيز مجالات معينة في المؤسسة، وتخصيص الإدارة لموارد بنفس الطريقة التي يطبقها المنافسون مما لا يجعل هناك تغيير في المركز التنافسي. فإذن يجب أن تتركز تلك الموارد في تلك المجالات التي تتوفر فيها عوامل النجاح الرئيسية، حتى تستطيع تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية.
- **الطريقة الثانية:** أن تستخدم المؤسسة الاختلافات القائمة بينها و بين المنافسين لها، و هنا يتم استخدام التكنولوجيا و شبكة مبيعات المنتجات التي هي ليست في حالة منافسة مباشرة مع منتجات المنافسين.
- **الطريقة الثالثة:** و هي عندما يكون من الصعب إزاحة منافس يعمل في صناعة راسخة فهنا يكون من الضروري إتباع طريقة غير تقليدية لغرض إفساد عوامل النجاح الرئيسية و التي كان المنافس قد استخدمها لتحقيق ميزة تنافسية.
- **الطريقة الرابعة:** يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواقا جديدة أو تقود إلى منتجات جديدة.

<sup>1</sup> JOHNSON Gerry, SCHOLES Keven, Op. Cit, P 15.

<sup>2</sup> JAUCH Lawrence. R, GLUECK William. F, "Strategic Management And Business Policy", 3<sup>rd</sup> ED., Mc Graw-Hill Book Co., U.S. A, 1988, PP. 177-178.



إن عملية التحليل لعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة يجب أن تركز على جميع الجوانب في كل نشاط من أنشطة المؤسسة الداخلية، بمعنى آخر كل نشاط يتواجد في سلسلة القيمة للمؤسسة، و يمكن استعراضها كالآتي:

- **التسويق:** أهداف، استراتيجيات، سياسات، برامج التسويق الحالية للمؤسسة. مدى انسجامها مع رسالة، أهداف، استراتيجيات المؤسسة و مع البيئات الداخلية و الخارجية.
- **المالية:** الأهداف، استراتيجيات، سياسات، و برامج المالية الحالية للمؤسسة. مدى انسجامها مع رسالة، أهداف، استراتيجيات المؤسسة و مع البيئات الداخلية و الخارجية.
- **البحث و التطوير:** أهداف، استراتيجيات، سياسات، برامج البحث و التطوير الحالية للمؤسسة. مدى انسجامها مع رسالة، أهداف، استراتيجيات المؤسسة و مع البيئات الداخلية و الخارجية.
- **الإنتاج:** أهداف، استراتيجيات، سياسات، برامج الإنتاج الحالية للمؤسسة. مدى انسجامها مع رسالة، أهداف، استراتيجيات المؤسسة و مع البيئات الداخلية و الخارجية.
- **الموارد البشرية:** أهداف، استراتيجيات، سياسات، برامج الموارد البشرية الحالية للمؤسسة. مدى انسجامها مع رسالة، أهداف، استراتيجيات المؤسسة و مع البيئات الداخلية و الخارجية.

و بعد استعراض الإطار العام لمفهوم و طبيعة تحليل البيئة الداخلية لا بد من توضيح مفهوم كل من نقاط القوة و نقاط الضعف التي يكون تشخيصها من خلال ذلك التحليل في البيئة الداخلية.

## **2-2-1-نقاط القوة:**

من أجل توضيح المقصود بنقاط القوة و الضعف حتى تكتمل صورة الجانب الثنائي من تحليل (SWOT) فسوف يتم إعطاء بعض المفاهيم للنقطتين أعلاه بشكل موجز يفى بهدف هذه الدراسة.

فقد تم تعريف نقاط القوة من قبل (Sharplin) بأنها "صفات و مؤهلات متميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و بصورة خاصة المنافسين و التي تعطيها ميزة عليهم"<sup>1</sup>. فيلاحظ أن نقاط القوة حسب هذا المفهوم تنفرد بها هذه المؤسسة عن بقية المنافسين. و هي التي سوف تمنح المؤسسة ميزة تنافسية عليهم.

أما كل من (Higgins & Vincze) فقد عرفا نقاط القوة بأنها " هي القدرات و الأوضاع

<sup>1</sup> SHARPLIN Arthar, « Strategic Management », Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1985, P.190.

الداخلية الإيجابية، و التي هي عند مستوى يكفي لجعل المؤسسة قادرة على اكتساب ميزة إستراتيجية في سعيها لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

و هذا يعطي بعد آخر لنقاط القوة ألا و هو أن تلك النقاط يجب أن تكون بمستوى معين، و هذا المستوى يجب مقارنته مع مستويات المؤسسات المنافسة حتى يمكن الاعتماد عليه في بناء الميزة التنافسية التي سوف تدعم المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها.

و يلاحظ أن (Pearce & Robinson) حددا مفهوم نقاط القوة بأنها "مورد أو مهارة ميزة أخرى بالقياس إلى المنافسين و احتياجات الأسواق التي تخدمها أو تتوقع أن تخدمها"<sup>2</sup> فنقاط القوة تمثل مورد يسمح للمؤسسة بتلبية احتياجات السوق.

و يمكن استخلاص تعريف شامل لنقاط القوة على أنها "مؤهلات أو موارد تمتلكها المؤسسة و هي تمثل القدرة الذاتية للمؤسسة ، و التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنافسين من خلال تنفيذ استراتيجياتها التنافسية".

## **2-2-2- نقاط الضعف:**

تعد نقاط الضعف الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، و الذي يجب على المؤسسات أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها.

و قد تم تعريف نقاط الضعف من قبل (Sharplin) بأنها "صفات خاصة بالمؤسسة تجعلها أقل فاعلية مقارنة مع أمثالها من المؤسسات"<sup>3</sup> من هذا يتبين أن نقاط الضعف لها تأثير مباشر على فاعلية المؤسسة، نتيجة تأثيرها في أنشطة المؤسسة، مما يجعل تلك الأنشطة لا تحقق الغايات المرجوة منها.

أما (Higgins & Vincze) فقد عرفا نقاط الضعف بأنها "أشكال من العجز الداخلي و الأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.

يلاحظ أنهما أعطيا مفهوما أوسع لنقاط الضعف بأنها ليست فقط أوضاع مؤثرة على نشاط المؤسسة في الماضي و الواقع الذي تعيش فيه و في المستقبل من خلال التأثير على أهداف المؤسسة المستقبلية. و عرف (Pearce & Robinson) نقاط الضعف بأنها "قصر أو محدودية في الموارد أو المهارات أو القابليات و التي تعيق إعاقه قدرة أداء المؤسسة

<sup>1</sup> HIGGINS James. M, VINCZE Julian. W, Op-Cit, P.64.

<sup>2</sup> PEARCE II John . A, ROBINSON. Jr. Richard. B, Op-Cit, P176.

<sup>3</sup> SHARPLIN Arthar, P190.

<sup>4</sup> HIGGINS James. M, VINCZE Julian. W, Op-Cit, P-65.

الفعال"<sup>1</sup>. فيلاحظ أن نقاط الضعف لا تكون فقط نتيجة خلل في أنشطة المؤسسة و إنما محدودية الموارد أو المهارات التي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

و حدد (Thompson) بأن نقاط الضعف الرئيسية بأنها " هي التي تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية"<sup>2</sup>.

ويمكن استخلاص تعريف شامل لنقاط الضعف بأنها قدرات و موارد تكون بمستوى أقل مما عند المؤسسات المنافسة و هذا ينعكس سلبا على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة بالشكل المرجو منه.

### **3-رؤيا إستراتيجية حول تحليل (SWOT)**

بعد استعراض مفهوم تحليل (SWOT). و مما يتولد عن البيئة الخارجية من فرص و تهديدات، و ما يمكن أن يشخص من نقاط القوة و نقاط الضعف في البيئة الداخلية، يوجد هناك بعض الآراء الإستراتيجية حول كل جانب من جوانب تحليل (SWOT). فهذا التحليل يوجب تشخيص نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية الحالية و المستقبلية و الفرص و التهديدات الخارجية الحالية و المستقبلية، و هذا يتم من خلال جمع البيانات عن كلتا البيئتين الداخلية و الخارجية. و ذلك من أجل تحديد أين تقف المؤسسة، و أين تريد الوصول، و كيف تصل إلى الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق أهدافها التي تم وضعها بناء على التحليل الاستراتيجي. و تستخدم المؤسسات تحليل (SWOT) ليكون إطارا منطقيا يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المؤسسة التنافسي، و النقطة الأساسية في هذا الموضوع أن تحليل (SWOT) يشتمل على جميع الجوانب التي تتعلق بالمؤسسة. كما يمكن استخدام تحليل (SWOT) من أجل الوصول إلى تحليل استراتيجية من خلال مقارنة نقاط القوة و الضعف الداخلية بالفرص و التهديدات الخارجية، و الهدف من هذه العملية هو من أجل تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال المواءمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية و أوضاعها الخارجية. و توضح هذه الخلايا كالتالي:

- **الخلية الأولى:** تعد أكثر الأوضاع ملائمة. و ذلك لكون وجود فرص بيئية عديدة و توفر نقاط قوة عديدة تمكنها من السعي نحو تلك الفرص. مما يجعل المؤسسة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو.
- **أما الخلية الثانية:** يتوفر نقاط قوة عديدة و لكن في ذات الوقت يلاحظ أن المؤسسة

<sup>1</sup> PEARCE II John. A, ROBINSON. Jr. Richard. B, Op-Cit, P 176.

<sup>2</sup> THOMPSON John. L, « Strategic Management : Awareness And Change », 3rd ED., International Thomson Publishing Co., U. K, 1997, P224.

تواجه بيئة غير مناسبة من حيث وجود تهديدات رئيسية و هنا يتوجب على المؤسسة رسم استراتيجيات تمكنها من استخدام نقاط القوة الحالية من أجل خلق فرص طويلة الأمد في أسواق أخرى.

- وفي **الخلية الثالثة:** المؤسسة هنا تواجه فرصا سوقية كبيرة إلا أن نقاط الضعف الداخلي تقيد المؤسسة من اغتنام الفرص. و يجب على الإستراتيجية هنا أن تركز على معالجة نقاط الضعف الداخلي، و ذلك لكي تزيد من كفاءة المؤسسة في الاستفادة من الفرص السامحة.

- أما **الخلية الرابعة:** فهي تعد أكثر الأوضاع سوءا، و ذلك نظرا لوجود تهديدات بيئية عديدة و وجود نقاط ضعف تقيد المؤسسة من مواجهة تلك التهديدات. و يجب على الإستراتيجية هنا أن تكون دفاعية، و ذلك من خلال معالجة نقاط الضعف و مواجهة التهديدات. و كل هذا مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(16-2): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي
		التحليل الخارجي
<p>الخلية الثالثة</p> <p>مساندة استراتيجية تتوخى التكيف و التحول W/O التغلب على نقاط الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل).</p>	<p>الخلية الأولى</p> <p>مساندة استراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة من أجل جذب و استغلال و الاستفادة من الفرص المتاحة خارجيا(الوضع المثالي الجيد).</p>	<p>الفرص البيئية المتاحة</p>
<p>الخلية الرابعة</p> <p>مساندة استراتيجية دفاعية W/T تقليل نقاط ضعف المؤسسة لتفادي المخاطر الخارجية.</p>	<p>الخلية الثانية</p> <p>مساندة استراتيجية التنوع S/T استخدام نقاط قوة المؤسسة لتجنب التهديدات الخارجية او الحد من اثارها (يمكن البحث في ظل التهديدات).</p>	<p>التهديدات البيئية الخارجية</p>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، "الادارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، 2007، ص328.

و صفوة القول، فمن وجهة النظر الإستراتيجية، فان المؤسسة التي تقيم و تثنم الفرص و التهديدات و تلاحظ نقاط القوة والضعف فإن هذه المؤسسة تكون عائدا يعود عليها حاليا و في المستقبل.

## ثانيا. أدوات تحليل الأنشطة الصناعية<sup>1</sup>

تضم هذه المجموعة العديد من الأدوات التي يتم بموجبها تحليل النشاط الصناعي للمؤسسة وفق اعتبارات كثيرة و متعددة، يمكن أن نشير إلى بعضها كالآتي:

### 1- مشروع تأثر الأرباح بإستراتيجية التسويق (PIMS) :

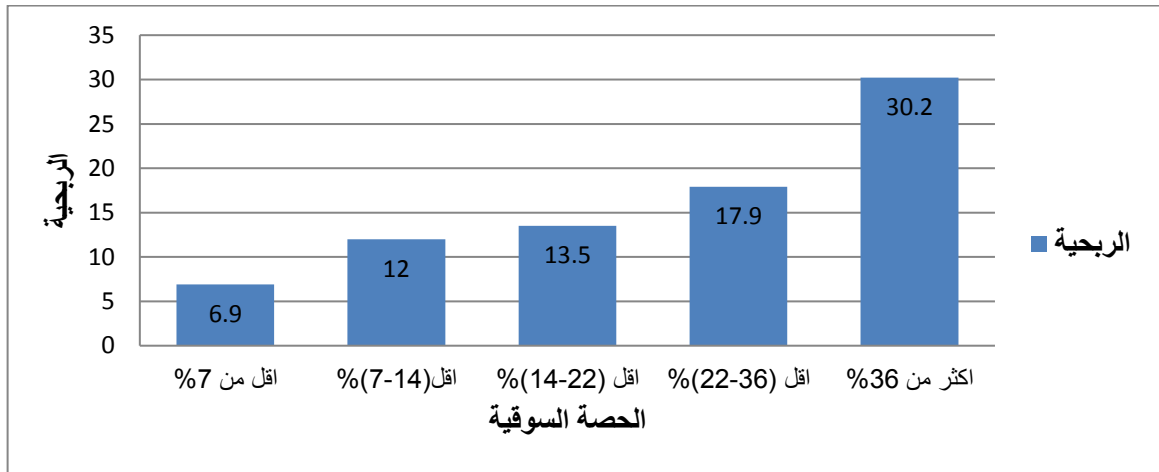
يمكن لهذه الطريقة أن تساعد المؤسسة في صياغة استراتيجياتها آخذة بعين الاعتبار كل منتج من منتجاتها على انفراد أو بجميع هذه المنتجات بوحدات و محافظ استثمارية متنوعة، و يعتبر مشروع من الطرق المعقدة التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات الصناعية الكبيرة، و هي مشروع طموح تم تطويره بمبادرة من مؤسسة General Electric بالتعاون مع Harvard Business School في بداية السبعينات من القرن الماضي. و منذ ذلك الحين فقد تم اغناء هذا المشروع من خلال مساهمة العديد من المؤسسات في العالم الغربي. و يشمل اليوم هذا المشروع على أكثر من 4500 نشاط صناعي مختلف.

إن أصل المشروع هو اعتماد و تحليل أسباب النجاح و الفشل لمجموعة منتجات مؤسسة و تحديد ما هو القانون الذي يقود نمو السوق و الذي يوجه المسؤولين في عمل خياراتهم الإستراتيجية. و لهذا الغرض تم بناء نموذج الهدف منه تحديد المتغيرات المؤثرة على ربحية المنتجات . لقد تم في إطار هذا المشروع ايجاد عدد كبير من العلاقات يمكن الإشارة إلى بعضها، و هي كالآتي:

هناك علاقة ايجابية بين الحصة السوقية و الربحية, يوضحها الشكل (2-17).

هناك علاقة عكسية بين كثافة الاستثمار و الربحية, يوضحها الشكل (2-18).

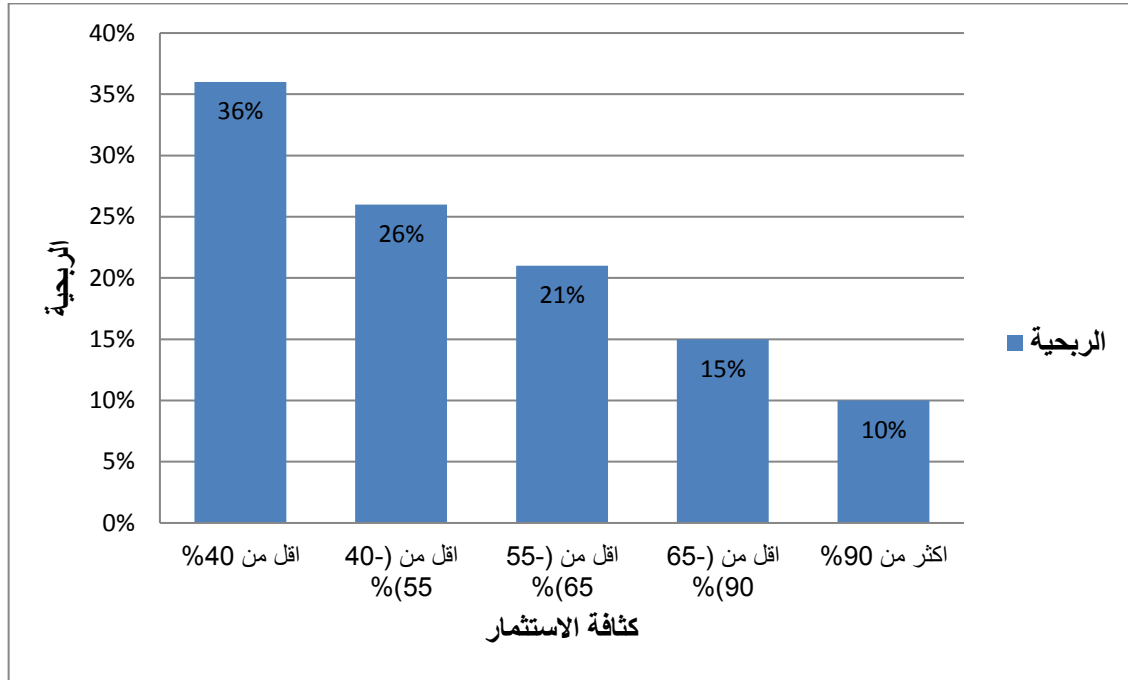
### الشكل رقم (2-17): العلاقة بين الحصة السوقية و الربحية



Source : Schoefler. S, Buzzell. R. D. et Heany D. F. "Impact of Strategic planning on Profit Performance", H. B. R., March-April(1974).

<sup>1</sup>طاهر محسن، منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس، "الادارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، 2007، ص366-357.

الشكل رقم (2-18): العلاقة بين الاستثمار و الربحية



Source : SCHOEFLER. S, BUZZELL. R. D. et HEANY. D. F. “Impact of Strategic planning on Profit Performance”, H. B. R., March-April(1974).

و كمحصلة عامة، وجد أن هناك تأثير مهم و ايجابي بين العديد من المتغيرات التي تحويها إستراتيجية التسويق و أرباح المؤسسة. إن الحصة السوقية النسبية و معدل نمو السوق، و حجم السوق، و مؤشرات الإعلان، و التوزيع تلعب دورا مهما في تحقيق أرباح في المؤسسات تتفاوت وفق هذه الاعتبارات التسويقية.

و نتائج هذه الدراسة سمحت بتبيان معايير الذين أثروا بنسبة 80% في نجاح أو فشل المؤسسات، و هم كالتالي:

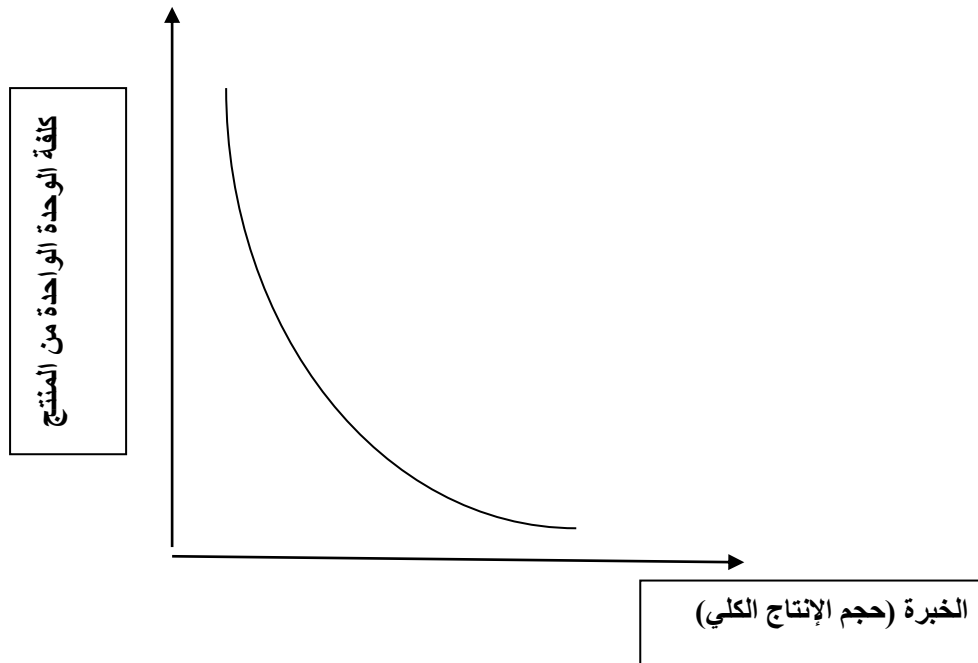
- الكثافة الرأسمالية؛
- الإنتاجية؛
- نمو السوق؛
- الموقع في السوق؛
- جودة المنتجات؛
- الإبداع؛
- الضغط على التكاليف؛
- رحلة بناء موقع جيد و الحصول على الأرباح.

## 2-منحنى الخبرة:

لقد أشارت دراسة مشروع PIMS إن احد المتغيرات التي تؤثر في ربحية نشاط معين هو الحصة السوقية، بمعنى كلما أصبحت الحصة السوقية مهمة ستحسن الربحية. إن احد الأسباب المهمة لهذا النوع من العلاقة هو الكلف القليلة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها قياسا بالمنافسين، أي كلما زادت حجم الإنتاج يعني تحسن في الحصة السوقية و بالتالي فان المؤسسة هنا تستفيد من اقتصاديات الحجم. و التي تعني في جانب منها مزيد من الخبرات قد تحققت على مختلف المستويات نتيجة زيادة حجم الإنتاج. إن الكلف ستكون أقل بكثير في المؤسسات المهيمنة قياسا للمؤسسات صغيرة الحجم. إن مفهوم اقتصاديات الحجم يجب أن يدرس بعناية حيث بينت الدراسات أنه كلما تضاعف حجم الإنتاج انخفضت التكاليف بنسبة تراوحت بين 20-30%.

لقد تم دراسة ظاهرة منحنى الخبرة منذ سنة 1925 عندما لاحظت فرق العمل في تصنيع الطائرات أن الوقت اللازم في تجميع الطائرة ينخفض كلما كان عدد الطائرات المجمععة كبيرا، و بعد ذلك حاولت مجموعة بوسطن الاستشارية دراسة هذه الظاهرة على أنشطة أخرى من خلال ملاحظة خطوط الإنتاج أو بالخدمات، حيث لاحظوا أن الوقت اللازم ينخفض كلما زادت وتيرة الإنتاج. و يعرض الشكل (19-2) هذه العلاقة.

الشكل رقم (19-2): منحنى الخبرة



**Source :** SCHEFLER. S, BUZZELL. R. D. et HEANY. D. F. "Impact of Strategic planning on Profit Performance", H. B. R., March-April(1974).



حيث يعرض الشكل العلاقة بين حجم الإنتاج و كلفة الوحدة الواحدة من المنتج، و قد تم تسمية هذه العلاقة منحنى الخبرة. و يعرض الشكل منحنى خبرة (70%) بمعنى كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض التكاليف بنسبة (30%).

إن وراء تأثير الخبرة العديد من العوامل بمقدمتها سرعة نمو العمليات للإنتاج و تحقيق الكمية المطلوبة، حيث أن تكرار نفس العمل يجعل منه سهل التحقيق في إطار زيادة الخبرة و بالتالي ينخفض الوقت اللازم للانجاز، أما العامل الثاني هو تحسين إجراءات الإنتاج بفضل تكرار انجاز العمل، أما العامل الثالث و الأخير فيتمثل في إعادة تعريف المنتج بطريقة تجعل من عملية صنعه أكثر وضوح و سهولة.

إن مجمل هذه العوامل تساهم في زيادة خبرة المؤسسات و تجعل منها مختلفة في إطار هذه الخبرة، مما يولد تطبيقات إستراتيجية.

### **3-دورة حياة المنتج:**

إن دورة حياة المنتجات توضح أسلوب تبني المؤسسات للتجديد و الإبداع و تعطي طبيعة تطور مبيعات منتج معين، في ضوء الزمن منذ دخوله إلى السوق و حتى لحظة انحداره. ففي بداية دخول المنتج إلى السوق تكون المبيعات قليلة بسبب عدم معرفة المستهلكين بالمنتج، و تزداد المبيعات كلما زادت المعلومات عن المنتج إلى أن تصل إلى مرحلة النضج، حيث تبدأ المبيعات بالتباطؤ لتظهر منتجات جديدة أو تحسينات على المنتج القائم و إلا سيكون مصيره الانحدار.

أصبحت دورة حياة المنتج وسيلة مهمة للتحليل الاستراتيجي، حيث يلاحظ أن الاستراتيجيات المختارة تختلف باختلاف وجود المنتج في دورة الحياة، و يعرض الشكل (20-2) خلاصة موجزة عن دورة حياة المنتج و الاستراتيجيات المناسبة لها.

**الفصل الثاني: التنافسية ومؤشرات قياسها**

الشكل رقم (20-2): دورة حياة المنتج و بعض الخصائص الملازمة و الاستراتيجيات الملائمة.

المبيعات	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
				الزمن

الخصائص

تنخفض	تصل إلى أعلى مستوى	تبدأ بالتزايد	قليلة	المبيعات
منخفضة للمستهلك الواحد	منخفضة للمستهلك الواحد	وسط للمستهلك الواحد	مرتفعة للمستهلك الواحد	التكاليف
تنخفض الأرباح	أرباح	تعاذل	خسارة	العوائد
المتأخرون	الغالبية العظمى	أوائل المتبنيين	الرياديون	المستهلكين
تنخفض	تستقر ثم تتنافس	تتزايد	قليلة	المنافسة

الأهداف

تقليل النفقات و الاهتمام	زيادة الأرباح و المحافظة على الحصة السوقية	زيادة الحصة السوقية	التعريف بالمنتج و تجربته
--------------------------	--	---------------------	--------------------------

الاستراتيجيات

التخلي عن الأصناف الضعيفة	تنويع العلامات و الأشكال	تحسين و إضافات	تقديم المنتج الأساسي	المنتج
تخفيض السعر	التنافس	التغلغل بالسوق	الكلفة عالية	السعر
انتقالي و الاستغناء عن المنافذ غير المربحة	شمولي	مكثف	انتقائي	التوزيع
تخفيض تكاليف الإعلان	التركيز على تمييز المنتج عن المنافسين	تعريف كامل السوق للمنتج	تعريف أجزاء معينة من السوق و المنتج	الإعلان
خفضه إلى ادني معدل ممكن	زيادته لتشجيع عملية الانتقال إلى المنتج الجديد	الاستفادة من الطلب المتزايد	تشجيع تجربة المنتج	ترويج المبيعات

الانحدار	النضج	النمو	التقديم	الأولويات للأنشطة
الأنشطة المالية	التسويق و التوزيع	الإنتاج	البحث و التطوير	

Source : KOTLER Philip, « Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control », New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994, P 373.

## الفصل الثاني:.....التنافسية ومؤشرات قياسها

و يعرض الشكل (2-21) الاستراتيجيات المعتمدة في إطار تأثير الموقع التنافسي للمؤسسة أو منتجاتها و دورة حياة هذه المنتجات أو الأعمال.

الشكل رقم (2-21):الاستراتيجيات المعتمدة في إطار تأثير الموقع التنافسي للمؤسسة أو منتجاتها و دورة حياة هذه المنتجات أو الأعمال

الانحدار	النضج	النمو	التقديم	دورة الحياة
	التطوير			الموقع التنافسي
		طبيعي		مهيمن
	الانتقاء و التطوير			مفضل
				متدني
	استراتيجيات الانسحاب و التصفية		استراتيجيات الانكماش (التراجع)	ضعيف

Source : LITTLE. A. D, « A management Systems for the 1980s », A. D. L, San Francisco, 1979.

### 4-تحليل عامل النمو:

إن اختيار الإستراتيجية و صياغتها ووضعها موضع التنفيذ ينطلق من الإجابة على سؤالين رئيسيين، يتعلق الأول بطبيعة السوق / الأسواق التي تعرض فيها المنتجات، أما الثاني فيحدد مختلف المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها و تسويقها.

إن تحليل هاذين البعدين يعطي تصورا عن طبيعة الاستراتيجيات المصاغة من قبل المؤسسات. هنا قد تقوم المؤسسة بالتغلغل بقوة بالسوق الحالية أو تقليد منتجات المنافسين أو تقديم منتجات جديدة بشكل جذري، كذلك تحاول المؤسسة المنافسة في سوق واسعة تتجاوز حدود سوقها التقليدية أن تغير بالكامل طبيعة عملائها. إن اختيار المنتج و السوق يعرف عادة بعامل النمو الذي يعطي المؤسسة توجهها المستقبلي، و يمكن تلخيص الأفعال الإستراتيجية الضرورية التي يمكن أن تعتمد عليها في إطار هذه التوجهات. و الشكل (2-22) يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-22): تحليل عامل النمو.

المنتج		المنتجات الحالية	الأسواق الحالية	الأسواق المستهدفة	الأسواق الجديدة	السوق
المنتجات الجديدة	المنتجات المطورة					
<ul style="list-style-type: none"> <li>*توسيع خطوط الإنتاج</li> <li>*إحلال منتجات جديدة محل القديمة</li> <li>*التنوع</li> <li>*البحث عن منتجات مرتبطة ببعضها</li> <li>*تحسين استخدام الموارد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*تعزيز جهود البحث و التطوير</li> <li>*إدخال التنوع</li> <li>*إضافة خصائص جديدة.</li> <li>*تحسين استخدامات مختلف المنتجات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*التغلغل في السوق</li> <li>*البحث عن الكفاءة و المرونة</li> <li>*الحفاظ على الموقع</li> <li>*تحسين التميز للمنتجات</li> <li>*تحسين نمو العلامات التجارية</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>*نمو خطوط الإنتاج</li> <li>*التنوع العمودي</li> <li>*تحسين مرونة العمليات</li> <li>*استخدام تكنولوجيا مترابطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*تجزئة الأسواق</li> <li>*تمييز المنتجات</li> <li>*زيادة الدعاية و الإعلان</li> <li>*تغيير الأسعار</li> <li>*تحسين الجودة و تقديم خدمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*جذب عملاء جدد</li> <li>*إضافة قنوات توزيع جديدة</li> <li>*استخدام الأسعار للدفاع عن الموقع</li> <li>*التحسين و التطوير السريع.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>*تنوع في قطاعات غير مرتبطة.</li> <li>*الاندماج و الاستحواذ في قطاعات تكنولوجية مترابطة و غير مترابطة.</li> <li>*التنوع في قطاعات مختلفة في دورات حياتها من ناحية المبيعات و الأرباح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*الاستعلام عن وجود منتجات جديدة مخصصة لمختلف شرائح المستهلكين</li> <li>*استخدام قنوات توزيع جديدة.</li> <li>*وسائل إعلامية جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*الذهاب لأسواق جديدة</li> <li>*تحسين جاذبية المنتج</li> <li>*نمو الجهود الترويجية و الدعاية</li> <li>*قبول الخسائر خلال فترة تقديم المنتج.</li> </ul>				

Source : THIETART Raymond-Alain, « La stratégie d'entreprise », McGraw-Hill, Paris, 1984 : 114-117.

### ثالثاً. أدوات تحليل المحافظ الاستثمارية<sup>1</sup>

تستخدم إدارة المؤسسة أدوات عديدة يتم في ضوئها التأكد من أن الإستراتيجية المصاغة و المختارة تقع في إطار منطقي و لا تتعارض مع المبادئ الأساسية للخيارات الصحيحة. لقد تم تطوير العديد من أدوات تحليل المحافظ الاستثمارية و أصبحت معها المؤسسات العالمية تستخدمها لتتأكد من خلالها أن خياراتها و استثماراتها في الأعمال و المنتجات متوازنة مع طبيعة المؤثرات البيئية و التنافسية. سوف يتم

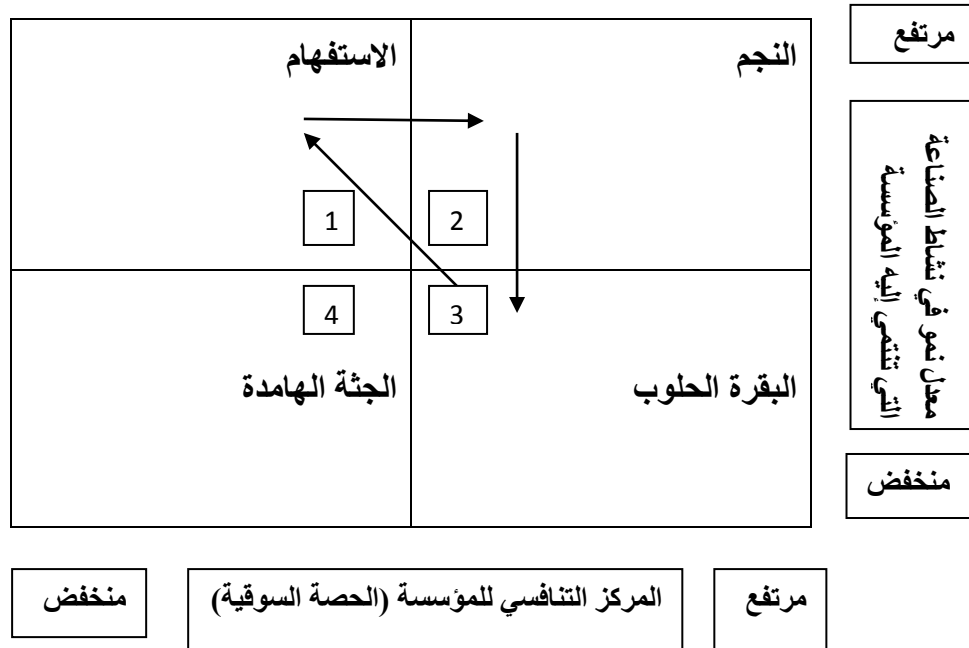
<sup>1</sup> طاهر محسن، منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، مرجع سابق، ص367-388.

استعراض أهم الأدوات المستخدمة في تحليل المحافظ الاستثمارية.

### 1- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG):

لقد قامت مجموعة بوسطن الاستشارية، و هي مؤسسة للاستشارات الإدارية بتطوير و تبسيط نموذج لصياغة الإستراتيجية المتعددة الأعمال، يدعى باسم مصفوفة معدل النمو و حصة السوق، و الظاهرة في الشكل (2-23).

الشكل رقم(2-23): أبعاد و متغيرات نموذج جماعة بوسطن الاستشارية



و الفكرة الأساسية هي أن المؤسسة يجب أن تكون لديها محفظة أعمال متوازنة تقوم فيها بعض الأعمال بتوليد نقود أكثر مما تستخدم للمساعدة في مساندة الأعمال الأخرى التي تحتاج إلى النقود من أجل التطور و من أجل أن تصبح مربحة، هذا و إن كل عمل من الأعمال يتحدد دوره على أساس عاملين اثنين: معدل نمو سوقه، و حصته من ذلك السوق. فيشير المحور العمودي إلى معدل نمو السوق، مقاسا بنسبة نمو السوق سنويا (الحالية أو المتوقعة)، و ذلك السوق الذي تعمل فيه المؤسسة. أما المحور الأفقي فيشير إلى حصة السوق النسبية، و التي يتم احتسابها عن طريق تقسيم حصة سوق المؤسسة على حصة سوق أكبر منافس لها.

إن هذه المصفوفة تضع الأعمال في أربعة خلايا، تعكس التركيبات الممكنة الأربعة للنمو العالي و الواطئ مع حصة السوق العالية و الواطنة. و هذه الخلايا تمثل أنواع معينة من الأعمال، بحيث أن كل نوع من هذه الأنواع يكون له دور معين يلعبه في محفظة الأعمال الكلية.

**1-1-علامات الاستفهام،** درجة النمو في النشاط عالية/ حصة المؤسسة في السوق منخفضة. و هي منتجات شابة تثير إشكالات و تتطلب معالجات صحيحة و دقيقة لكونها تحتاج إلى تمويل و تمثل منتجات في بداية دورة الحياة أحيانا. لذلك تشير الاستفهام إلى التطور أم التركز، أي إما الدخول في الأسواق ذات النمو العالي، أو العمل كواحدة من العديد من المؤسسات المنافسة الصغيرة في الصناعات الناشئة، و علامات الاستفهام هنا تحتاج عموما إلى الكثير من الأموال، حيث أنها يتوجب عليها الاستمرار بإضافة ما هو مطلوب من العمل و المعدات و الأفراد من أجل مجاراة الصناعة ذات النمو السريع بغية أن تصبح بمركز الصدارة. و إن مصطلح علامات الاستفهام مختار بشكل صحيح لأن المؤسسة هنا عليها أن تفكر مليا بمسألة فيما إذا يجب عليها أن تواصل الاستثمار بالأموال في العمل أو الخروج من ذلك. أما أفضل الاستراتيجيات للمؤسسة هنا أن تقوم بإتباع إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطي موقف الانخفاض في حصتها و محاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق، كما يمكنها إتباع أي من استراتيجيات النمو و التوسع، و أخيرا فقد لا تتيح إمكانيات المؤسسة إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

**1-2-النجوم،** درجة النمو في النشاط عالية/ حصة المؤسسة في السوق عالية. و هي تمثل عملية الانتقال بالأعمال أو المنتجات من خلية علامات الاستفهام إلى خلية النجوم. فالنجمة تعني قائد السوق العالي النمو، غير أنها ليس بالضرورة توفر نقدا كثيرا. و هنا على المؤسسة أن تنفق قدرا كبيرا من الأموال تماشيا مع معدل نمو السوق، و الوقوف بوجه هجمات المنافسين، و إن النجوم غالبا ما تستهلك النقد بدلا من توليده. و في مثل هذه الظروف فعلى المؤسسة إتباع إستراتيجية النمو و التوسع بأي شكل من أشكالها، فالمؤسسة لكي تحافظ على الريادة تعمل على مزيد من الاستثمارات للنمو.

**1-3-الوحدات أو الأنشطة المدرة للنقدية،** حصة المؤسسة في السوق عالية/ درجة النمو في النشاط منخفضة: و هي الأعمال في الأسواق ذات النمو السنوي الواطئ، و التي تمتلك حصص سوق كبيرة، و إن الأعمال في هذه الخلية تولد كثيرا من النقد للمؤسسة. إذ لا يعين على المؤسسة أن تمول قدرا كبيرا من التوسع بسبب انخفاض معدل نمو السوق، و طالما كون المؤسسة هي قائدة السوق فإنها تتمتع بوفورات الحجم أو ما يسمى باقتصاديات الحجم و هوامش الأرباح العالية. و هنا على المؤسسة التفكير بإتباع إستراتيجية تكون فيها الاستثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع إستراتيجية التنويع المرتبط و غير المرتبط. و من المحتمل أن يتم تمويل المنتجات أو الأنشطة في خانة علامات الاستفهام من الأموال المتولدة من المنتجات أو الأنشطة في خانة الوحدات المدرة للنقدية، و هكذا ما يحدث عادة في المؤسسات الناجحة و التنافسية، و يمثل سيناريو نجاح مناسب لها.

**1-4-الوحدات أو الأنشطة المتعثرة و المثيرة للقلق،** حصة المؤسسة في السوق منخفضة/ درجة النمو في النشاط ضعيفة: و هي المؤسسات التي تتميز بحصص سوق ضعيفة في أسواق ذات نمو واطئ، و من الناحية النموذجية تولد أرباحا أو خسائر واطئة على الرغم من أنها يمكن أن تدخل بعض النقد. إن

## الفصل الثاني:.....التنافسية ومؤشرات قياسها

المؤسسة في مثل هذه الظروف، عادة ما تلجأ إلى إتباع إستراتيجية الانكماش بأي من أشكالها المتعددة، فقد تلجأ المؤسسة إلى الاستسلام لمؤسسة أخرى رائدة في مجالها، و قد تتحول المؤسسة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته، و قد تجد المؤسسة أن إستراتيجية التصفية و بيع الموجودات أفضل لها من الاستمرار في السوق.

إن الغاية الأساسية من استخدام مصفوفة BCG ، هو معرفة الاستراتيجيات الملائمة لأعمال المؤسسة و كذلك تشكيل أفضل حقية استثمار متوازنة للمنتجات أو وحدات الأعمال. إن توازن الحقية يعني توزيع ملائم أو مناسب للمنتجات أو وحدات الأعمال على خانات المصفوفة و بشكل يعطي أفضل النتائج المالية و غير المالية. و في المؤسسات الكبيرة تساعد المصفوفة على توضيح الدور المرتقب لوحدة الأعمال الإستراتيجية التي تتشكل منها المؤسسات.

### 2- نموذج مصفوفة جنرال اليكتريك:

تسمى أيضا مصفوفة الإشارات الضوئية، و تعد مصفوفة جنرال اليكتريك التي قدمتها المؤسسة بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات أكثر تعقيدا، و قد تم استخدام مصفوفة جنرال اليكتريك من قبل العديد من المؤسسات الرائدة. تستند مصفوفة جنرال اليكتريك على بعدين أساسيين هما:  
ا. قوة الأعمال (الموقع التنافسي النسبي) للمؤسسة.  
ب. جاذبية القطاع الصناعي.

و يوضح الشكل (2-24) مصفوفة مؤسسة جنرال اليكتريك.  
الشكل (2-24): مصفوفة مؤسسة جنرال اليكتريك.

		قوة الأعمال-الموقع التنافسي		
		عالي	متوسط	منخفض
جاذبية القطاع الصناعي (السوق و المنتجات)	عالي	منطقة مرغوبة للاستثمار/ النمو	منطقة مرغوبة للاستثمار/ النمو	استثمار انتقائي
	متوسط	منطقة مرغوبة للاستثمار/ النمو	استثمار انتقائي	حصاد/جرد
	منخفض	استثمار انتقائي	حصاد/جرد	حصاد/جرد

يتضح من الشكل أن المحور الرأسي يشير إلى جاذبية القطاع الصناعي و تتدرج من المستوى المنخفض إلى المستوى العالي، فيما يبين المحور الأفقي قوة الأعمال (الموقع التنافسي) للمؤسسة و يتسلسل من المنخفض إلى العالي أيضا. و ينتج عن المصفوفة تسع خلايا منها ثلاث تتميز بالحث على النمو و الاستثمار و الانطلاق نتيجة قوة المركز التنافسي و ارتفاع معدل جاذبية الصناعة و منها ثلاث خلايا (التي تمثل استثمار انتقائي) تحذر و تطالب بالتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المؤسسة التنافسي، بالإضافة إلى ثلاث خلايا(التي تمثل حصاد/ جرد) تزداد حدة تحذيرها لدرجة التوقف حيث انخفاض كبير في مستوى جاذبية الصناعة و ضعف المركز التنافسي معا. و في هذه المصفوفة تضم جاذبية القطاع الصناعي مجموعة من العوامل المتنوعة منها حجم السوق و معدل النمو، و هامش أرباح الصناعة، و قوة المنافسة، و الموسمية، و الدورات الاقتصادية، و التكنولوجيا، و الموارد البشرية... الخ، فيما يتكون الموقع التنافسي من الحصة السوقية، و هامش الربح، و المنافسة على السعر، و معرفة السوق و العملاء، و الإمكانيات التكنولوجية... الخ من العوامل.

إن مصفوفة جنرال الكترينك تساعد المؤسسة على فحص خياراتها الإستراتيجية وفق اعتبارات موضوعية.

### **3- مصفوفة الموقف الاستراتيجي:**

لغرض تقليل محددات النماذج السابقة، فقد استخدم هذا المدخل آخذا بعين الاعتبار بعدين آخرين أساسيين تم تطويرهما و هما، القوة المالية، و استقرارية البيئة لتشكلا مع جاذبية الصناعة ميزات التنافس النسبية مصفوفة من أربعة خلايا تختلف بها الخيارات الإستراتيجية وفق هذه الاعتبارات. فالموقف الاستراتيجي للمؤسسة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار جميع هذه الأبعاد و خاصة أن القوة المالية للمؤسسة تشكل ممرا مهما للتعامل مع الإشكالات التي تواجهها، و يوضح الشكل (25-2) المتغيرات المهمة ضمن هذه الأبعاد الأربعة.



الشكل رقم (2-25): متغيرات أبعاد مصفوفة الموقف الاستراتيجي

<u>جاذبية الصناعة</u>	<u>مميزات التنافس</u>
النمو النسبي	حصة السوق
الأرباح	نوعية المنتج
المعرفة التكنولوجية	مرحلة دورة حياة المنتج
استخدام الموارد	المنتجات البديلة
الكثافة الرأسمالية	ولاء العملاء
سهولة الدخول إلى السوق	درجة استخدام القابليات الإنتاجية
الإنتاجية	المعرفة التكنولوجية
	التكامل العمودي (التكامل من الخلف و من الأمام

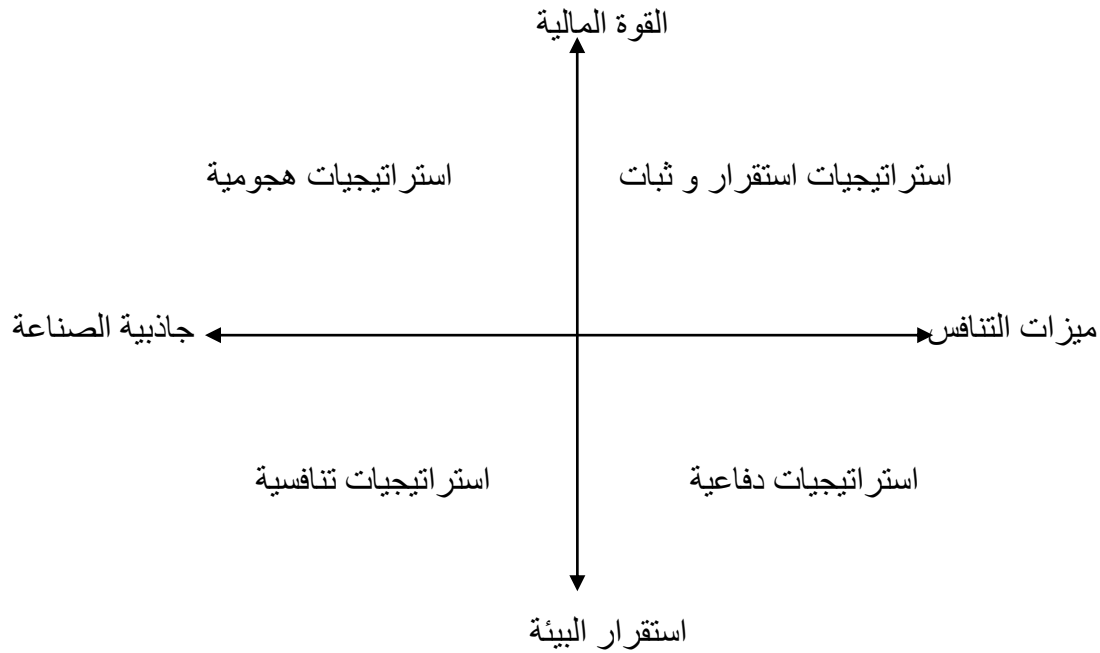
  

<u>استقرار البيئة</u>	<u>القدرة المالية</u>
المتغيرات التكنولوجية	ربحية الاستثمار
نسبة التضخم	الرافعة المالية
تذبذب الطلب	النقد المتوفر
طبيعة المنتجات المنافسة	الاحتياج لرأس المال/رأس المال الموفر
موانع الدخول	الهامش الإجمالي
ضغوط المنافسين	سهولة الخروج من السوق
مرونة الطلب قياسا بالأسعار	المخاطر المرتبطة بالنشاط

Source : ROWE. A, MASON. R, DICKEL. K, MANN. R and MOCKLER. R, “Strategic Management: A Methodological Approach”, 4<sup>th</sup> ed., Addison-Wesley Publishing Company, 1994.

و في إطار هذه الأبعاد و متغيراتها تتشكل مصفوفة من أربعة خلايا كل واحدة منها تشير إلى موقف استراتيجي مختلف، و كما يوضح الشكل (2-26).

الشكل رقم(2-26): مصفوفة الموقف الاستراتيجي



Source : ROWE. A, MASON. R, DICKEL. K and MOCKLER. R, “Strategic Management: A Methodological Approach”, 4<sup>th</sup> ed., Addison-Wesley Publishing Company, 1994.

#### 4-مصفوفة Ansoff :

وضع الباحث Ansoff باعتباره رئيساً لقسم الهندسة الصناعية في مؤسسة Lockheed للطائرات نموذجاً عملياً يتم بموجبه تحديد صياغة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية وفق اعتبارين مهمين و هما المنتجات و الأسواق، في إطار هاذين البعدين تشكلت مصفوفة من أربعة خلايا و كما هو موضح في الشكل(2-27).

الشكل رقم(2-27):مصفوفة Ansoff

		المنتجات	
		منتج حالي	منتج جديد
الأسواق	سوق حالي	التغلغل السوقي	تطوير المنتج
	سوق جديد	توسيع السوق	التنوع

#### 4-1- إستراتيجية التغلغل في السوق:

تبدو هذه الاستراتيجيات مفضلة في حالة كون السوق لا يزال يستوعب المزيد من المنتج (موقف المنتج الحالي قوي) و أن هناك إمكانية في ضوء قدرات المؤسسة و قابليتها في اقتناص الفرص المتاحة

(الفرص السوقية قائمة و مستمرة) و التغلغل أكثر في السوق. بالإضافة إلى هذا يتم في هذه المرحلة جذب مستهلكين جدد من المنافسين و زيادة استعمالات المنتج و تكرار عملية شرائه في نفس السوق.

**4-2- إستراتيجية تطوير المنتج:** إذ اظهر المنتج/ المنتجات الحالية للمؤسسة عدم قدرة على تلبية حاجات العملاء، و أن المنافسة ضمن هذه المنتجات الحالية أصبحت شديدة، فان إستراتيجية تطوير منتجات جديدة للسوق الحالية تصبح أكثر ملائمة، و قد تبتدئ هذه الاستراتيجيات بتحسينات طفيفة على المنتجات الحالية و تصل إلى حد طرح منتجات جديدة بالكامل في السوق في السوق الحالية.

**4-3- إستراتيجية توسع السوق:** إذ أصبحت السوق الحالية لا تستوعب مزيد من كميات الإنتاج، و أن المنتج الحالي جديد بخصائصه و قابلياته التنافسية فيمكن للمؤسسة الذهاب بهذا المنتج الحالي إلى أسواق جديدة. و قد لا يعني الذهاب إلى أسواق جديدة بالمنظور الجغرافي بل إعادة تجزئة السوق، و استهداف شرائح و فئات عملاء جدد.

**4-4- إستراتيجيات التنوع:** من وجهة نظر Ansoff تعتبر هذه الاستراتيجيات حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت المؤسسة إمكانيات و قابليات من ناحية الموارد و التكنولوجيا، فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها و تعتبر هذه الاستراتيجية هي المفضلة للمؤسسات الرائدة و الكبيرة.

و في ختام هذه الفقرة الخاصة بطرق تحليل المحافظ الاستثمارية، يمكن القول أن هذه الطرق تعتبر وسائل و أدوات فعالة تساعد في تحليل الاستراتيجيات و منطقية الخيارات في المؤسسات الكبيرة متعددة وحدات الأعمال الإستراتيجية و خطوط المنتجات. و هنا فإن هذه الطرق تقرب المؤسسات من تبني استراتيجيات فاعلة و كفؤة من جانب و تساهم في زيادة قدرة الإدارة على تخطيط و تخصيص الموارد، و ذلك في إطار فرز و معرفة الميزات و الكفاءات المميزة أو الجوهرية التي تستند عليها الميزات التنافسية المستدامة على وجه الخصوص. و رغم هذه المزايا و الفوائد إلا أنه يجب التعامل بحذر و بصيرة مع تطبيقات هذه الطرق و معرفة محدداتها في الاستخدام لكي تكون الإدارة مستوعبة لشمولية التعامل مع مفردات الإستراتيجية في المؤسسة. و يمكن الإشارة إلى بعض محددات و معوقات التطبيق بالاتي:

\*لا تخلو جميع هذه الطرق من العديد من الافتراضات التي يتطلب الأمر التعامل الحذر معها و عدم إمكانية تعميمها على مختلف المواقف و الحالات. هنا يفترض بالإدارة العليا الوقوف بجدية لفحص و تدقيق هذه الافتراضات عند التطبيق على المؤسسة و وحدات أعمالها.

\*تركز اغلب طرق تحليل المحافظ الاستشارية على عدد محدود من العوامل التي يغلب على متغيراتها جانب الحساب الكمي، و ربما تهمل عوامل أخرى عديدة نوعية عند حساب المخاطر المرتبطة بالخيارات الإستراتيجية المعقدة و الكبيرة، لذلك يجب أن تعي الإدارة هذه الجوانب.

## الفصل الثاني:.....التنافسية ومؤشرات قياسها

\*تحتاج هذه الطرق و خاصة المعقدة منها إلى متخصصين و أصحاب خبرة و تجربة، و كذلك إلى وقت طويل و عناية خاصة في الاستخدام، و أيضا إلى موارد كبيرة، و إن هذه الطرق هي تجارب خاصة بمؤسسات عالمية معروفة.

\*لا يمكن الركون بشكل تام إلى دقة و صحة الاستراتيجيات المقدمة في إطار هذه الطرق، لذلك فإنها لا تشكل بديل عن الرؤية الصائبة و الحكمة التي تتمتع بها الإدارة العليا، بل يمكن أن تكون مكملة لها.

## المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إستراتيجية المؤسسة

تواجه المنظمة العديد من تحديات و التي تنعكس على عمليات صياغة استراتيجيات منظمات الأعمال و جعلها تنسم بعدم الاستقرار و الثبات و من هذه التحديات:<sup>1</sup>

### 1-تسارع التغيرات كما و نوعا في بيئة الأعمال:

أصبح العالم حولنا يتسم بالسرعة في التغيير و الديناميكية في الحركة، عالم تكاد تتلاشى فيه الحدود الزمانية و المكانية. بين ما هو قديم و جديد و هذا التغيير ينعكس على عوامل البيئة الخارجية ( الإجتماعية، السياسية، الإقتصادية، التكنولوجية...الخ) لذا أصبح وضع الإستراتيجيات و التعامل مع الفرص و التهديدات أمر ضروري و هام و يتسم بالديناميكية و المرونة في الإستجابة لعناصر البيئة الخارجية الدائمة التغيير، و يمكن اعتبار التطورات في تكنولوجيا المعلومات ( الحاسوب و الإتصالات) أحد أهم التغيرات التي تتطلب من المؤسسات الإستجابة لها من خلال اعتبارها أحد العناصر المهمة في صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة و التي تحاول من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

### 2-ازدياد حدة المنافسة:

إن المنافسة في عصرنا الحالي لم تعد مقصورة على المنافسة ضمن الحدود الإقليمية و إنما اتسعت لتصبح منافسة كونية و تتضح هذه الصورة من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار. إن هذا الأمر يفرض على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية كفاءة و بعيدة المدى حتى تكون مستعدة للتصدي للتحديات و الصعوبات التي قد تواجه المنظمة و تقوم بمعالجة المشاكل التي قد تحدث و هذا بسبب المنافسة العالمية، على سبيل المثال قبل أكثر من عشرين عاما كانت مؤسسة جنرال موتور تتحدى العالم بصناعتها، و كانت نموذجا متأقنا تتطلع إليه المؤسسات الدولية و لهذا لم تكن لها منافسة تذكر، أما اليوم فقد تقلصت حصة هذه المؤسسة السوقية، فهذه المؤسسة أصبحت تواجه منافسة حادة من قبل مؤسسات في فرنسا و في بريطانيا و غيرها من المؤسسات. مما تتطلب منها إعادة النظر في استراتيجيتها أو بناء استراتيجية جديدة تستطيع أن تحقق لها ميزة تنافسية.

### 3-التحالفات الإستراتيجية: لقد أدى تلاشي حدود السيادة بين الدول و الأقاليم في عالم الأعمال بسبب

زيادة الطبيعة الإعتمادية المتبادلة الإقتصادية بين دول العالم، و نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، و حرية التبادل التجاري، إلى الإتجاه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات العالمية من أجل الإستفادة من عناصر القوة التقنية عندها، مثال على ذلك تحالف مؤسسات مع مؤسسة من أجل إنشاء مشروع لتطوير صناعة السيارات. إن بروز هذه التحالفات أدى إلى تغيير نمط الإدارة في المؤسسة بالشكل الذي يكون قادرا على أن يعكس لنا كيف يجب أن تكون استراتيجية الأعمال للمؤسسات في ضوء

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 21-23.

بروز مفهوم العولمة الذي يطلق من مفهوم أن العالم أصبح قرية صغيرة، أي إلغاء الحدود الإقليمية التي من شأنها أن تحد من حركة الأموال والأشخاص.

#### **4-ندرة الموارد:**

إن عصرنا الحالي أصبح يشهد صراع حول جميع الموارد من طاقة، و موارد طبيعية و كفاءات علمية، و إن هذا الصراع من شأنه التأثير على عمليات وضع الإستراتيجيات التي تتطلب توفير الموارد أصبحت تتسم بالندرة. لذا حتما هذه الندرة ستعكس سلبا على عمليات الإدارة العليا التي يجب أن تكون قادرة على أن تعكس قدرتها على استثمار مواردها أو التعبير عن هذه الندرة من خلال عمليات صياغة استراتيجيتها.

#### **5-ظهور المؤسسات المتعلمة:**

إن امتلاك المعرفة أصبح يمثل قوة تنافسية للمؤسسات في الدول المتقدمة كاليابان و الولايات المتحدة و ألمانيا إضافة إلى كونها عاملا مهما في خلق الميزة التنافسية المتمثلة في إنتاج منتجات جديدة أو تطوير و تحسين المنتجات الحالية، و من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجيات الكيفية التي من خلالها يمكن خلق و إدارة قاعدة المعرفة و هذا من خلال عملية الإبتكار الذي يعتبر عاملا أساسيا لتعزيز عناصر القوة في المؤسسات و التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها أنشطتها أي يمكن اعتبارها عاملا مهما و حيويا في تقرير نجاح و فشل المؤسسات.

#### **6-التغيرات التكنولوجية:**

لقد أصبح لزاما على المؤسسات متابعة التطورات التكنولوجية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، خاصة و أنها أصبحت مصادر لتحقيق الميزة التنافسية حيث ظهر مفهوم المؤسسات ذات القوة الحصانية أي المؤسسات القادرة على تلبية احتياجات الزبائن بصورة أسرع من المنافسين و بالتالي تكون أقدر على تحقيق الميزة التنافسية، هذا يعني أن تكون استراتيجيات المؤسسات قادرة على أن تعكس كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها للزبائن. و بما أن هذه التكنولوجيا تتسم بالتغيير المتسارع لذا أصبح لزاما على المخططين الإستراتيجيين مواجهة هذا التحدي من خلال مواكبة هذا التغيير و التطوير المتسارع باستخدام طرق جديدة للمنافسة سواء في السوق المحلية بوجه خاص أو السوق العالمية بوجه عام من أجل الوصول إلى الإسراع في تلبية متطلبات الزبائن و ذلك لتحقيق الميزة التنافسية، و التي تعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة من الناحية الإستراتيجية. فيمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم و الخدمات المقدمة للعميل. و مثال على ذلك مؤسسة "Dell" للحاسبات عندما قامت بتطبيق التجارة الإلكترونية فقد قامت بتحقيق أرباح كبيرة فقد كانت تباع منتجاتها في كل

## الفصل الثاني:.....التنافسية ومؤشرات قياسها

أرجاء العالم، و ذلك بسبب التعامل مع العميل من خلال موقع في الأنترننت مباشرة و منع التعامل مع العميل بصفة غير مباشرة و هذا ما أبعد عن منتجاتها و سطاء البيع . و هذا هو الذي حقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

## **المبحث السادس: استمرارية الميزة التنافسية**

بعد قيام المؤسسة بتقييم مزاياها التنافسية التي تم اكتسابها، وتكون تلك المزايا قد حققت تفوقا تنافسيا 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 يبقي هذه الميزة التنافسية مستمرة و يبعدها عن تقليد المنافسين؟

### **1-استمرارية الميزة عن طريق التكاليف<sup>1</sup>:**

الميزة التنافسية عن طريق التكاليف لا تفضي إلى كفاءة عالية إلا إذا تمكنت من الحفاظ عليها باستمرار. التحسن المؤقت يمكن أن يسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو قريبة من تكاليف المنافسين، و لكن من دون أن تصبح رائدة.

الميزة المتحصل عليها عن طريق التكاليف هي مستمرة، إذا وجدت حواجز للدخول أو التنقل التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة و من استعمال نفس الموارد المستعملة من طرف المؤسسة. الاستمرارية تتغير من عامل تطور التكاليف إلى آخر و من قطاع إلى آخر. لأن بعض العوامل تميل الى أن يكون لها تأثير أكثر استمرارية من البعض الآخر.

**أ-الحجم:** الحجم من أكبر عراقل أمام الدخول أو أمام التنقل، فتكلفة تقليد الحجم غالبا ما تكون مرتفعة لأن المنافسين يجب عليهم شراء حصتها من السوق.

**ب-العلاقات التبادلية:** العلاقات التبادلية مع وحداتها الإخوة للمؤسسة يمكن أن تجبر المنافس على التنويع لإضعاف هذه الميزة. إذا توفرت عراقل قبل الدخول في قطاعات المجاورة فإن الاستمرارية يمكن أن تكون كبيرة.

**ت-الروابط:** تعاني المؤسسة غالبا صعوبات في إيجاد روابط. بالإضافة إلى ذلك، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيق كبير باتجاه هيكل المؤسسة أو مع الموردين و قنوات التوزيع المستقلة.

**ث-الإملاك الحصري للتعلم:** إذا امتلكت المؤسسة حصريا التعلم و حافظت عليه فإن هذا يصعب على المنافسين أن يلتحقوا بالمؤسسة.

**د-مقاييس التقديرية:** التي تهدف إلى إنشاء حقوق الملكية على المنتج أو أسلوب تكنولوجي. فمن الصعب على المنافس أن يكرر انتاج المنتج أو أسلوب للتصنيع جديد خاصة إذا كانت محمية من قبل براءة اختراع أو سر. الإبداعات في الأساليب عادة ما تكون أكثر استمرارية من الإبداعات في المنتج لأن هو الأكثر سهولة للبقاء.

التوقيت و التكامل يمكن أن تكون من مصادر الميزة المستدامة عن طريق التكاليف لأنها غالبا ما

<sup>1</sup> Porter. M. E, « Competitive Advantage », New York: Free Press, 1985, P 143-145.



تكون صعبة لإعادة الإنتاج.

الاستمرارية لا تأتي فقط بسهولة و لكن تتأتى بجهد متواصل من طرف المؤسسة سواء بالتحكم في التكاليف داخل المؤسسة بمعنى سلسلة القيمة أو من خارج المؤسسة من خلال مراقبة القوى التنافسية ، و هذا ما يجعل الميزة صعبة و مكلفة بالنسبة للمنافسين الراغبين في تقليد المؤسسة و الراغبين في بلوغ مركز يعادل مركز المؤسسة.

## **2-استمرارية التمييز:1**

إن استمرارية التمييز ترتبط بأمرين:

- ضرورة إحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لقيمة التمييز؛
- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

في الحقيقة يوجد دائما مخاطر و ذلك بسبب أن حاجات و رغبات الزبائن يمكن أن تتغير و قد تؤدي إلى نزع كل قيمة لها شكل خاص للتمييز.

حتى نقول أن التمييز مستمر لمؤسسة يجب أن ينتج عنه عوامل تعيق حركية المنافسين الذين يرغبون في تقليدها. و التمييز يكون أكثر استمرارية في الحالات التالية:

**أ-عوامل تفرد المؤسسة تحتوي على حواجز للآخرين:** الحق في المعرفة، العلاقات التبادلية و مزايا محجوزة من قبل الرائد تميل لأن تكون عوامل تفردية أكثر استمرارية. أنشطة الإشارة مثل الإشهار يمكن أن تكون لها تأثيرات مستمرة لأنها تعمل على وضع حواجز.

**ب-حصول المؤسسة على ميزة عن طريق التكاليف بتمييزها:** المؤسسة التي تحصل على ميزة دائمة عن طريق التكاليف في الأنشطة المسؤولة عن التمييز تتمتع بتمييز أكثر استمرارية.

**ت-مصادر التمييز تكون متعددة:** إستراتيجية التمييز ستكون أكثر صعوبة للتقليد عندما تفردية المؤسسة تركز على عدد كبير من العوامل، و استمرارية التمييز تكون كبيرة عندما تأتي من مصادر متعددة و ليس من عامل واحد.

**ث-المؤسسة تنشأ تكاليف التحويل بتمييزها:** تكاليف التحويل هي تكاليف ثابتة يتحملها الزبون عندما يغير الموردين. إذا عملية التمييز تتولد عنها تكاليف التحويل إضافية، التمييز هنا يكون أكثر استمرارية. الأنشطة التي تعطي خاصية تفردية للمؤسسة ترفع غالبا تكاليف التغطية، لأنه يجب علي الزبون تكبير أنشطته لاستغلال المزايا التفردية المعروضة من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup>Porter. M. E, « Competitive Advantage », Op-Cit , P196-198.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مفهوم التنافسية و مؤشرات قياسها، فالتنافس بين المؤسسات حقيقية لا مفر منها، زادت حدتها و شراستها في العقدين الأخيرين بفعل انفتاح الأسواق و التطور التكنولوجي المذهل، و هذا محليا ودوليا و ما على المؤسسات إلا التنافس حتى تتمكن من التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة و التسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة الشرسة، و حتى تتمكن المؤسسة من التسلح لمواجهة هذه المنافسة لابد لها من امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من البقاء و الاستمرار أمام منافسيها.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها لا بد لها من معرفة وضعها التنافسي من خلال قيامها بالتحليل الاستراتيجي لبيئتها، بمساعدة عدة أدوات تسمح لها بالقيام بهذا التحليل لمعرفة نقاط قوتها وضعفها، و هذه النقاط تحدد من خلال تحليل سلسلة القيمة، و من جهة أخرى معرفة الفرص التي أمامها و التهديدات التي تواجهها، و هذه الأخيرة تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة.

و بعد أن تقوم المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي لابد لها من وضع إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية و في هذا الخصوص فقد حدد بورتر وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، و هما قيادة التكلفة، أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال أقل التكاليف الإجمالية، أو التمييز، أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال تقديم خاصية تفردية مقارنة بمنافسيها و ذات قيمة في نظر الزبون.

كما تطرقنا الى الاستراتيجيات التنافسية من وجهة نظر بورتر و من وجهة نظر كوتلر، فحسب بورتر تطرق الى ثلاث أنواع من الاستراتيجيات إما تخفيض التكاليف أو التمييز أو التركيز، إلا أن كوتلر تطرق إلى أنواع الاستراتيجيات حسب وضع المؤسسة في السوق، إما رائدة أو متحدية أو تابعة أو متخصصة فهو دقق كثيرا في أنواع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة .

كما تطرقنا إلى التحديات التي من الممكن أن تواجه المؤسسة، و التي لابد للمؤسسة أن تعرفها حتى تتمكن من وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة لها، و بالإضافة إلى هذا تطرقنا إلى كيف للمؤسسة أن تواجه هذه التحديات و ذلك من خلال معرفتها الكيفية التي تساعد على المحافظة على ميزتها التنافسية.

# الفصل الثالث : تأثير نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

## المقدمة

لقد أجبر الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات المستخدم الإداري النهائي على أن ينظر إلى نظم المعلومات بصورة جديدة، فلم تعد وظيفة نظم المعلومات هي مجرد خدمة ضرورية لمعالجة المعاملات و الحفاظ على مكاسب المنظمة فحسب، بل إن نظم المعلومات تستطيع الآن أن تساعد على وضع و تطوير سلاح استراتيجي يستخدم تكنولوجيا نظم المعلومات لمواجهة التحديات التنافسية التي تواجه أي منظمة. و من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على قوتها التنافسية بما في ذلك تقدمها على المنافسين، و قدرتها على منافستهم لتحقيق التقدم و التنافس ، إلا أن هذا لا يتأتى في عصرنا الحالي إلا بتطوير نظم معلومات يساهم في الرفع من أداء المنظمة داخل سلسلة قيمتها ، بناء تسهيلات تسرع من المعاملات و تقلل من التكاليف مع الموردين و العملاء و من جهة أخرى يمكن استخدامها ضد القوى التنافسية للمنظمة. و من خلال هذه المقدمة سنبحث في هذا الفصل على معرفة أثر نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة، و 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؛
- الفرق بين أنظمة المعلومات الإستراتيجية و بين أنظمة المعلومات على المستوى الاستراتيجي.

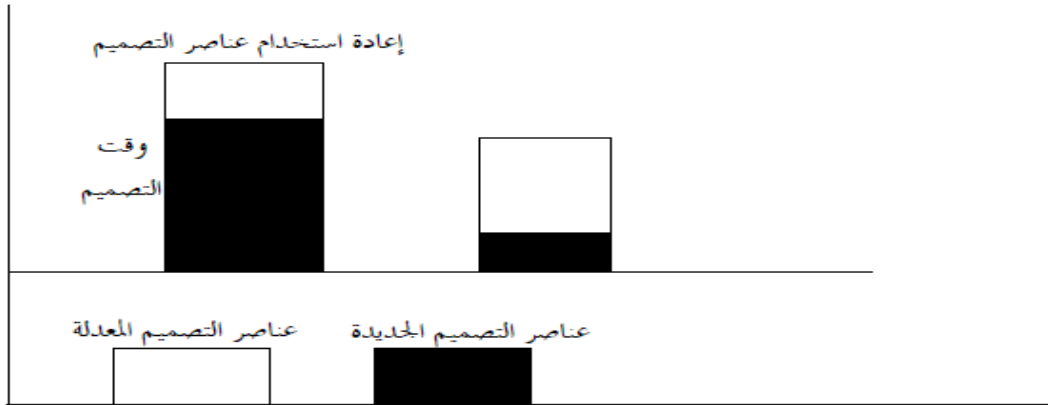
### **المبحث الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية**

يعتبر إنشاء نظام المعلومات تحديا كبيرا أمام المؤسسة خاصة الصغيرة منها، غير أن التمكن من وضع أسس لهذا النظام داخل المؤسسة، يقدم لها الكثير من الفوائد و الإسهامات في بناء ميزة تنافسية قوية من خلال إمكانية هذا النظام على تقليص التكاليف و إيجاد بيئة عمل مبدعة للنوعية.

#### **المطلب الأول: 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، و تشير الدراسات إلى أنه في الكثير من المؤسسات أن نسبة كبيرة من تصاميم المنتجات الجديدة تتكون إما من الأجزاء الحالية أو من الأجزاء الحالية بعد إجراء التعديلات البسيطة عليها. و هناك الدليل على أن أغلب المصنعين يمكنهم أن يعيدوا دورة تصاميم منتجاتهم إلى حد كبير من خلال إدارة ما تسمى ب "المحفظة التصميمية" الحالية على نحو أكثر فاعلية. و يساهم اعتماد تطبيقات نظام معلومات المنتج في استخدام نسب كبيرة جدا من عناصر التصميم الحالية أو بعد تعديلات بسيطة عليها و عليه تكون الحاجة للتصاميم الجديدة قليلة على نحو كبير. و الشكل رقم (3-1) يوضح ذلك.

**الشكل رقم(3-1) : أهمية نظام المعلومات المنتج في تحسين إنتاجية التصميم.**

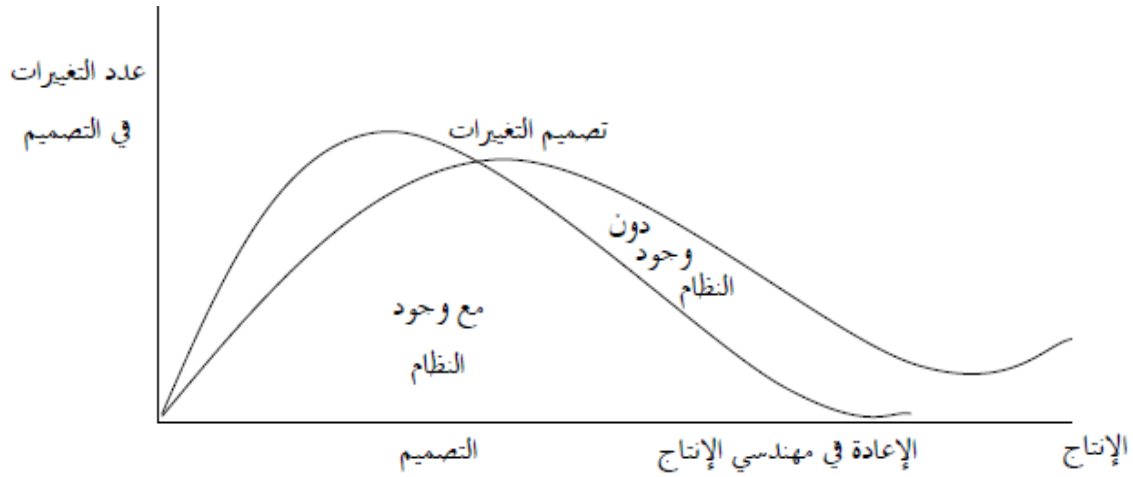


المصدر: محمد عيد حسين آل فرج الطائي، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل، الطبعة الأولى، 2005، الأردن، ص256.

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 المتغيرات الكلية المطلوبة لتصميم المنتج خلال دورة تطويره، و الأكثر أهمية أن

الحجم الأكبر من التغييرات يحصل في الخطوات المبكرة للتصميم عندما يكون تأثير وقت و تكلفة 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 و يتراوح بين (60-80%).<sup>1</sup> و الشكل الآتي يوضح ما جاء في أعلاه.

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



**المصدر:** محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 257.

### **المطلب الثاني : اختصار وقت تسويق المنتج**

يعد وقت الوصول إلى السوق عاملا حاسما في تحقيق المزايا التنافسية و خاصة عند طرح المنتجات الجديدة، و عموما هناك ثلاثة عوامل حاسمة تلعب دورا كبيرا في تحديد السرعة التي من خلالها يمكن طرح المنتج في السوق وهي:

- الوقت المطلوب لانجاز 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 لنظم معلومات المنتج تقليص هذه الأوقات و ذلك بتسريع انجاز المهام من خلال إتاحة المعلومات عند ظهور الحاجة إليها، و تقديم الدعم و الإسناد لإدارة المهام، و السماح لكل المخولين من

حسين علي الزغبي، " نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار وائل، عمان، 2005، ص 174.<sup>1</sup>

أعضاء فريق المشروع بالوصول إلى كل المعلومات الضرورية.<sup>1</sup>  
إن المؤسسة حتى ولو تمكنت من تقليص أجزاء محددة فقط من الوقت المخصص لتصميم المنتج فإنها يمكنها تحقيق آثار مهمة في ربحيتها و في حصتها في السوق، و عليه تسعى المؤسسات جاهدة إلى تركيز مواردها إلى تقليص الوقت الضائع في إيصال منتجاتها إلى السوق، كما وجدت الدراسة التي أجريت من قبل (Mckinsey & Company) في مؤسسة (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 إحداث تأثير إيجابي على الوقت و إيصال المنتج إلى السوق، و تكلفة تطبيقه أقل بكثير من ضياع (33%) من أرباح المؤسسة.<sup>2</sup>

### **المطلب الثالث: الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية.**

يحذر المصممون عادة عندما يقدمون على اختيار الطريقة الملائمة لحل المشكلة ليس لسبب آخر و إنما 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 و بالتالي تكون غير مقبولة، وبناء عليه فإن نظام معلومات المنتج يتيح المجال لتحقيق الإبداع من المجالات الثلاثة المهمة الآتية:

1. التواصلية لجميع الوثائق و اختبار النتائج المتعلقة بالتغيير في المنتج و اختصار عمليات إعادة التصميم، و أيضا الأخطاء المحتملة للتصميم؛
2. تقليص مخاطر الفشل من خلال توزيع المخاطرة مع الآخرين، و جعل المعلومات متاحة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب؛
3. تشجيع الفريق المختص بحل المشكلة من خلال السماح لكل فرد بتنشيط أفكار الأفراد الآخرين، و ذلك يتم باستخدام تسهيلات نقل رزم/محاظ الأفكار بهدف جعل الجميع على علم بأنهم يبحثون في ذات المشكلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>محمد عبد حسين ال فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص252.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص253.

<sup>3</sup> رايموند مكليود، جيورج شيل، "نظم المعلومات الإدارية"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2006، ص. 128.

### **المطلب الرابع: التحكم الأفضل بالمشاريع.**

يستلزم تطوير المنتجات الجديدة مخاطر عالية و استثمارات مهمة في الأموال و الوقت و التعقيد مع معدل فشل عالي، و عليه تجد أغلب المؤسسات التي تستثمر في إنتاج منتجات جديدة تعد نظام معلومات المنتج ضروري لتفوق المؤسسة و بسبب ذلك يشكل جزء مهما من إستراتيجية المؤسسة، فهو يسمح لها بالتحكم الأفضل بمشاريع تطوير المنتجات، إذ يعود السبب الأساسي لتأخر أغلب مشاريع تطوير المنتج ليس إلى سوء التخطيط بالدرجة الأولى ، بل إلى كونها تقع خارج نطاق السيطرة بسبب الحجم الهائل من البيانات التي تتولد عن المشروع، و التي تصبح كجبل الثلج المتدرج في ظل قيود التقنيات الإدارية التقليدية للمشروع، و كلما زادت ضغوط وقت المنافسة زاد نطاق عدم التناسق و من ثم احتمالات إعادة العمل، و يسهم نظام معلومات المنتج في إبقاء المشروع ضمن نطاق السيطرة من خلال التدفق الأوتوماتيكي للبيانات و المعلومات و التنفيذ الإلكتروني للإجراءات على النحو الذي يجعل من الاستحالة إهمال عملية الجدولة أو تجاهلها.<sup>1</sup>

### **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 الأساسية لإدارة النوعية الكاملة، و يضاف إلى ذلك أن هناك سبب تجاري قوي في ظل التنافسية الشديدة لضمان معايير النوعية الدولية، إذ يمكن لهذا النظام تحقيق ذلك من خلال اعتماد جملة من المعايير التي تهدف عامة إلى استبعاد واحد من أهم أسباب زيادة نسب المنتجات المعيبة و دون مستوى هذه المعايير و التي تعد من أهم هذه المشاكل التي تواجه المؤسسات في هذا العصر.<sup>2</sup> و تنجم هذه المشكلة ليس من التصميم الرديء أو رداءة عمليات التصنيع بل النوعية الرديئة للمنتج أو تقادم المعلومات، و الخسارة المترتبة على ذلك تتمثل في قيمة الأجزاء الفائضة أو التالفة مضافا إليها هاشم خسارة التجهيز، و عليه لا بد من تحديد المعايير الدولية الضرورية خلال دورة حياة المنتج و صياغة الإجراءات الكفيلة بتحديد الأجزاء الداخلة في تركيب المنتج و الوصول إليها و الرقابة عليها و اختبارها، و تجدر الإشارة إلى أنه بإمكان نظام معلومات المنتج تشخيص القصور في إجراءات النوعية و التي لا ترتقى إلى مستوى المعايير الدولية، فضلا على إمكانية المتابعة المستمرة لتاريخ تطور المنتج موضحا أسباب حصول التعديلات و فترات حصولها و الجهات التي قامت بإجرائها و تنفيذها.

<sup>1</sup> رايmond مكلويد، جيورج شيل، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>2</sup>BRUNO Martinet, MARTI Yves-Michel, "l'intelligence économique", ed. D'organisation, France, p13.



## **المبحث الثاني: الاستخدامات الإستراتيجية لنظم المعلومات**

لقد استطاعت أنظمة المعلومات عامة و أنظمة المعلومات الإستراتيجية على وجه الخصوص أن تلعب دورا أساسيا في دعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا الدور المشتمل على استخدام تقنية المعلومات ساعد المنظمة على توفير منتجات تنافسية منح المنظمة تقدما و ميزة إستراتيجية على منافسيها في السوق، وكذلك قوى المنافسة التي تواجهها في الأسواق المحلية و الدولية. كما أنها دعمت موقفها التنافسي و ضمنت بقائها في القطاع الذي تعمل فيه، بل و في كثيرا من الأحيان تدفع المنظمة إلى فتح أساليب تسويقية جديدة و منتجات و خطوط إنتاجية جديدة تدعم بقائها.

و في عام 1985 تعاون مايكل بورتر (منظر الاستراتيجيات و المنافسة) في عام 1980 ميلاديا مع فيكتور ميلر في ورقة تنظير مهمة تعتبر الأساس في الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات، و قد نشرها في مجلة هارفارد للأعمال « Harvard Business Review » بعنوان "كيف يمكن للمعلومات منحك ميزة تنافسية" حيث اعتبروا أنه بالإمكان تغيير هيكل المنافسة من خلال أنظمة المعلومات و الاستخدام الاستراتيجي لها كي تطور ميزة تنافسية للمنظمة تتمثل في تقليل التكاليف، و التميز في الإنتاج عن المنافسين، و تغيير المنظور التنافسي و البدء في مشاريع جديدة معتمدة على تقنية المعلومات و تكون تقنية المعلومات أساسا لها.

### **المطلب الأول : الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات**

إن التكلفة و المنافسة المحلية و الدولية و التطور المستمر في الحاسب الآلي و تقنيات المعلومات و الاتصالات و تعقيدات بيئة العمل أجبر القائمين على المنظمات على إعادة التفكير في طريقة إدارتهم لهذه المنظمة، لغرض القيام بالأعمال التجارية بأقل تكلفة ممكنة. و إن التحررات الاقتصادية الحديثة في الآونة الأخيرة حتى بل أجبر الدول و المؤسسات على إعادة النظر في الطرق و الأساليب المتبعة في المعاملات التجارية.

و لقد ساعدت تقنية المعلومات المنظمات على القيام بالأعمال التجارية بشكل مختلف عن السابق، و أن ثورة المعلومات قد اكتسحت اقتصاديات العالم فلم تستطع أي دولة أو مؤسسة تجاهل أهميتها، و دورها الفعال في تحقيق أرباح طائلة و نتائج جيدة، و بالتالي يحقق هذا الاستخدام ميزة تنافسية للمؤسسات و الحكومات على حد سواء.

و لقد ساعد الانخفاض الكبير و المستمر في تكلفة الحصول على البيانات و تكلفة معالجتها و تخزينها و نقلها ، و انخفاض أسعار الحاسبات و البرامج كل ذلك ساعد على انتشار استخدامها على نطاق واسع، و أدى إلى تغيير جوهري في طرق المنافسة. فلم يعد لدى المؤسسات غير خيار واحد ألا و هو استخدام هذه التقنية و الاعتماد عليها لتحقيق ميزة تنافسية. و الاستثمار في تقنية المعلومات مكلف ماديا و

لكن التكلفة مستردة في وقت قصير. نتيجة لذلك أخذت أغلب الحكومات و المؤسسات و المحلات التجارية تطبيق تقنيات المعلومات المتنوعة في تعاملاتها داخليا و خارجيا.

فمثلا تتجه مؤسسات التوزيع الكبيرة إلى حل مشاكل العملاء بالسماح لهم بالدخول المباشر إلى شبكاتهما " الأنترنت" لتحقيق طلبات الشراء، و يؤدي ذلك إلى تخفيض نفقات طلبات الشراء، و تحقيق المعرفة و السرعة في أداء الأعمال، و استخدام نظم المعلومات لدعم عمل المنظمة، و إحداث علاقات متبادلة بين الوظائف داخل المنظمة و بين العملاء و الموردين و المنافسين يعتبر نظاما يدعم قوة المنظمة و مركزها التنافسي.

إن تقنية و أنظمة المعلومات التي تقوم بجمع و معالجة البيانات و تخزين أو بث المعلومات في صيغة تقارير تساعد في اتخاذ القرارات، و تقوم بدعم و إسناد وظائف المنظمة من تخطيط و تنظيم و رقابة و سيطرة على العمليات و الوظائف، و يمكن اعتبارها أدوات تدعم و تعزز الدور الاستراتيجي للمنظمة في كل عملياتها و أنشطتها و كذلك دعم القوة التنافسية لها.

فقد أدركت العديد من المؤسسات (مثل مؤسسات الطيران، و مؤسسات الشحن و السكك الحديدية، و مؤسسات البيع بالتجزئة) في أواسط الستينات من القرن العشرين أنه لا بد من تسريع تبادل و تناقل المعلومات إن أرادت أن تظل قادرة على التنافس في قطاع الأعمال، إذ كان لا بد لها من تقليص الاستخدام المفرط للورق و تخفيض التكلفة الباهضة للاتصالات، و ذلك كي تتمكن من تجنب بعض حالات التأخير و أسباب الإعاقة في العمل.

و مع التعزيزات و التطورات التقنية المتسارعة تحول التركيز و الاستخدام الداخلي لتقنية المعلومات إلى نطاقات خارج أسوار المنظمة إلى العملاء و الموردين و الموزعين و المنافسين. فبدأت المنظمات تستخدم أنظمة المعلومات بين المنظمات IOS (Inter-Organisation Systems) في أوائل الستينات كنظام استراتيجي يمنحها الميزة الإستراتيجية التي تبحث عنها. و أنظمة المعلومات بين المنظمات IOS هي أنظمة طورت لتسمح لفروع المنظمات بالتداخل و التكامل الإلكتروني، و طورت لتسمح بتبادل و تدفق البيانات و انجاز أعمالا مشتركة بين منطمتين منفصلتين أو أكثر .

و قد استخدمت مؤسسة الطيران الأمريكي نظام SABRE كنظام لتبادل المعلومات بينها و بين وكلاء السفر و حقق لها ميزة تنافسية لسنوات طويلة. تطورت أنظمة المعلومات بين المنظمات IOS في ظل تطور تقنية الاتصالات و انتشرت بين القطاعات الصناعية و الخدمية المختلفة و ظهرت نسخ مطورة، و ساعد التطور المستمر في تقنية المعلومات و الاتصالات أو ما يعرف اليوم بعصر المعلومات و الاتصالات على نقل استخدامات تقنية المعلومات خارج أسوار المؤسسات و الحكومات، و هذا ساعد على توثيق العلاقة بين الموردين و المصدرين و البائعين و المشترين عن طريق الربط الإلكتروني و الذي يسرع العملية التجارية.

و يذكر بيرسون Parsons (1983) بأن ميزة تقنية المعلومات أنها سلاح تنافسي و أثرها يقع على مستويات ثلاث: التصنيع و الإدارة و الإستراتيجية . و ذكر مارتن وبول Martin & Powell (1992) أن المزايا التقنية التي تحصل عليها المنظمة مصنفة إلى أربع مستويات هي:

-فعالية معلومات التكاليف.

-تعزيز النمو التجاري و جهد المنظمة.

-دعم ميكنة "أتمتة" العمل و القرار.

-تعزيز جودة القرار.

و لقد وجد بورتير وملير (1985) أن تقنية المعلومات غيرت طرق عمل المنظمات و ذكرا في تقرير لهما أن ثورة المعلومات تزحف إلى جميع المنظمات في أنحاء العالم، و لا يمكن لأي منظمة أن تتجنب أثر المعلومات عليها، و أن استخدام التقنية ساعد على خفض التكاليف للحصول المعلومات، و نتيجة طبيعية لذلك فقد غيرت من طرق القيام بالأعمال في المنظمات و أغلب المدراء يعترفون بأن الثورة المعلوماتية موجودة و أن شواهدا حاضرة من خلال زيادة الاستثمارات في التقنية من قبل المنظمات التي تستثمر فيها. و لقد أوضحوا أن التأثير التنافسي يؤثر على المنافسة في ثلاثة عناصر حيوية و هي:

-تغير هيكل الصناعة و تغير قواعد المنافسة .

-إيجاد مزايا تنافسية للمنظمات من خلال إعطائها طرق جديدة لتطوير المنافسة.

-إيجاد و خلق فرص عمل جديدة و تكون في الغالب من داخل العمليات القائمة في المنظمة.

و من المعروف أن التقنيات غيرت طرق عمل المنظمات، فقد أثرت التقنيات على عملية إنتاج السلع و الخدمات بصورة مباشرة، بالإضافة إلى إعادة صياغة المنتجات ذاتها فأصبحت قيمة المنتج عند المشتري عبارة عن حزمة واحدة مكونة من السلع المادية و الخدمية و المعلوماتية.

فالمنظمات يمكنها استخدام التقنية لبناء حواجز لمنع الداخلين الجدد إلى المنافسة في الصناعة، و إلى بناء كلفة في التحول و في بعض الأحيان تتغير قواعد المنافسة بشكل كامل. و المنظمات التي تعرفت على المميزات التي تقدمها التقنية المعلوماتية و كيف يمكن دمجها في عملياتها حققت ميزة تنافسية، و المنظمات التي رضت على نفسها، و اعتقدت أنها لا تحتاج إلى التطوير ستجد صعوبة في اللحاق بالركب وبالمنافسين.

والتطورات التي أدت إلى التقنية جعلت المنظمة تغير محيطها متبعة IOS تقنية المعلومات بين المنظمات التي أسهمت في تحسين جودة الإنتاج و المرونة و المنافسة لمجموعة من المنظمات، و غيرت بشكل كامل موازين القوى بين علاقة البائعين و المشتريين من خلال تقديم حواجز الدخول و الخروج في الصناعة أو قطاع معين منها، و في بعض الحالات تحول مواقع القوى التنافسية داخل الصناعة .

و لا شك أن نظم المعلومات الإستراتيجية هي التي تركز على حل المشاكل المتعلقة بهيكلية و استمرارية المنظمة لفترة طويلة الأجل، و هذه المشكلات يمكن عنونها على أنها متعلقة بالميزات و الخدمات الجديدة، و تشكل علاقات جديدة مع العملاء و المديرين و البائعين، أو إيجاد طرق جديدة فعالة و مؤثرة لإدارة أعمال المنظمة و أنشطتها الداخلية.

و هذه العمليات تمكن المؤسسة من إيجاد نوع من القلق و الهزيمة للمنافسين، و من أهم الأسئلة التي تواجه المدراء اليوم هي كيف يمكننا الاستجابة للتحديات في ثورة المعلومات ؟، و الإجابة تكون كما ذكرها بورتير وميلر بأن المدراء بحاجة إلى الفهم بأن تقنية المعلومات أكثر من كونها حاسب آلي، و بالتالي يجب عليهم أن ينظروا إليها بشكل واسع لتحتوي تقنيات متنوعة و مترابطة تقوم بمعالجة البيانات من عدة مصادر<sup>1</sup>. و لفهم الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات يجب علينا أن نعرف كيف يمكن للمدراء استخدام تقنية المعلومات و الاستثمار فيها بشكل مباشر لدعم منافسة المنظمة. فالإجابة على السؤال تكمن في أنه هناك ثلاث أدوار إستراتيجية تبين كيف يمكن لنظم المعلومات مساعدة المنظمة في كسب مزايا تنافسية و تساعد المنظمة على استخدام استراتيجيات تنافسية ضد قوى المنافسة من العملاء، و المنافسين و الموردين و السلع البديلة و الداخلين الجدد<sup>2</sup>.

و يمكن لنا أن نحدد الأدوار الإستراتيجية التي تؤديها نظم المعلومات في المنظمات كما يلي<sup>3</sup>:

-تحسين الكفاءة التشغيلية.

-تشجيع الابتكار في العمل.

-بناء مورد معلوماتي.

و يوضح الشكل التالي هذه الأدوار التي توضح كيف يمكن تطبيق مفاهيم الإستراتيجية التنافسية، و كيفية تبرير الاستثمار في التقنية للوصول إلى الدور الذي تلعبه في نمو و تنافسية و ازدهار المنظمة.

<sup>1</sup>BARRY Shore," Using Information Technology To Achieve Competitive: A Study Of Current And Future Trends", Journal Of Computer Information Systems, Summer 1996, P 54-59.

<sup>2</sup>احمد السديري، الموقع [faculty.ksu.edu.sa/mas/DocLib1/.../part4.pdf](http://faculty.ksu.edu.sa/mas/DocLib1/.../part4.pdf) ، ص113-111 ، تاريخ الاطلاع على الموقع:2014/01/01.

<sup>3</sup> O'BRIEN James. A, " Management Information Systems : A managerial End User Perspective », Richard D. Irwin, Inc., U. S. A, 1990. P 46-49.

الشكل رقم (3-3): يوضح دور نظم المعلومات الاستراتيجي



**Source:** O'BRIEN James. A, « Management Information Systems : A managerial End User Perspective » , Richard D. Irwin, Inc., U. S. A, 1990.

يتضح من الشكل رقم (3-3) دور نظم المعلومات الاستراتيجي و هو تحسين الكفاءة التشغيلية، و تشجيع الابتكار في العمل، و بناء مورد معلوماتي استراتيجي .

**1. تكوين " بناء " موارد معلومات إستراتيجية:**

تمكن نظم المعلومات المنظمة من بناء موارد معلوماتية إستراتيجية، و التي تمكنها من انتهاز الفرص الإستراتيجية، و عادة ما يمكن للمؤسسة أن تغطي تكلفة بناء نظام المعلومات الاستراتيجي من خلال زيادة أعمالها عن طريق إيجاد منتجات جديدة أو أسواق أو أعمال جديدة، أو تطوير المنتجات أو الأسواق أو الأعمال القائمة.

**2. تحسين الكفاءة التشغيلية:**

يمكن أن تساهم نظم المعلومات في مساعدة المنظمة لتحسين كفاءتها بصورة واضحة، فهي تسمح لها بتأدية العمليات داخلها بتكاليف أقل بشكل جذري و لكن أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء و جودة ممكنة، و إن هذا الدور يؤهل المنظمة بأن تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة، و تسمح هذه النظم لها أيضا من رفع مستوى جودة منتجاتها و كذلك رفع مستوى الإبداع فيها من خلال إيجاد طرائق جديدة في إنتاج و تقديم منتجات أو في إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطاتها أو في تطوير المنتجات الحالية، و ذلك من خلال تبني إستراتيجية التميز.

و أي من هذه المزايا التنافسية يمكن أن تكون عقبة في وجه المنافسين سواء الحاليين منهم أو المتوقعين مستقبلا.

و الكفاءة هنا يمكن أن تكون باتجاهين:

1. **الكفاءة الداخلية:** و هي التي تتحقق من خلال العمليات و الأنشطة داخل المنظمة.
2. **الكفاءة الخارجية:** و هي التي تحقق ما بين المنظمة و المجهزين أو العملاء، حيث تربط عملياتهم معا ضمن شبكة من نظم المعلومات حيث يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعلومات و دقتها و اختصار الوقت و تقليل التكاليف.

و لما تتمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة الداخلية و الخارجية ، سوف تتمكن المنظمة من التفوق على المنافسين من حيث التكاليف أو النوعية، فضلا عن أنها أيضا تجعل المجهزين أو العملاء يرتبطون مع المنظمة بسهولة و قلة التكاليف، بحيث يجعلهم هذا لا يفكرون أن يتركوا المنظمة و يتجهوا نحو المنافسين. و على سبيل المثال العديد من العمليات الصناعية لمصانع السيارات تمت مكننتها و تحسنت بشكل كبير من خلال استخدام تكنولوجيا التصنيع المسندة بالحاسوب، كذلك تحسين توزيع السيارات و الأجزاء من خلال استخدام نظم الاتصالات التي تربط مواقع التوزيع ووكلاء بيع السيارات.<sup>1</sup>

### **3. إسناد و دعم الابتكار و الإبداع في المنظمة:**

إن الإبداع يعني إيجاد طريقة أو طرق جديدة للقيام بالأعمال التجارية بأساليب أسهل و أفضل و بوقت و مجهود أقل من السابق. فالإبداع يعني تطوير منتجات و خدمات باستخدام نظم المعلومات بحيث تكون مختلفة عما يقدم في السوق من قبل المنافسين، و يمكن استخدام مثال الصراف الآلي في المصارف كمثال على الإبداع باستخدام التقنية فهو مثال للتميز و الإبداع معا.

إن تغيير طريقة عمل المنظمات أو تقديم خدمات فريدة و تقديم خدمات متميزة يمكن أن يساهمان في تحولات و تغييرات جذرية و أساسية في طريقة العمل في تلك الصناعات أو المشاريع أو التجارة بصفة عامة.

على سبيل المثال نظام الجودة الشامل طور أصلا من الصناعة إلى الخدمات فهو محول من العمليات الصناعية إلى صناعة الخدمات، فوجد أن هذا الإبداع في نظم المعلومات ساعد فنادق رتز كارلتون على الحصول على جائزة مالكوم بلرج للبراعة و التفوق لعدة سنوات.

و على سبيل المثال قيام الكثير من البنوك و المؤسسات المصرفية بتقديم خدمات الكترونية بواسطة الأنترنت تسمح لعملائها من الإطلاع على حساباتهم، و أسعار الأسهم، وكذلك القيام بإجراء التعاملات الكترونيا من منازلهم أو أماكن أعمالهم، وكذلك السماح لهم بالتحويلات المالية من حساباتهم و اطلاعهم على تلك الحسابات الدائنة منها و المدينة، و تسديد بطاقات الإئتمان، و بيع و شراء الأسهم، و التعامل مع محافظهم المالية، و أيضا القيام بالإكتتاب في المؤسسات الجديدة أو القائمة، و أيضا يمكن للشخص أن يطلب الاقتراض من البنك و يرد عليه عن طريق البريد الإلكتروني في بعض البلدان خلال 60 ثانية و هذا يعتبر طفرة نوعية بدون التنقل للبنك و إتباع بعض الإجراءات التي تستغرق وقت كبير، و كل هذه الإبداعات كان للتقنية دور السبق فيها و العمود المحرك لها، ومنحت بلا شك ميزة وتفرد.

فلو نظرنا إلى مثال الصراف الإلكتروني نجد أن سيتي بنك حقق باستخدامه و ابتكاره لتلك الخدمة و المنتج ميزة واسعة الإنتشار و عالمية منذ عام 1977م على جميع البنوك في أمريكا و أصبح الأكبر و

<sup>1</sup> احسين علي الزغبي، مرجع سبق ذكره ، ص 174.

تفوق على منافسيه مثل بنك ولس فارغو وبنك أوف أميركا وغيرها.

و نتيجة مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في الإبداع من خلال تقديم خدمات / منتجات جديدة، و في تطوير مواصفاتها، مما يجعل تلك المنتجات/الخدمات متميزة، و هذا ينعكس بدوره على قوة المنظمة التفاوضية مع العملاء. كما أن من الاهتمامات التي يركز عليها نظام المعلومات الاستراتيجي هو إقامة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء و المجهزين. و القصد من ذلك هو أن الاستثمار في نظام المعلومات الاستراتيجي يمكن أن يجعل العملاء و المجهزين معتمدين على الاستعمال المستمر لهذا النظام، و أفضل شاهد على هذا هو عندما ربطت الخطوط الجوية الأمريكية وكلاء السفر بنظام المعلومات الاستراتيجي المسمى (SABRE)، و كذلك الخطوط الجوية المتحدة من خلال النظام المسمى (APPLLO).

فعندما تستثمر وكالة سفر مبالغ كبيرة في هذا النظام و التدريب على استخدامه فسوف تصبح وكالة السفر مترددة في التحول إلى نظام آخر في خطوط أخرى نتيجة ما يترتب عليها من تكاليف التحول.

و نستخلص من كل هذا أن دور تقنية المعلومات في الأدوار الإستراتيجية هي كالتالي:

1. دور تقنية المعلومات في إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية هو استخدام تقنية المعلومات لخفض تكاليف الأعمال، و تكون النتيجة تحسين كفاءة المنظمة؛
2. دور تقنية المعلومات في إستراتيجية الترويج للإبتكار و للإبداع في الأعمال هو استخدام تقنية المعلومات لإنتاج منتجات جديدة، و تكون النتيجة إيجاد فرص تجارية جديدة؛
3. دور تقنية المعلومات لتحسين الجودة و ربط المنظمة بالعملاء و بالموردين، و تكون النتيجة المحافظة على العملاء القيمين و إيجاد علاقة وثيقة معهم حتى لا يتركوا المنظمة لصالح منافسيها.

و الشكل التالي يوضح الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة :

الشكل رقم (3-4) : يوضح الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة



يتضح من الشكل رقم (3-4) أن هناك ثلاث استراتيجيات تستخدمها المنظمة و تستفيد المنظمة من تقنية المعلومات في تحقيقها، و هذه الاستراتيجيات هي توفير موانع لدخول الصناعة، و بناء منصة إستراتيجية لتقنية المعلومات، و بناء قاعدة معلومات إستراتيجية.

و دور تقنية المعلومات في تنفيذ هذه الاستراتيجيات كالتالي:

1. دور تقنية المعلومات في إستراتيجية توفير موانع لدخول الصناعة هو زيادة نسبة الاستثمار و التعقيد في تقنية المعلومات المستخدمة للمنافسة، ومثل هذا السلوك من شأنه أن يحبط المنظمات التي تنافسها في السوق حالياً، ولا يشجع المنظمات الخارجية على دخول صناعتها و تكون النتيجة تحسين التعاون التنظيمي.
2. و دور تقنية المعلومات في إستراتيجية بناء منصة إستراتيجية لتقنية المعلومات هو استخدام تقنية المعلومات في جميع المستويات الإدارية، و تكون النتيجة إيجاد فرص تجارية جديدة.
3. و دور تقنية المعلومات في إستراتيجية بناء قاعدة معلومات إستراتيجية هو استخدام تقنية المعلومات لتقديم المعلومات لمساندة منافسة المنظمة الإستراتيجية، و تكون النتيجة زيادة الحصة التسويقية.



## **المطلب الثاني: المجالات الإستراتيجية لنظم المعلومات**

تظهر نظم المعلومات في عدة مجالات إستراتيجية للمنظمة هي :

### **1-نظم المعلومات للخدمات و المنتجات :** تعد المؤسسات المالية رائدة في استخدام نظم المعلومات

لخلق منتجات و خدمات جديدة، ففي عام 1977 قدم سيتي بنك آلات الصرف الآلي و البطاقات البنكية ، و ذلك بهدف الحصول على أكبر حصة من سوق الإبداع الفردي.<sup>1</sup>

### **2-نظم المعلومات للأغراض التسويقية :** يمكن استخدام نظم المعلومات لغرض تمييز المنتجات و

الخدمات التي تقدمها المنظمة عن تلك التي يقدمها المنافسون، و من أشهر الأمثلة على ذلك ما تقوم به مؤسسة سيرز الأمريكية التي تملك مجموعة ضخمة من المحلات منتشرة في و.م.أ حيث قامت بإنشاء قاعدة بيانات معتمدة على الحاسب الآلي تم فيها جمع البيانات عن حوالي أربعون مليون عميل، و ذلك بهدف الوصول إلى مجموعة متجانسة من العملاء المرتقبين، كما تم استخدام نفس قاعدة البيانات بواسطة المؤسسات التابعة لها في مجالات أخرى مثل التأمين و السمسة بغرض الوصول إلى عملاء جدد و زيادة مبيعات تلك المنظمة.<sup>2</sup> كما يتم استخدام قاعدة البيانات بإرسال إعلانات إلى المستهلكين الذين قاموا بشراء منتجات معينة تتضمن تلك الإعلانات نظم الصيانة لبعض المشتريات كالأجهزة المنزلية و قطع الغيار مما يؤدي إلى زيادة المبيعات.

### **3-نظم المعلومات لغرض الإمداد:** تم تصميم أنظمة معلومات تهدف إلى تعظيم القوة الشرائية

للمنظمة و ذلك من خلال وجود نظام يربط المنظمة بمورديها و يطلق على تلك النظم "عبر المنظمات" و يتشابه هذا النظام مع نظام Just in time للإنتاج و المخزون. و من أشهر الأمثلة على ذلك حجز تذكار الطيران بواسطة مؤسسات السياحة ووكلاء السفر، و قد امتد ذلك النظام ليشمل حجز الفنادق و السيارات.<sup>3</sup>

### **4-نظم المعلومات الإدارية الداخلية:** يتناول هذا النوع من النظم العمليات داخل المنظمة، كالرقابة و

التخطيط، و الأفراد، باعتبار أن تلك المجالات ذات تأثير على بقاء و إزدهار المنظمة. و من النظم الإدارية الإستراتيجية التي حققت إزدهارا و نجاحا في هذا الصدد هو النظام الذي استخدمته مؤسسة افيز لتأجير السيارات حيث تمكنت من خلاله من زيادة إنتاجيتها و التعامل مع منافسيها بطريقة فعالة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص109-111.

محمد الهادي، "تكنولوجيا الاتصالات و شبكات المعلومات"، الطبعة الأولى، 2001، ص259.

<sup>3</sup> COMMISSION EUROPEENNE, "Impact des NTIC sur la logistique des entreprises commerciales", site : [www.csti.pm.gouv.fr/elements/report\\_on\\_ict\\_fr.pdf](http://www.csti.pm.gouv.fr/elements/report_on_ict_fr.pdf). Date de consultation : 04/03/2014.

أبو بكر محمود الهوش، "نظم المعلومات"، طرابلس، 1996، ص91.

### **المطلب الثالث: أنظمة المعلومات الإستراتيجية**

تعتبر أنظمة المعلومات عادة كأداة دعم بسيط للقرارات و العمليات الروتينية، حيث تشكل خيارا استراتيجيا للمؤسسة، و يظهر ذلك من ناحية تكلفتها ( الاستثمار في المعدات، البرامج و الموظفين، التكوين ) لأن الاستثمار في هذه العناصر يجعل إنشاء هذا النظام خيارا استراتيجيا، كما تشير إلى أن هناك تكاليف لن تحقق مردودية إلا إذا وضعت في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، أيضا ما يجعل هذا النظام خيارا استراتيجيا هو انعكاساته على بنية و تسيير مجهودات التوزيع.

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

**1-تخفيض التكاليف:** يعد تخفيض التكاليف من على كاهل المنظمة عنصرا هاما في تحسين مردوديتها، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء تجاه منافسيها و تعتمد في ذلك على عدة وسائل منها النظام المحيطي لعمليات التوزيع و الذي يعتبر وسيلة مراقبة بالغة الأهمية، و نظام تبادل البيانات الكترونيا و الذي سمح بتسهيل المراقبة و جعلها عملية روتينية، كما يسمح نظام المعلومات الاستراتيجي من مثولية التكاليف أي جعلها أقل ما يمكن خاصة المتعلقة منها بالإمداد (التموين).<sup>1</sup>

**2-العلاقة مع الموردين:** يظهر أثر استخدام نظام(نظام تبادل البيانات الالكتروني) في تطوير العلاقة بين المنظمة و مورديها، فبواسطته تستطيع المنظمة إنشاء علاقة شراكة مع مورديها و التي تحقق عن طريق إدماج نظام معلوماتها مع المورد. هذا الإدماج الذي يتم عن طريق نظام (نظام تبادل البيانات الالكتروني) يحتاج تكاليف و تكوين فيما يخص الإجراءات و نماذج التسيير الذي يدعم العلاقة مع الموردين.<sup>2</sup>

**3-العلاقة مع العملاء:** يسمح نظام المسح الضوئي بتكثيف العرض مع متغيرات الطلب (التغيرات الفردية للأسعار)، حيث يمكن من تقليل الإنقطاعات و تقصير آجال التسليم و بالتالي المساهمة في إكتساح أسواق جديدة.<sup>3</sup>

**4-مسألة المخزونات و التوازن المالي:** تتعلق هذه المسألة بمؤسسات التوزيع ألا و هي الرقابة على المخزونات التي يتوقف عليها بقاء المؤسسة و نموها و مردوديتها، و بمأن هذه المؤسسات تتميز بطابعها الخاص لأن توازنها المالي يتوقف على المخزونات و غالبا ما يقع اختلال في الاستغلال المالي الذي يتأثر بالدوران السريع للمخزونات و قروض الموردون، الشيء الذي شكل فائضا ماليا-الاحتياج من رأس المال

<sup>1</sup> BARTOLI Jaque André et MOIGNE Jean Lewis, "Organisation intelligente et système d'information stratégique", édition economica, paris, p 194.

<sup>2</sup>محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

<sup>3</sup> محمد الهادي، مرجع سبق ذكره ، ص262.

الصافي يكون سالبا (أصول متداولة التي تضم المخزونات و ذمم المؤسسة ناقص ديون قصيرة الأجل)- هذا الفائض يوظف في تمويل المؤسسة هذا من جهة و من جهة أخرى يوظف الباقي بسعر فائدة مرجح، هذه الظاهرة كثيرا ما تتعزز في ظل ظروف اقتصادية و مالية ملائمة للمؤسسة يتيح لها فوائض مالية جديدة، والتي من شأنها أن تحافظ على نمو المؤسسة و مردوديتها عن طريق التوظيفات المالية، و ما لا شك فيه أن مراقبة صارمة على المخزونات و التي لا تتم إلا بنظام الماسح الضوئي، حيث توضع هذه الأخيرة على مستوى التدفقات اللوجستية، الشيء الذي يجعل الاختلال في المخزونات شيئا متحكما فيه و بذلك لا تستطيع المؤسسة توظيفه لمصلحتها<sup>1</sup>.

**5-التدويل:** تعتبر التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال شرطا لازما لتنمية مجتمعات التوزيع، لأنها هي الكفيلة بالتحكم في حجم الأعمال و تنويعها وتدويلها أي جعلها على المستوى الدولي، هذا بالإضافة إلى أنها تساعد المنظمة على التكيف و المرونة مع محيط تغلب عليه التقلبات و نستطيع أن نقول أن أي مؤسسة توزيع لا تستثمر في تكنولوجيا المعلومات (شبكات قاعدة معطيات و كل أنظمة المعلومات الذكية) لن تستطيع تحمل المنافسة و تعقيدات محيطها الاقتصادي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> DELMOND Marie-hélène et autres, " management des systèmes d'information", dunod, France, 2003, P116.

محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

## **المبحث الثالث : التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات**

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

1- تطبيقات تؤثر مباشرة في القدرة التنافسية للمنظمة؛

2- تطبيقات تغير طبيعة المنتجات أو الأسواق أو الصناعة.

بالرغم من أن هذا التصنيف ليس الأوحد، 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، و مثل هذا التحالف يجعل من الصعب على العملاء أو من المكلف بالنسبة للعميل أن يتحول إلى المنافسين أو يرفع التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد للدخول إلى السوق.<sup>1</sup>

#### **1. تطوير دورة حياة المنتج:**

إن التصنيع باستخدام الحاسب الآلي و أيضا التصميم باستخدام الحاسب الآلي يجعلوا من الممكن تطوير و تقديم منتجات جديدة و تحسين المنتجات بسرعة، و ذلك من خلال تخفيض وقت البحوث و التطوير ، تخفيض وقت الإنتاج و تخفيض وقت التوزيع المادي، و بالتالي يمكن للمؤسسات التغلب على المنافسين.

#### **2. دعم جودة المنتجات:**

وذلك عن طريق توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل و الصيانة الوقائية، عن طريق توفير الحاسبات الآلية و أنظمة مختصة في مراقبة الجودة.

#### **3. تدعيم البيع و قوة رجال البيع:**

يمكن للمؤسسات أن تستخدم محطات الحاسب الآلي و القارئ الضوئي لرمز سري للمنتجات، و ذلك لمعرفة موقف المخزون من الأصناف المختلفة و تحديد نقطة إعادة الطلب في حالة انخفاض المخزون. كما يمكن لرجال البيع استخدام الحاسب الآلي لنقل الأوامر و نقل المعلومات عن الأسعار و معلومات عن المنتجات و هذا يساعد في خلق ولاء المستهلك للمؤسسة و أيضا توفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية، و أيضا تساعد على معرفة العملاء الذين تتعامل معهم . فعلى سبيل المثال مؤسسة Dell للحاسبات عندما قامت بتطبيق التجارة الالكترونية فقد قامت بتحقيق أرباح كبيرة فقد كانت تبيع

<sup>1</sup>سونيا البكري و إبراهيم سلطان، " نظم المعلومات الإدارية"، دار الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001، ص226-233.

منتجاتها في كل أنحاء العالم و ذلك بسبب التعامل مع العميل من خلال موقع الانترنت مباشرة و منع التعامل مع العميل بصفة غير مباشرة و هذا ما أبعد عن منتجاتها و سطاء البيع، و هذا هو الذي حقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

#### **4. إدخال الأتمتة على دورة الأوامر:**

يمكن استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء، و هذا من شأنه تخفيض المجهود و التكلفة في طرح أوامر الشراء و تشغيل الأوامر لإمكانية الشراء في أي وقت. فمثلا يمكن في نظام بنكي ربط العملاء بنظام معلومات مباشرة لمراجعة منح الائتمان، بحيث يمكن لإدارة منح الائتمان مراجعة موقف العملاء و إرسال البيانات إلى محللين ماليين لمعالجة البيانات و الإمداد بتقارير تفيد القرار الخاص بمنح الائتمان، و مثل هذا النظام قد يتم في حوالي 10 دقائق بحيث يمكن من إتخاذ قرار سريع.

#### **5. تخفيض تكلفة المكتب:**

استخدام نظم الحاسبات يمكن من التقليل من تكلفة المكاتب و تخفيض وقت الأعمال الكتابية، و بالتالي تسمح بتطبيق التغيير في الأسعار و جمع و تحليل ملخصات المبيعات و اتخاذ قرارات التسعير. فضلا عن تخفيض التكاليف فإن هذه البيانات تمكن من تلخيص المبيعات وفقا للإقليم أو حسب تاريخ اليوم أو الأسبوع أو حسب الأسعار.

#### **6. إدارة المخزون و قنوات التوزيع:**

يمكن عن طريق إدارة المخزون و قنوات التوزيع إضافة قيمة للمؤسسة من خلال تخفيض المخزون و جعل المخزون أكثر استجابة لاحتياجات المستهلك. و يمكن لنظام مبني على الحاسب الآلي نقل المعلومات أن يحدد مثلا في إحدى المؤسسات الخدمية مثل الفنادق، أن متابعة معدل الأشتغال حسب أنواع الغرف. و يقوم النظام بإرسال المعلومات آليا إلى إدارة الفندق لتقديم خصم يتناسب مع تحفيز و تشجيع الطلب و نتيجة لهذا يمكن زيادة معدل الأشتغال عن المستوى السائد في الصناعة.

#### **7. تخفيض في المستويات الإدارية:**

يمكن للنظم التي تدخل الأتمتة على تشغيل الأوامر أو إعداد الفواتير القضاء على نوع من الوظائف التي تقوم بعملية إصدار الأوامر أو سلطة منح الائتمان و إدارته أو عملية اختيار الموردين. و النظم التي تدمج بين المعلومات الخاصة بالتسويق و التمويل يمكن أن تقلل الحاجة إلى المستويات المختلفة لجمع و تلخيص و تحليل و تفسير البيانات من المصادر المتعددة مما يقلل من التكاليف و يزيد من سرعة الاستجابة للمتغيرات في الأسواق.

#### **8. تدعيم صفات المنتج الخاصة و تقليل التهديد من البدائل:**

إن استخدام نظام التصنيع المرن و استخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد

الناتج من تقديم المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لطلبات المستهلكين الجديدة.

### **المطلب الثاني : التأثير في الصناعة(تطبيقات تغير طبيعة المنتجات أو الأسواق أو الصناعة)**

إن تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على الصناعة، مقصود بها التغيرات المستمرة في طريقة أداء المنظمة في صناعة معينة. هذا التأثير يشمل الصناعة ككل و ليس فقط العلاقات بين منافسين معينين أو أحد الموردين أو العملاء (عملاء تجاريين ، صناعيين، أو مستهلكين).<sup>1</sup>

#### **1. طبيعة المنتجات:**

كثيرا من المنتجات لها مكونات مادية و معلوماتية، فالمعلومات قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو إصلاح المنتجات. و المعلومات قد تكون منتجة في عمليات المنتج.

#### **2. دورة حياة المنتج:**

إن استخدام الأدوات المتحكم فيها بواسطة الحاسب الآلي و معدات التشغيل الالكتروني تستخدم لإضافة قيمة لوظائف و قدرات و طرق زيادة دورة حياة المنتجات، و يتم ذلك عن طريق توفير المرونة في المنتج مثل إمكانية التحسين أو التصليح أو الإبداع، وكل هذه الأبعاد تزيد من فترة دورة حياة المنتج.

#### **3. المدى الجغرافي:**

إن استخدام أجهزة الاتصال الآلي جعلت من السهولة سرعة توصيل المنتجات إقليميا و دوليا. كما يمكن لبعض البرامج التي تستخدم في مجال الشحن بالبريد أن تعرض المنتجات، و تأخذ الأوامر و توزع المنتجات دون الحاجة إلى تأجير مساحة إضافية.

#### **4. اقتصاديات الحجم في الإنتاج:**

إن نظم الإنتاج المرن يجعل من الممكن اقتصاديا إنتاج منتجات في دفعات صغيرة و يؤدي هذا إلى الاحتفاظ بمخزون أقل، كما يساعد على التحول في الإنتاج من منتج إلى منتج آخر حسب الطلب و سرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين.

#### **5. تغير القيمة المضافة:**

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

#### **6. قوة مساومة الموردين:**

يمكن للمؤسسة التي تجبر المورد على المساهمة في نظام تبادل الأوامر أليا أن تنجح في تحويل

<sup>1</sup> سونيا البكري و إبراهيم سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص 230-233.

ميزان القوى لمصلحة المؤسسة الإنتاجية. كما يمكن للمؤسسة التحكم في السوق عن طريق التحكم في الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتراة.

### **7. خلق منظمات جديدة:**

من الممكن لنظم المعلومات أن تساهم في خلق منظمات جديدة.

### **المطلب الثالث: تطبيقات نظم المعلومات كمورد للميزة التنافسية**

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

### **أولاً: أبعاد التأقلم و أشكال القوى الخمسة للمنافسة.<sup>1</sup>**

كما ذكر سابقاً في الفصل الثاني، فقد حدد بورتر المناخ التنافسي للمنظمة في خمسة قوى تنافسية، فالإدارة في المنظمات تحتاج إلى معرفة مصادر القوى المؤثرة في تلك العناصر للتمكن من بناء استراتيجياتها التي ستمنحها قوة ، ميزة تنافسية ، سلطات أوسع و مصادر قوى أعظم في السوق، و بالتالي حصص توزيعية و انتشارية عالية محلياً و دولياً، و إن أسلوب و طريقة ردة فعل المنظمات لتلك العناصر يحدد درجة النجاح التي تبلغها المنظمات في الأسواق. فنموذج قوى التنافس المطور بواسطة بورتر يستخدم لتطوير الاستراتيجيات للمنظمات لزيادة حدها التنافسي، و لقد استخدم هذا النموذج من قبل العديد من المنظمات لتوضيح كيفية استخدام تقنية المعلومات لتحفيز المنظمات للتنافس.

و يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز طرق تعامل المنظمة مع العملاء و الموردين و المنتجات و الخدمات البديلة و الداخلين الجدد للسوق، مما يغير في موازين القوة بين المنظمة و المنافسين الآخرين في الصناعة لصالح المنظمة.

### **1.التحدي بين المتنافسين في الصناعة :**

و لقد ساعدت -نظم المعلومات- المنظمات في كيفية التعامل بكفاءة مع المنافسين. و اعتبرت تقنية المعلومات أداة و جزء رئيسي من استراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات ضد منافسيها. فروابط المؤسسات مع مورديها ، عملائها و ربط الموردين مع العملاء ينشئ قوى تنافسية ضد المتنافسين، و يؤدي الاستثمار في التقنية إلى تميز المنتجات ، تقليل التكلفة و كذلك تحسين أداء العمل من خلال ميكنة العمل الداخلي.

<sup>1</sup>احمد السديري، الموقع: [faculty.ksu.edu.sa/mas/DocLib1/.../part4.pdf](http://faculty.ksu.edu.sa/mas/DocLib1/.../part4.pdf) ، ص92-101، تاريخ الإطلاع على موقع الانترنت: 2014/01/01.

فالنظام المعلوماتي المستخدم من قبل مؤسسات الطيران في الحجز اكتسب شهرة واسعة في قدرته على إحداث تأثير على المنافسين. و برهنت مؤسسات الطيران الأمريكية الرائدة في شهادتها أمام مجلس الطيران الأهلي أن نظام الحجز المسمى "أبوللو APOLLO" المقدم من مؤسسة يونايتد للطيران United Airline وظف كأداة للتنافس الغير عادل، من خلال تمكينه لمؤسسة يونايتد لمعرفة أسعار تذاكر مؤسسات الطيران المتقدمة و المنافسة لها، و بعد ذلك بطريقة مقصودة تقوم يونايتد بخفض أسعار تذاكرها لمجاراة أسعار المنافسين أو تخفيضها أقل منها لكسب العملاء، و تجادل مؤسسات الطيران الرائدة بأن يونايتد لديها إمكانيات و قدرات و امتيازات، و إذن للوصول للمعلومات السرية الموجودة في النظام الحاسوبي المسمى "أبوللو" يسمح لها بمعرفة رحلات المؤسسات الرائدة و المنافسة لها و معرفة أسعار تذاكرها و جدول رحلاتها في بيئة شديدة التنافس، كما يجادلون بأن رحلات يونايتد تكون لها امتيازات في النظام بخلافهما بالسماح لها بالتصدر على قائمة الرحلات و عرض رحلاتها دون غيرها من المنافسين، و في الكثير من المرات تسقط رحلات المنافسين عمدا من النظام لمصلحتها، فالنظام سمح لليونايتد بالتقدم. و نحن هنا لا نتحدث عن أخلاقيات النظام و المؤسسة، و لا نقر عملها أخلاقيا علما بأن المؤسسة عوقبت بمبالغ طائلة من جراء تلك المعاملات، و لكن حديثنا عن إمكانيات نظم المعلومات في منح المؤسسات المستخدمة لهذه النظم ميزة تنافسية في بيئة شديدة المنافسة كذلك التي في المثال السابق.

مثال آخر استخدام مكائن الصرف السريع المسمى "ATMs" من قبل سيتي بنك، و كيفية منحه ميزة عالية في قطاع بنكي شديد المنافسة، و كذلك استخدام الانترنت أو المصرف الالكتروني في تقديم خدمات بنكية. فنجد أن الاستخدام الأسبق للتقنية جعل المؤسسة تجني مزايا و معلومات تحقق لها التقدم على المنافسين كما هو الحال في الأمثلة السابقة.

فاستخدام تقنية المعلومات سمح للمنظمة بتقديم خدمات و منتجات متطورة و محسنة و هذه من نقاط القوة للمنظمة فمكنتها من تسريع تقديم الخدمات أو إمكانية متابعة الطلبات من قبل العملاء، و هذا مكن المنظمة من التميز في تقديم خدماتها و منتجاتها عن المنافسين، فمكنت المنظمة عملائها من متابعة طلباتهم و سرعة الحصول عليها و هي خدمة غير متوفرة لدى المنافس، و بالتالي لا يوجد حاجة لدى المنظمة من المنافسة السعرية مع منافسيها لأنها تقدم خدمات متميزة، و هو ما يرغب فيه العميل.

## **2. التهديد من جانب داخلي السوق الجدد (الداخلين الجدد للسوق):**

تلعب المعلومات و درجة توفرها و موثوقيتها دورا كبيرا في رسم صورة المنافسة، بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها تعتبر ميزة أو معوق يمنع دخول المنافسين الجدد عند عدم توفرها بالحجم و النوعية المطلوبة، إلى جانب مشكلات تميز المنتج و تكاليف الإنتاج و التسويق و التوزيع و التمويل و البحث و التطوير و غيرها.



و يمكن لنظم المعلومات أن تلعب الدور الضروري و المهم في وضع موانع على دخول القطاع لمنافسين جدد و التي تعرف بحواجز الدخول التي تعيق دخول منافسين لهم في نفس القطاع الصناعي، و سوف نوضح في المثاليين التاليين: كيف أمكن لمؤسسات التأمين من بناء حاجز لمنع الداخلين الجدد لنفس القطاع، و كذلك كيف أمكن لمؤسسات الطيران من بناء حاجز لمنع دخول المنافسين.

لقد قامت مؤسسات رائدة في مجال التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية مثل شركة مسيوساتش التعاونية للتأمين من وضع حاجز فعال لمنع المنافسين الجدد من الدخول للقطاع بواسطة بناء شبكة اتصال معلوماتية مباشرة لربط مندوبي المبيعات بقواعد البيانات بالمركز الرئيسي للتمكن من تحديث معلوماتهم عن السياسات و طرق المطالبات بالتعويضات. فقد ساعدت تلك الشبكة مندوبي المبيعات المحليين بتحديث معلوماتهم عن السياسات الجديدة، و حصولهم على توضيحات و إرشادات عن البرامج التأمينية الجديدة و أيضا حصولهم على دورات و مواد تدريبية و مواد معرفية تعزيزية يمكن معها زيادة معارفهم و قدراتهم البيعية.

فقد استطاعت الشركة التعاونية بهذا الدعم، و هذا العمل بتسليح مندوبيها بالمعارف و منعت الداخلين الجدد من فرصة المحاولة و بالتالي عدم دخولهم السوق. لقد استثمرت الشركة التعاونية مبالغ طائلة في تلك الشبكة المعلوماتية مما ساعدها في بناء تلك الحواجز التي أعاققت دخول مستثمرين آخرين إلى القطاع التأميني.

مثال آخر يوضح كيفية بناء عقبات لدخول قطاع الطيران بواسطة التقنية المعلوماتية، و هو أن مؤسسة الطيران الأمريكية استطاعت أن تزيد من حصتها السوقية و بالتالي من أرباحها في سوق تعتبر المنافسة فيه قوية و شديدة، و استطاعت بناء عقبات لدخول منافسين جدد لنفس القطاع، و ذلك بسبب استخدامها نظام معلومات متميز حقق لها قوة تنافسية و انتشار واسع، و يعرف هذا النظام بنظام سابري، و هو نظام يستخدم في حجوزات الطيران. فاستطاعت المؤسسة بفضل تقنية المعلومات أن تربط مكاتب السفر و السياحة مباشرة بهذا النظام.

فعندما يتصل المسافر بمكتب الطيران للحجز و يحدد وقت السفر فإن النظام أول ما يظهر للموظف هو الرحلات الخاصة بمؤسسة الطيران الأمريكية فيتم حجز هذه المقاعد آليا. و بفضل هذا النظام استطاعت المؤسسة أن تجعل الأولوية في الحجز لمقاعد ثم بالتالي للمقاعد في المؤسسات الأخرى، و بذلك استطاعت المؤسسة أن تحقق أرباحا طائلة من استفادتها من نظم المعلومات، و أن تزيد من حصتها السوقية ليس ذلك فحسب بل مكنها نظام المعلومات من ربط علاقة جيدة و وطيبة مع عملائها.

و في هذا المثال نجد أن نظم المعلومات أوجد سوق جديدة و فرص عمل لم تكن لتتحقق لولا وجود هذا النظام. كذلك نجد أن تكلفة بناء شبكة الربط هذه و تدريب الموظفين على استخدامها مرتفعة فلا يمكن لمكاتب السياحة و السفر أن تفكر في الانتقال أو التحول إلى نظام آخر بعد هذا الاستثمار الباهظ فيكون

نظام المعلومات أضاف تكلفة إضافية للتحويل في العلاقة بين المنظمة و عملائها، و بالتالي أوجد حاجز يمنع دخول المنافسين.

و تجدر الإشارة إلى أن نظام سابري بني في أواخر الستينات الميلادية بتكلفة ابتدائية تقدر ب(350) مليون دولار و لم تجني منه مؤسسة الطيران الأمريكية الأرباح حتى عام 1983م. و يعتبر اليوم هذا النظام واحدا من أكبر النظم المعلوماتية المستخدمة في الحجوزات مقدما خدماته لأكثر من (30) ألف مكتب سياحي يمكنهم من تقديم خدمات حجز الطيران و الفنادق و السيارات و حجوزات أخرى لعملائهم، و النظام سمح لقطاع الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية أو بمعنى آخر لمؤسسة الطيران الأمريكي من بناء عقبة لدخول منافسين جدد و منح المنافسين نقاط ضعف لأن جميع المؤسسات الغير مشتركة في النظام يجب عليها أن تسجل جداول رحلاتها و مزاياها السعرية مما يمنح المؤسسات العملاقة من فرص الاطلاع على سياساتهم التسويقية و التسعيرية، بالإضافة لذلك فالنظام يجبر المؤسسات المنافسة المشتركة في النظام على دفع مصاريف للمؤسسة الرئيسية مقدمة الخدمة نظير كل حجز يتم بواسطة النظام، و ذلك ميزة للمؤسسات مقدمة الخدمة

و لقد طور النظام في أواسط السبعينات حيث سمح بوضع خطط الرحلات و متابعة قطع الغيار و قطع الشحن و كذلك جدولة الملاحين، و يعتبر النظام اليوم من أفضل الأنظمة حيث يمكن بواسطة الانترنت و غيرها من شبكات الربط من تمكين مكاتب السياحة و الأفراد من حجز جميع متطلباتهم الترويحية و الترفيهية من نقطة المغادرة إلى نقطة الوصول فيمكنهم حجز مقاعد الرحلة ذهابا و عودة و الفنادق و الغرف المفضلة و معرفة السعر و أفضل الأسعار و كذلك حجز دور السينما و المسرح و دور العرض الغنائي كالأوبرا و المطاعم و غيرها من الخدمات التي تضيف قيمة للعملاء و تعيق المنافسين من الدخول لإرتفاع التكلفة.

و كما ظهر لنا بأن نظم و تقنيات المعلومات طورت تلك الحواجز التي تعيق المنافسين من الدخول، و أيضا ساعدت المنظمة بأن تكون أكثر إنتاجية من خلال خفض التكاليف العمالية أو من خلال تسريع و تحسين هيئة المنتج و عناصره، و هذا يعيق و يضعف أي منافس يرغب في الدخول إلى السوق و يكون في وضع تنافس سيئ ما لم يكون لديه استثمارات مالية و تقنية مشابهة.

### **3- التهديدات من جانب البدلاء :**

يمكن لنظم المعلومات أن تمنع حدوث التهديدات من جانب البدلاء بطريقتين، إما من خلال تكلفة التحويل، بحيث توجد تكلفة التحويل هنا عالية، فالعملاء يتم منعهم من التوجه إلى السلع و الخدمات البديلة أو من إيجاد بديل لتلك السلع و الخدمات يعد من الاستراتيجيات التي يجب على المؤسسة القيام بها. فيمكن للمؤسسة منع أو حث عملائها عن الشراء من المنافسين أو البدلاء من خلال خفض قيمة منتجاتها، و

خدماتها أو من خلال تحسين جودة و قيمة الخدمات المقدمة إلى العملاء.

و تعد إدارة الحسابات النقدية التابعة لمؤسسة ميرل لانش Meriill Lynch أفضل مثال لذلك، فالمؤسسة تعد مؤسسة مالية أو وسيط مالي تقوم بإدارة الحسابات النقدية، و تقدم فيها مجموعة أو حزمة من الخدمات و الوسائط المالية كالحسابات الجارية و الإدارة المالية للأموال و البطاقات الائتمانية، و خدمات مالية مبعثرة. و قامت المؤسسة بوضع تلك الحسابات في قائمة مالية موحدة لكل عميل، و قد حققت المؤسسة ميزة عالية من خلال المنتج المختلف الذي قدمته لعملائها من السمسة، و استفادة لسنوات طويلة في تقديم تلك الخدمة لعدم مقدرة المنافسين على تقديم خدمة بديلة، و عدم قدرتهم على اللحاق بها. فالفكرة في حد ذاتها ليست جديدة و لكن الفريد فيها هو جمع جميع الخدمات في مجموعة واحدة لكل عميل. فالمنتج و طريقة جمعه في مجموعة لم يكن ليتحقق لو لم يكن هناك نظام معلوماتي ساعد المنظمة في تقديم تلك الخدمة، فكان هناك برنامج يقوم بعملية جمع الخدمات و وضعها في قالب واحد. و كان البرنامج معقد و شامل أخذ المنافسين عدة سنوات للحاق بها و تقديم برنامج مشابه. ففقد نظام المعلومات قيمة تنافسية و إستراتيجية لمؤسسة ميرل لانش.

و يمكن استخدام تقنية المعلومات لتقديم منتجات مختلفة بسرعة بواسطة استخدام الحاسب الآلي للمساعدة في التصميم و التصنيع و بالتالي يمكن للمنظمة تقديم المنتج المنافس أو البديل بنفسها. و تفيد أنظمة المعلومات الإستراتيجية في تقديم معلومات عن المنافسة، و قوة المنافسين الذين يقومون ببيع منتجات متشابهة بديلة في كل قطاع. طبعاً ليس كل هؤلاء المنافسين متساوين في الأهمية و في حجم التأثير حيث يوجد المنافس الذي يتمتع بموقع القيادة و الريادة في السوق، و يوجد منافسين ليس لهم موقع القيادة و الريادة. فهناك جزء كبير من التركيز يجب أن ينصب على معرفة استراتيجيات المنافسين الكبار و جمع و تحليل البيانات الخاصة بهم، و تحديد عناصر القوة و الضعف في هذه الإستراتيجيات.

#### **4-تهديد نفوذ الموردين "المجهزين":**

فمن المهم على المنظمة أن يكون لديها بدلاء للتوريد، و أن لا تعتمد على مورد واحد حتى لا تكون عرضة لتهديداته المستمرة. و ينبغي على المؤسسات و لمصلحتهم أن لا تعتمد بشكل كبير على شراء السلع و المواد الأولية من الموردين الذين يوردون للمؤسسات المنافسة.

و يكتسب المستهلكون الآن قوة على الموردين من خلال حصولهم على مصادر معلوماتية أكثر منهم. ففي السابق عند رغبة المستهلك شراء سيارة يكون لدى الموزع أو البائع كل المعلومات فيكون التسعير من طرفه، و لكن الوضع اختلف الآن فالمستهلك يملك معلومات عدة، و يمكنه الوصول إلى جملة من المصادر التي تزوده بالمعلومات من خلال جميع قنوات التغذية المعلوماتية كالأنترنت و غيرها

كمعلومات عن فاتورة شراء السيارة لدى الموزع، و بالتالي يمكن للمستهلك استخدام تلك المعلومات بفعالية في المفاوضات الشرائية، و هذه المعلومات خفضت قوة المساومة لدى الموزعين و هم الموردين و حولت القوة بيد العملاء.

كذلك نجد أن استخدام الإنسان الآلي للقيام بمهام تصنيعية في خطوط التجميع وازن بشكل جزئي قوة الضغط و تكاليفها السريعة من قبل نقابات العمال على مصنعي السيارات. فنظم المعلومات التي استخدمت لمتابعة فعالية العمال مكنت المصانع من التقليل من ضغوط قوى العمل الناتجة من الموردين للعمال.

و وجود بدلاء للتوريد يمنح المنظمة قوة، و أن لا تكون عرضة للتهديدات المستمرة من المورد الرئيسي. و تقنية و نظم المعلومات يمنح الشركاء من الربط الآلي المستمر من خلال تقنية التبادل الالكتروني للبيانات و المعلومات EDI.

و هذه التقنية يمكن استخدامها لإتمام طلبات التوريد و الاستفسار عن الأسعار، و تنفيذ الطلبات، فهي تحقق فوائد للعميل و المورد من أهمها :

- تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الطلبات؛
- تقليل الأعمال الكتابية؛
- زيادة دقة المعلومات؛
- تخفيض المخزون.

فوجود علاقة جيدة بين الموردين و المشتريين يمكن المشتريين بأن يكون لديهم قوة و ميزة من خلال استخدام تلك التقنية و تزيد من ربط المشتري بالمورد، و بالتالي تكون هناك علاقات إستراتيجية بين الطرفين و روابط مستمرة، و تكلفة للتحويل تعيق هروب أحدهما من الآخر.

### **5-قوة مساومة المشتريين "العملاء":**

و يمكن للنظم المعلومات أن تلعب دورا فعالا للتقليل من القوة التي يملكها المشتريين، و تقليل فرص تحول العملاء إلى المنافسين من خلال رفع تكلفة التحول، بمعنى جعل عملية تحول العميل إلى المنافس مكلفة للعميل من الناحية المادية و الزمنية، و لا يتم ذلك إلا من خلال تقنية المعلومات الترابطية بينهما.

ولقد قامت مؤسسة المستشفيات الأمريكية للتوريد بربط إدارات المشتريات في المستشفيات الأمريكية و منحهم نهاية طرفية تربطهم بنظام إدخال الأوامر الكتروني إلى نظامها المعلوماتي، و من خلال ذلك الربط تقدم إدارة المشتريات للعملاء خدمة إدخال أوامر الشراء و الاستفسار عن الأسعار و معرفة وضع الطلبات و وقت توريدها و بالتالي تمكنت المؤسسة من ربط عملائها بها و إنشاء تكلفة لذلك. فالعملاء تدرّبوا و اشتروا و تعاملوا و مارسوا و استخدموا النظام للقيام بأعمالهم، و بالتالي يمكنهم بسهولة

### الفصل الثالث: تأثير نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

إجراء الطلبات من مؤسسة التوريد الأمريكية و لا يفكروا في التعامل مع منافسيها للتسهيلات المقدمة. فمتى ما تعود العميل على طريقة عمل وجد فوائدها في خفض التكاليف، و تسريع العمل و إنهاء الإجراءات، يصعب عليه التحول إلى طريقة أخرى تكلفه عناء التعلم و التكيف، و التكلفة المادية للتحول. و لقد منح نظام الربط الالكتروني ميزة تنافسية -لمؤسسة المستشفيات الأمريكية للتوريد- على منافسيها. فالنظام جعل عملية التوريد للمستشفيات و إجراء أوامر الشراء، و دخولهم لنظام المؤسسة للبحث عن السلع و مخزونها و وقت التوريد لتلك السلع من مؤسسة المستشفيات الأمريكية للتوريد عملية سهلة، مع العلم أن تلك العمليات و المواجهات الالكترونية خفضت التكاليف و التعاملات الورقية و المدة الزمنية المستخدمة في تبادل البيانات بين إدارة المشتريات و المورد. و اتضحت الفوائد من النظام و دوره كقوة تنافسية عندما زادت كمية الطلبات و المبيعات لمؤسسة المستشفيات الأمريكية للتوريد. و الجدول الآتي يبين لنا القوى الخمس و يعطي أمثلة لتطبيقات نظم المعلومات و التي تساعد المؤسسة على التغلب أو التقليل من خطورة كل عامل من هذه العوامل.

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

قوة المنافسة	التعريف(الشرح)	التطبيق على نظم المعلومات
القدرة على التفاوض و جلب الممولين.	القدرة على التفاوض و جلب الممولين يعتمد على عددهم و أهمية ما يقدمونه في تكوين المنتج و على حجم كل منهم.	نظم المعلومات في السوق يسمح على مقارنة مجهودات و إمكانيات الممولين و إمكانيات الزبائن
القدرة على جلب الزبائن.	نفس الشيء و لكن مع الزبون.	
تهديد الدخلاء الجدد.	من أجل إنقاص هذا التهديد على المؤسسة إنشاء حاجز على الدخول يكون عائق الدخلاء الجدد (المنافسين) إما عالي جدا أو طويل جدا.	دليل الهاتف الإلكتروني (الأوراق الصفراء في فرنسا) و مجموع المعطيات الضرورية الموفرة على الخط (الانترنت) طويلة جدا و هي عائق أمام أي شركة تريد المنافسة (فرنسا للاتصالات) و فرنسا للاتصالات رفقة الشريك <a href="http://www.mappy.fr">www.mappy.fr</a> تريد توفير البحث على الأرقام عن طريق العناوين.
تهديد المنتجات عن طريق الإحلال.	تهديد المنتج لا يمكن أن يكون منافس عالمي مثالا و لكن يطرح شكل مماثل لمنتج المؤسسة.	سوق الكتب الإلكترونية القارئ يتحول إلى قارئ الكتروني وهو بهذا يقوم بتحميل كتب جديدة بأثمان قليلة و عادة اقل من الكتاب العادي و هذا القطاع بإمكانه أن يؤثر على المدى البعيد على قطاع النشر العادي.

**Source :** PASCAL vidal, VINCENT Petit et autres, " Systèmes d'information organisationnel ", Pearson Education, France,2005, P133.

### **المطلب الرابع: تطبيقات نظم المعلومات على الإستراتيجيات التنافسية**

من المهم أن ننظر إلى نظم المعلومات على أنها أكثر من التقنيات التي تدعم كفاءة العمليات التجارية، و دعم عمل المجموعات و دعم التعاون في المنظمة أو دعم و صناعة القرارات بفاعلية عالية. فتقنية المعلومات غيرت طرق عمل المنظمات و طرق المنافسة.

لذلك من المهم أن ننظر إلى نظم المعلومات من وجهة النظر الإستراتيجية و كيفية استخدامها لدعم الموقف التنافسي و الاستراتيجي للمنظمة، و النظر إلى أنها تبني شبكة حيوية للمنافسة، كتغيير طرق العمل الداخلي، و الأساليب التقليدية في العمل، و كذلك الاستثمار في التقنية عند الضرورة لدعم توطين التقنية في المنظمة، و في هيكلية العمل و خطوات العمل و إجراءاته بشكل كامل، و عند الظروف تحدث تغير أو إعادة هندسة هيكل المنظمة، أو تعيد المنظمة اكتشافها لنفسها من أجل الاستمرار و النجاح في ظل المتغيرات المتسارعة في بنية الأعمال. فهي ليست تقنية فقط بل تقنية و نظام توافق و دعم داخلي و خارجي.

و يعتبر دعم الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة للحصول على مزايا تنافسية من أحد أهم الأدوار الرئيسية لنظم المعلومات و تطبيقاتها في الأعمال التجارية، و يشتمل هذا الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات على استخدام تقنية المعلومات في تطوير المنتجات و الخدمات و الإمكانيات التي تمنح المنظمة المزايا التنافسية على منافسيها، و كذلك المزايا على القوى التنافسية التي تواجهها أو سوف تواجهها في الأسواق العالمية، و لا يتم ذلك إلا من خلال بنية لنظم المعلومات الإستراتيجية التي تحتوي على مجموعة من أنظمة المعلومات التي تدعم و تشكل وضع المنظمة التنافسي و تدعم استراتيجيات المنظمة<sup>1</sup>. لذلك تعرف نظم المعلومات الإستراتيجية بأنها: أي نظام معلوماتي يستخدم تقنية المعلومات لمساعدة المنظمة لكسب ميزة تنافسية، و تخفيض المعوقات التنافسية.

### **أولاً : نظم المعلومات و القيمة التنافسية:**

فكما أوضح بورتر كيف يمكن للمؤسسة تطوير أو تبني استراتيجيات تهدف إلى بناء موقع مميز لها و مريح ضد قوى تنافسية و هي القوى الخمس التي سبق ذكرها (انظر إلى الشكل السابق قوى المنافس). و بين كيف يمكن للمنظمة أن تؤثر على الصناعة التي توجد بها، و تؤثر على تكوين تلك الصناعة و بنائها بشكل ايجابي لمصلحتها. و اقترح بورتر كما سبق ذكره استراتيجيات يمكن للمنظمة استخدامها لتحقيق الميزة و الموقع التنافسي الذي تسعى إلى تحقيقه. و هذه الاستراتيجيات هي:

-إستراتيجية القيادة في التكلفة؛

-إستراتيجية التميز؛

-إستراتيجية التركيز.

### **1. إستراتيجية القيادة في التكلفة:**

مثال ذلك اتحاد مؤسسة "بنده المتحدة" مع مؤسسة "صافولا"، لتقوم صافولا بتزويد و توريد منتجاتها الغذائية مدعمة باستخدام الحاسب، و مدعمة بالربط الحاسوبي في التوريد الآلي و إدارة المخزون

احمد السديري ، مرجع سبق ذكره، ص101-102.

آليا مكن مؤسسة "بنده" من تقديم سلع منخفضة السعر لعملائها مقارنة بالمنافسين و إيجاد طريقة أو مجموعة طرق لمساعدة عملاء و موردين المؤسسة "بنده" لخفض تكاليفهم أو زيادة تكاليف منافسيهم. إن خفض مواد و عوامل الإنتاج من خلال تقنيات حاسوبية تمكن المؤسسة من التصنيع و الإنتاج و التوزيع آليا في جميع المراحل و ميكنة العمل و الإدارة الداخلية سوف يساعد في خفض التكاليف الثابتة و المتغيرة مما يعكس ايجابيا على السعر و بالتالي على موقع المؤسسة التنافسي.<sup>1</sup>

### **2. إستراتيجية التميز:**

مثال ذلك مؤسسة البريد السريع Fed Ex التي استطاعت أن تقدم لسنوات عدة خدمات بريدية بجودة عالية لعملائها أفضل من منافسيها في السوق، و بالتالي حصلت على جزء كبير من الحصة التسويقية في القطاع البريدي و تفوقت على منافسيها في السوق نتيجة تقديمها أسعار تنافسية لعملائها، و ذلك نتيجة استخدامها نظام متابعة الطرود آليا.

و يعتبر استخدام مكائن الصرف الآلي ATM مثال آخر على استخدام التقنية في تقديم سلع و خدمات مختلفة، استطاع بنك سيتي تقديم خدمات مختلفة عن البنوك الأخرى و ميز نفسه عنها بتلك الخدمة الجيدة لعملائه، و أعطت الخدمات المقدمة من البنك ميزة عن البنوك الأخرى المنافسة.

و تمتع الخدمة أو السلعة بخصائص فريدة تمنحها جاذبية فريدة، و بالتالي أي تنافس و تفرد بالسوق يترتب عليه تكاليف فمن النادر أن تكون الخدمة أو السلعة منخفضة التكاليف و متميزة في نفس الوقت، و لذلك لا بد من دراسة تلك المسألة بعناية و تفحص دقيق لمخلص التكاليف و عدم إدراج التكاليف و تحويلها مرة واحدة إلى المستهلك بل يجب تجزئتها لكي لا يكون سعر الشراء عائق للعميل فمن المهم التوازن بين سعر المؤسسة و منافسيها.<sup>2</sup>

### **3. إستراتيجية التركيز:**

فهنا المؤسسة إما أن تتخصص حسب ميزات المناطق الجغرافية أو على حسب الزبائن، على سبيل المثال نظام الجودة الشامل طور أصلا من الصناعة إلى الخدمات فهو محول من العمليات الصناعية إلى صناعة الخدمات، فنجد أن هذه الإستراتيجية ساعدت فنادق رتزر كارلتون على الحصول على جائزة مالكوم بلرج للبراعة و التفوق لعدة سنوات.

مثال آخر قيام الكثير من البنوك و المؤسسات المصرفية بتقديم خدمات الكترونية بواسطة الانترنت تسمح لعملائها من الاطلاع على حساباتهم، و أسعار الأسهم، و كذلك القيام بإجراء التعاملات الكترونيا من منازلهم أو أماكن أعمالهم، و كذلك السماح لهم بالتحويلات المالية من حساباتهم و اطلاعهم على تلك الحسابات الدائنة منها، و المدينة و تسديد بطاقات الائتمان، و بيع و شراء الأسهم، و التعامل مع محافظهم

احمد السديري، مرجع سبق ذكره، ص104.<sup>1</sup>  
نفس المرجع، ص105.<sup>2</sup>



### الفصل الثالث: تأثير نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

المالية، و أخيرا القيام بالاكنتاب في المؤسسات الجديدة أو القائمة، و كل تلك الإبداعات كان للتقنية دور السبق فيها و العمود المحرك لها، و منحت بلا شك ميزة و تفرد.

فلو نظرنا إلى مثال الصراف الالكتروني نجد أن سيتي بنك حقق باستخدامه و ابتكاره لتلك الخدمة و المنتج ميزة واسعة انتشار و عالمية منذ عام 1977م على جميع البنوك في أمريكا و أصبح الأكبر و تفوق على منافسيه مثل بنك ولس فارغو وبنك أوف أميركا و غيرها<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم(2-3) : التطبيقات الممكنة لنظم المعلومات .

الإستراتيجية	أمثلة عن نظم المعلومات	شرح
السيطرة في طريق التكلفة	المكانة في السوق	المؤسسة يمكن أن تضع مورديها في تنافس مباشر، و هذا عن طريق نشر مناقصات في الانترنت و إعطاء مواصفات معينة تطلبها المؤسسة و في أجال محددة و بهذا تمنح المؤسسة لنفسها أفضلية اختيار الأفضل لها.
التمييز	استخدام الانترنت كقناة التوزيع متابعة البريد (طرود) عن طريق الانترنت	تقدم المؤسسة توزيع منتجاتها عن طريق الانترنت و لهذا تمنح لنفسها توفير كتالوج (دليل الاستعمال) مثلا و هذا مهم جدا في تخفيض التكلفة لأنه ينقص من التكلفة (مواد أولية، بنية) منشآت العرض. مؤسسات البريد السريع يسمحون لزبائنهم تتبع آثار طرودهم المؤمن عليها و معرفة التاريخ و الساعة بالضبط للوصول.
إستراتيجية التركيز	مقارنات للتكاليف أنظمة البيع بالمزاد	تسمح خاصة بمقارنة الأسعار و شروط الشراء(مصاريف التسليم...الخ) منتجات مقدمة من طرف العديد من الموردين. أنظمة البيع بالمزاد عن طريق الانترنت تسمح للبائعين بإرسال للمشتريين من الشعب الذين يرغبون في الشراء و هذه العملية تسمح بتحقيق معاملات أمنية تحتوي على كل الثقة.

Source : PASCAL Vidal, VINCENT Petit et autres , « Systèmes d'information organisationnels », 2<sup>ème</sup> édition, France, 2005, P138-139.

هذا الجدول يبين أهمية نظم المعلومات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

احمد السديري، مرجع سبق ذكره، ص105.

### **المطلب الخامس: استخدامات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة**

تساهم أنظمة المعلومات في تكوين قيمة حقيقية مضافة للمنظمة، و بالتالي ميزة إستراتيجية تنافسية، و تعتبر منظمة الأعمال عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة على منتجاتها و خدماتها، و تحقق المنظمة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات – و هي حصيللة القيمة المضافة لكل الأنشطة-أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة.

و تتنافس المنظمات بناء على سلسلة القيمة التابعة لها، و هي التي تتألف من سلسلة من العمليات التي تنتج تكلفة أو سلع أو خدمات يقوم العميل الخارجي بدفع قيمتها، و تحدث الميزة التنافسية عندما تقوم سلسلة القيمة التابعة للمنظمة بإنتاج منتج أو منتجات أو خدمة أو خدمات متميزة و متفردة و متفوقة على المنافسين تظهر الجودة العالية و التواجد في كل مكان و بسعر منخفض بالإضافة إلى عناصر أخرى يهتم بها العميل (المشتري)، فالتصميم و التسويق و خدمات العملاء تساعد على حصول الزبون على خدمات رائعة، و بالتالي صناعة الميزة التنافسية .

مفهوم سلسلة القيمة يساعد المدراء على تقرير كيف و أين يمكن تطبيق و الاستفادة من الإمكانيات الإستراتيجية لتقنية المعلومات؟. فهي توضح كيف يمكن تطبيق تقنية المعلومات- التي تحسن الكفاءة التشغيلية، و تدعم إسناد الابتكار و بناء مورد معلوماتي استراتيجي- في أنشطة محددة تساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في السوق، كما تساعد في تحديد كفاءة الوحدات المختلفة، و دور كل وحدة في إضفاء قيمة على السلعة التي تنتجها المنظمة، فإذا كانت هناك وحدة لا تضيف قيمة للسلعة سواء من قريب أو من بعيد يتم الاستغناء عنها لأنها في هذه الحالة تمثل عبء على المنظمة.

### **أولا : أنظمة المعلومات الإستراتيجية و سلسلة القيمة<sup>1</sup>**

لنظم المعلومات دور رئيس في تحقيق سلسلة القيمة، و إضفاء قيمة على أنشطة المنظمة، و بالتالي إضفاء قيمة تنافسية على منتجاتها، فتدخل نظم المعلومات في كل نشاط، و في كل وحدة في المنظمة، و تدخل في الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة.

و لتوضيح دور نظم المعلومات في أنشطة سلسلة القيمة نأخذ المثال التالي، ففي مؤسسة بنده لو أخذنا نشاط الإمداد الداخلية كالإمداد بالسلع الجديدة أو السلع التي قربت على النفاذ، هذه قيمة فإذا نفذ صنف ما كالحليب مثلا من على الصندوق، و لم يتم ملء الصندوق بحليب آخر بسرعة، أو تأخر وضع حليب على الصندوق لمدة يوم أو يومين، أو تم ترك حليب منتهي الصلاحية على الصندوق فإن ذلك سيسبب خسارة على المؤسسة، و يجعل العملاء ينفرون منها بل و يترك هذا سمعة سيئة على المؤسسة. و يظهر دور نظم المعلومات هنا، فاستخدام نظام التخزين الآلي، يضيف قيمة تنافسية للمؤسسة، فعند اقتراب

احمد السديري ، مرجع سبق ذكره، ص116-119.<sup>1</sup>

### الفصل الثالث: تأثير نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

نفاذ كمية الحليب من على الصندوق و وصولها إلى نقطة إعادة الطلب، يستدعي النظام آليا طلب كمية إضافية من الحليب، أو يرسل رسالة أو إشارة إلى مدير النظام يوضح فيها السلعة المطلوب كمية منها، و السلعة التي قربت على النفاذ، و السلع التي قرب انتهاء فترة صلاحيتها، و السلع التي لم يتم بيعها منذ فترة شهر، و السلع التي عليها إقبال، و السلع التي ليس عليها إقبال كبير، و غيرها من المعلومات التي تساعد في تحسين أداء المؤسسة مما يضيف قيمة تنافسية للمؤسسة.

و يكون لتقنية المعلومات اثر استراتيجي على المنظمة إذا :

-ساعدت المنظمة في تقديم سلع و خدمات لعملائها بسعر أقل من المنافسين؛

-أو إذا قدمت سلع و خدمات للعملاء بنفس سعر المنافسين و لكن بقيمة تكاملية أفضل؛

و الشكل التالي يوضح أنظمة المعلومات الإستراتيجية و سلسلة القيمة :

#### الشكل رقم (3-5): أنظمة المعلومات الإستراتيجية و سلسلة القيمة



Source : PASCAL Vidal, VINCENT Petit et autres, « Systèmes d'information organisationnels », 2<sup>ème</sup> édition, France, 2005, P 140.

يتضح من الشكل رقم (3-6) أن نظم المعلومات تدخل في كل نشاط في سلسلة القيمة، فتدخل في الأنشطة الرئيسية، و تدخل في الأنشطة الداعمة.

#### 1-تأثير نظم المعلومات على الأنشطة الرئيسية:

بالنسبة للأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة و دور نظم المعلومات الإستراتيجية في كل نشاط نوضحه

في الآتي:

– الإمدادات الداخلية : تقوم نظم المعلومات من خلال أنظمة التخزين الآلي بتحديد نقطة إعادة

الطلب عند اقتراب نفاذ المخزون من السلع، أو من المواد الأولية التي تستخدمها المنظمة في الصناعة، ففي محطة المحروقات مثلا، عندما يصل المخزون من البنزين إلى نقطة إعادة الطلب يقوم نظام المعلومات بإرسال رسالة إلى مسؤول المحطة إعادة تعبئة المحطة بالبنزين.

– **العمليات :** تقوم نظم المعلومات من خلال التصنيع بمساعدة الحاسب، باستخدام الأجهزة، و استخدام الإنسان الآلي، لعمل العمليات المختلفة، فلو أخذنا مثال محطة المحروقات السابق، نجد أن دور نظم المعلومات في العمليات هو تحديد الكمية المسحوبة من البنزين، و سعرها عند إجراء عملية تمويل السيارات، كما تقوم بحساب إجمالي كمية المبيعات في أي وقت، و هناك محطات بها عملية تقنية تنقية البنزين من الشوائب، و هذه ميزة تنافسية لهذه المحطات عن غيرها.

– و لو أخذنا مؤسسة بنده كمثال فإن العمليات هنا هي عمليات البيع و الشراء، فباستخدام التقنية يتم حساب مشتريات الزبون من السلع بسرعة باستخدام القارئ، و إعلام العميل بأسعار السلع على شاشة تعرض أمامه، و إعطائه كشف حساب بالسلع التي اشتراها و أسعارها، و ذلك حتى لا يدع مجالاً للشك لدى الزبون، و هذا يعطي قيمة تنافسية للمؤسسة.

– **الإمدادات الخارجية :** تقوم نظم المعلومات باستخدام أنظمة الجداول الإلكترونية لدعم نشاط الإمدادات الخارجية كالتوصيل، فعملية توصيل السلعة إلى مكان محدد في وقت محدد هو قيمة تسعى المنظمة إلى الحفاظ عليها لكسب ثقة الزبون، و عن طريق أنظمة الجداول الإلكترونية يتم توجيه مندوبيها إلى الذهاب في خط توزيع محدد في وقت معين دون تأخير، فلو أخذنا على سبيل المثال مصنع ألبان متواجد في الرياض مثلا، يتم إنتاج الألبان الساعة 00: 10 مساء، و توجه أنظمة الجداول الإلكترونية عملية التوزيع إلى جميع أنحاء المملكة بحيث يصل اللبن في أقصى منطقة في المملكة في موعد أقصاه الساعة 00: 10 صباحا، ليكون متاح للبيع من أول يوم الإنتاج، و بتوصيل الألبان إلى أماكن البيع في الموعد المحدد يعتبر قيمة، و يكسب المصنع ميزة تنافسية.

– **التسويق و المبيعات :** تقوم نظم المعلومات بتحديد حجم الدعاية الإعلانية اللازمة للمنتج، فعندما يكون للمنتج دعاية إعلامية كبيرة يكسبه قيمة لدى العملاء، كما يكسبه ميزة تنافسية، كما تقوم نظم المعلومات بإدخال البيانات آليا، فيتم إدخال السلع آليا إلى الحاسب باستخدام الماسح الضوئي، فيسهل عملية البيع، مما يكسب المنظمة قيمة في تسريع عملية البيع و عدم تعطيل الزبون.

و كمثال على ذلك مؤسستين تعملان في نفس النشاط، فعندما تقوم إحدى المؤسستين بعمل دعاية في أحد الجرائد الرسمية عن تخفيض سلع معينة، فإن العميل يتجه إلى هذه المؤسسة لشراء هذه السلع، و عملاء المؤسسة الثانية أيضا يتجهوا إلى شراء السلع من المؤسسة التي بها تخفيض أكثر، و يقوم نظام المعلومات بتحديد السلع التي عليها إقبال أكثر، فتقوم المؤسسة بتقديم عروض على سلع أخرى بجانب السلع التي عليها سحب كثير، لتحقيق نسبة مبيعات أكثر، و جذب العميل.

– **خدمات العملاء** : تقوم نظم المعلومات بتوفير خدمة البيع عن طريق الإنترنت، فعندما توفر المؤسسة خدماتها عن طريق الإنترنت، فذلك يكسبها قيمة، و ميزة تنافسية، فتوفير الخدمات على الإنترنت يوفر للعميل الفرصة للشراء بسهولة و يسر، و كمثال على ذلك بعض البنوك الآن توفر خدمات إلكترونية على الإنترنت، مما يكسبها قيمة و ميزة تنافسية عن غيرها، كما أن المنظمات التي توفر خدمات على الإنترنت تفتح المجال للتوسع في البيع في جميع أنحاء العالم.

و من خدمات العملاء أيضا خدمة الصيانة أو خدمة ما بعد البيع، فبعض المؤسسات نجد أنها تبيع منتجاتها بسعر أعلى من منافسيها برغم أن السلعة واحدة، و السبب في ذلك هو اكتساب هذه المؤسسة لقيمة تنافسية و هي خدمة الصيانة، فهذه المؤسسة توفر صيانة سريعة و مميزة لعملائها بعكس المؤسسات الأخرى التي لا تقدم خدمات صيانة وأن خدماتها لا ترقى لتطلعات العميل، و بعض المؤسسات تستخدم أنظمة معلومات لجدولة مواعيد الصيانة، فيقوم النظام بتحديد العملاء الذين لديهم صيانة و جدولة المواعيد ليتم الاتصال بهم لإجراء الصيانة في الموعد المحدد، وذلك يكسب المؤسسة قيمة، و ميزة تنافسية أكبر .

فبعض مؤسسات السيارات تقوم بعمل جدول صيانة إلكتروني لعملائها، فيعطي الزبون وقت محدد بساعة محدودة لإستلام سيارته بعد إجراء الصيانة اللازمة، كما أن بعض العملاء يرغبون في عمل صيانة دورية لسياراتهم فتقوم المؤسسة بالاتصال بهم في الموعد المحدد و إعطائهم موعد محدد لكي يتم عمل الصيانة اللازمة للسيارة.

و كلما استخدمت المنظمة نظم معلومات أحدث في أنشطتها الرئيسية فإن ذلك يكسبها قيمة، و يكسبها ميزة تنافسية أعلى من المنظمات الأخرى.

## **2-تأثير نظم المعلومات على الأنشطة الداعمة:**

بالنسبة للأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة و دور نظم المعلومات الإستراتيجية في كل نشاط نوضحه في الآتي:

- **التنسيق الإداري و الخدمات المساندة** : تقوم نظم المعلومات بتوفير خدمة الجدولة الإلكترونية و ميكنة العمل الإداري، و أنظمة أتمتة المكاتب مما يساعد في تسريع العمل الإداري، و يكسبه قيمة، و ميزة تنافسية.
- **إدارة الموارد البشرية** : تقوم نظم المعلومات بالعمل على تنمية المهارات الحاسوبية للموظفين و استخدام قواعد البيانات، مما يساعد في تطوير العمل و انجاز المهام بسرعة عالية، و إكساب العاملين قيمة.
- **التقنية و التطوير**: تقوم نظم المعلومات بتوفير التصميم بمساعدة الحاسوب، كتصميم السلع مثل تصميم أشكال السيارات، أو تصميم الملابس أو تصميم دعاية عن المبيعات.

– إدارة المشتريات: تقوم نظم المعلومات بتوفير تقنية تبادل المعلومات الكترونيا مع الموردين، و أوامر الشراء الآلية، حيث يمكن طلب السلع الكترونيا، و تقوم المؤسسة بتحديد الكميات المطلوبة للمؤسسات و تقوم بتوصيلها إليها في الوقت المحدد، كما أن بعض المؤسسات تقوم بربط الموردين إلكترونيا لكسب ميزة تنافسية، و حتى يجد المورد صعوبة في التحول إلى مؤسسة أخرى نتيجة لتكلفة التحول التي سيخسرها.

و مثال على ذلك تقوم مؤسسات الأدوية بربط طلبات المستشفيات إلكترونيا، و تدريب العاملين بالمستشفيات، بإجراء الطلب الإلكتروني، أو يقوم النظام بالطلب إلكترونيا عند وصول الأدوية إلى نقطة الطلب، و هذا يكسب مؤسسات الأدوية قيمة، و ميزة تنافسية، فتجد المستشفيات صعوبة في التحول إلى الشراء من مؤسسات أخرى نتيجة لتكلفة التحول التي قد تكلف المستشفيات أموال طائلة.

### المبحث الثالث : الفرق بين أنظمة المعلومات الإستراتيجية و بين أنظمة المعلومات على المستوى الاستراتيجي:

يجب علينا أن نميز بين أنظمة المعلومات الإستراتيجية و بين أنظمة المعلومات على المستوى الاستراتيجي التي يقوم بها المدراء للإدارة حيث أن المدير يقوم بالتخطيط طويل الأجل لأهداف المنظمة و حل المشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية. فأنظمة المعلومات الإستراتيجية يمكن استخدامها في كل مستوى أو في أي مستوى إداري من مستويات المنظمة، فهي ممتدة على كل نطاق و متميزة في كل مستوى و إدارة أكثر من أي نوع أو صنف معلوماتي آخر.

فأنظمة المعلومات الإستراتيجية مدعمة بطرق عمل المنظمة أو طريق أدائها المقلص للأعمال، فالمنظمة تحتاج إلى تغير طريقة عملها الداخلي و علاقتها مع عملائها و الموردين لهدف الحصول على ميزة تنافسية من نظام المعلومات و التقنية المعلوماتية الحديثة. أما أنظمة المعلومات على المستوى الاستراتيجي فهي أنظمة معلوماتية تساعد المدير أو المدراء في المستويات الإدارية العليا للمنظمة و التنفيذيون على معالجة و مواجهة القضايا الإستراتيجية و التخطيط طويل الأمد، و رسم سياسات عامة للمنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة. فهي أنظمة تستخدم في مستوى إداري واحد و هو المستوى الاستراتيجي بعكس أنظمة المعلومات الإستراتيجية التي يمكن استخدامها في جميع المستويات للمواجهات الداخلية و الخارجية.<sup>1</sup>

احمد السديري، مرجع سبق ذكره، ص119.

### خلاصة الفصل الثالث

إن كل صنف من أصناف نظم المعلومات مهما و ذو قيمة للمنظمة و يساعدها في حل العديد من المشاكل التي تقع فيها، و في العقود الماضية كان هناك بعض من تلك الأنظمة التي أصبحت مهمة و حيوية، و فتحت للمنظمة نجاحات طويلة الأمد و ساعدت على بقائها و استمرارها في السوق. و تعد نظم المعلومات الإستراتيجية مثالا لتلك الأنظمة التي ساعدت المنظمة و منحتها أدوات لبقائها في الصدارة على منافسيها.

و استطاعت أنظمة المعلومات عامة و أنظمة المعلومات الإستراتيجية على وجه الخصوص أن تلعب دورا أساسيا في دعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، و هذا الدور المشتمل على استخدام تقنية المعلومات ساعد المنظمة على توفير منتجات و خدمات تنافسية منح المنظمة تقدما و ميزة إستراتيجية على منافسيها في السوق، و كذلك على قوى المنافسة التي تواجهها في الأسواق المحلية و الدولية. كما أنها دعمت موقفها التنافسي و منحتها أدوات لبقائها في الصدارة على منافسيها، و ضمننت بقائها في القطاع الذي تعمل فيه، بل و في كثيرا من الأحيان تدفع المنظمة إلى فتح أساليب تسويقية جديدة و منتجات و خطوط إنتاجية جديدة تدعم بقائها. فهي غيرت أسلوب العمل من خلال مساهمته على زيادة الأداء و الإنتاجية للمنظمة.

و تعمل نظم المعلومات الإستراتيجية-و هي أنظمة حاسوبية في أي مستوى إداري من مستويات المنظمة (المباشرة، الوسطى، العليا)-على تغيير الأهداف و العمليات و المنتجات و الخدمات أو تغيير العلاقات البنينة للمنظمات لمساعدتها في الحصول على ميزة تنافسية على منافسيهم، و مما لا شك فيه أن نظاما بهذا القدر و القوة يستطيع أن يغير عمل المنظمة و نشاطها التجاري.



## الفصل الرابع:

دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

## المقدمة

لقد لاحظنا من خلال الفصل السابق أن نظام المعلومات يعتبر أهم مؤثر على الميزة التنافسية خاصة بغيابه، فهو يؤثر بالسلب على فعالية المؤسسات و على التسيير و على الاتصال و التنسيق بين وظائفها و فروعها و مختلف وحداتها الإنتاجية و استخدام التقنية المعلوماتية سمة من سمات التقدم الصناعي.

ولقد دأبت المنظمات العالمية على الأخذ بوسائل التقنية المتطورة جميعها و منها نظم المعلومات، و الجزائر من بين الدول التي بدأت تسعى إلى استغلال نظم و تكنولوجيات المعلومات من أجل تحسين جودة منتجاتها و زيادة تنافسياتها المحلية والدولية، فالجزائر أصبحت تدرك أن الطرق القديمة للإنتاج و التسيير لا تمكنها من مسايرة الدول الأخرى التي تتميز بالسرعة و الدقة في العمل، كما لن تمكنها من تحقيق مبتغاها الاقتصادي المتمثل في الاعتماد على الإنتاج الوطني و التقليل من الواردات. لذلك سعت الجزائر إلى توفير الكثير من التقنيات و زيادة الإعلام على هذه المنتجات رغبة منها في توجيه مدراء المنظمات إلى التفطن إلى فوائد هذه التكنولوجيات و استخدامها في المنظمات.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظم المعلومات في المؤسسات، ومن أجل ذلك قسمنا هذا

الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: طبيعة المنافسة و تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة في الجزائر؛
- المبحث الثاني: الدراسة الإستطلاعية لبعض المؤسسات المتواجدة في ولاية وهران؛
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية.

## المبحث الأول: طبيعة المنافسة و تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة في الجزائر.

### المطلب الأول: طبيعة السوق الجزائرية

تقدم السوق الجزائرية خاصيتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

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

2-كما أن السوق الجزائرية مفتوحة للإستثمار و للواردات، غير أن السوق الجزائرية تسيطر عليها الواردات، هذا رغم المجهودات المبذولة لتطوير الإنتاج الوطني. خاصة و أنه لا يوجد أي قانون في التشريع الجزائري يفرض و يلزم المؤسسات المستوردة الوطنية و الأجنبية على احترام تعهداتهم فيما يخص انجاز مشروعاتهم الاستثمارية في الجزائر، ذلك يسهل مهمة المؤسسات العالمية على الاستمرار في بيع منتوجاتها في السوق الجزائرية مع عدم تسرعها بالاستثمار بما أن و لا شيء يمنعها من المواصلة، ذلك خاصة و أن القدرات الإنتاجية الموجودة عبر العالم كافية لتلبية و تغطية الطلب العالمي.

3-لا ننسى أن الدولة حتى في السنوات الأخيرة فتحت المجال للشباب للاستثمار في شتى المجالات الاقتصادية من خلال تقديمها الدعم المالي للشباب الراغب في فتح مؤسسات، و لهذا السبب لا نرى منافسة قوية على المجال الدولي و عدم الاستقلال من التبعية للواردات خاصة في المواد الأساسية للمستهلك.

### المطلب الثاني: الوضعية التنافسية العامة للمؤسسات الجزائرية.

إن عملية تبني الجزائر سياسة إعادة التصحيح الهيكلي، أدت إلى ظهور عدة نصوص قانونية و تشريعية للإسراع بالإصلاحات الاقتصادية، و التي تتمثل في تحرير التجارة الخارجية و التوسع في درجة الانفتاح و دعم القطاع الخاص على اعتبار أنه في ظل سوق مفتوحة سيؤدي ذلك على انخفاض العجز في الميزانية العامة و بحكم أن القطاع الخاص في الدول النامية لا يتوفر على إمكانيات تمكنه من استيعاب الاقتصاد الليبرالي الذي تفرضه الدول المتقدمة التي تملك قطاع خاص له إمكانيات كبيرة. فانفتاح الاقتصاد الجزائري منذ عدة سنوات و تحرير سوقها تدريجيا مقدمات المرحلة التي تمر بها المؤسسات الجزائرية حاليا، و المتمثلة في تعاظم المنافسة محليا و إقليميا و عالميا .

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

1-إن أغلب مؤسسات القطاعين يطبع عليها التصور الإنتاجي و البيعي، و إنعدام كلي للتصور التسويقي بمفهومه الحديث. إن السبب الأساسي حسبما يكمن في أن الطلب لا يمكن تلبية، و بالتالي توجيه جهودها

<sup>1</sup>كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، ص21، [www.sarambite.com/recherche/Eco12.doc](http://www.sarambite.com/recherche/Eco12.doc) . تاريخ الإطلاع على الموقع 2013/07/01.

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

نحو العرض دون الأخذ بعين الاعتبار رغبات و حاجات المتنوعة للمستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.<sup>1</sup> و المثال على ذلك عندما شكوا مستهلكو مشروب كوكاكولا من قلة السكر فيه، طرحت لهم كوكاكولا مشروبا ذا طعم أكثر حلاوة، و بعد أن أقبل الجمهور على المنتج الجديد في البداية، عادوا بعد فترة للمشروب القديم، فهم اكتشفوا أنهم هم أنفسهم لا يريدون مشروبا أكثر حلاوة. في أحيان كثيرة لا يعرف الناس ما الذي يريدونه فعلا، و على المسوق معرفة ما الذي يريده المستهلكون، ثم مساعدتهم على أن يعرفوا ذلك، بما يخدم مصلحة المسوق.

و مثال آخر مؤسسة نوكيا الشهيرة في مجال الهواتف النقالة، و التي طرحت هاتفها نقالا يعتمد على شاشة تعمل باللمس عام 2003، لكن حين عرضته نوكيا على شريحة منتخبة من المستخدمين لتجربته، جاءت النتائج سلبية و رفضته معظم العينة، ما جعل نوكيا تتراجع تماما عن فكرة طرح هواتف تعمل بشاشات تستجيب للمس. بالطبع، جاءت مؤسسة آبل بعدها في عام 2007 و طرحت هاتفها آيفون و الذي يعمل باللمس، و لقي إقبالا عالميا غير مسبوق، الأمر الذي دفع نوكيا للعودة مرة أخرى لتصنيع هواتف تعمل باللمس، متعلمة من مؤسسة آبل و التي عالجت مشاكل و عيوب نوكيا في محاولتها الأولى من خلال تحليل أسباب رفض منتج نوكيا و لذلك كان على نوكيا أن لا تتوقف عن التجربة مادامت مسوقة لمنتج، فالعالم الذي نعيش فيه دائم التغير و كذلك تفضيلات و ميول و أمزجة العملاء.

2- تحرير السوق إلى التنافس، دفع بالمؤسسات الوطنية أن تقيم إمكانياتها في جميع المجالات و هذا لتحديد قدرتها التنافسية و مقارنتها بمنافسيها. إن تبني سياسة التكيف مع محيطها الخارجي و الداخلي مكنها إلى حد ما من تبني إستراتيجية التنافس استجابة للتطورات الحاصلة حولها بغية تحقيق أهدافها، المتمثلة في البقاء و النمو و ذلك بالاعتماد على كفاءة و فعالية تسييرها لمواردها و قدراتها و خاصة على مدى إدخال التكنولوجيا في التصميم، الإنتاج و التسويق من أجل تقديم منتجات تتوافق مع المنتجات العالمية، من حيث المعايير الدولية و حتى تكون قادرة على التنافس مع المنتجات الدولية، و بالتالي هذا من شأنه تقليل الواردات.<sup>2</sup>

3- هذا التحول في جميع الميادين يبعث الأمل لدى مسيري مؤسساتنا في الوقت الذي أصبح فيه الاقتصاد عالميا، و تطورت وسائل التكنولوجيا للاتصال و المعلومات. إن هذا الشعور بالتحول الجاري على مستوى العالمي، دفع البعض منها إلى تقوية قدرتها التنافسية في جميع المجالات بغية تحقيق وضعية تنافسية مريحة لها بالمقارنة بالمنافسين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كربالي بغداد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

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

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

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

4-أغلب المؤسسات أدخلت أساليب جديدة في الإنتاج ، التسويق و التنظيم من أجل تقديم منتجات متنوعة و ذات جودة عالية نسبيا لإرضاء مستهلكيها، و قدرة على التنافس مع المنتجات الدولية، و هذا من شأنه تقليل الواردات.<sup>1</sup>

المؤسسات الجزائرية تواجه بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل فهي تؤثر و تتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية و التي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية. فنرى أن الصين هي بلد تنافسي من خلال عرضه لتكلفة يد عاملة منخفضة ، و هذه السلع هي التي تواجهها كثيرا المؤسسات الجزائرية لأن المؤسسات الصينية لما تكون تكلفة يد العاملة لديها منخفضة فهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض سعر البيع، و هذا ما يبرر وجود سلعها بكثرة في السوق الجزائرية. و أيضا حتى في الآونة الأخيرة بدأت الجزائر كحكومة بتقديم كل الدعم لتشجيع على إنشاء مؤسسات تساهم في رفع معدل النمو الإقتصادي للبلد، و ما على المؤسسات إلا أن تبادر بالقيام برفع تنافسيها في شتى القطاعات ليس فقط في الإنتاج و لكن رفع مستوى الجودة و تكون مطابقة للمعايير العالمية. و هذا من شأنه أن يقلب الأوضاع و يسمح بالدخول إلى حلبة الصراع و المنافسة من بابها الواسع و كسب رهان المستقبل خاصة إذا انضمت الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

### **المطلب الثالث: إجراءات تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**

لقد تبنت الجزائر مجموعة من الإجراءات بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل البيئة التنافسية الجديدة، تلخصت هذه الإجراءات في الاستثمار من خلال برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية تحت إشراف وزارة الصناعة ، و إعادة الهيكلة و بمشاركة وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الاهتمام بالكفاءات البشرية.<sup>2</sup>

#### **1-برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحقيق هدف تحسين تنافسية**

##### **المؤسسات الجزائرية:**

وجد برنامج التأهيل الذي يرمي إلى تحسين الجودة، تبني الأدوات الحديثة في التسيير الاستراتيجي كالتشخيص الاستراتيجي لجوانب القوة و الضعف في المؤسسة، و يركز هذا البرنامج على دعم و تكثيف الاستثمارات المادية و غير المادية (مثل التكوين، المعرفة...الخ). من أجل اكتساب التكنولوجيا الحديثة و التحكم فيها، و يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية في إطار هذا البرنامج مطالبة بتقوية و تعزيز قدراتها التنافسية في جميع وظائفها لمواجهة المنافسة المتنامية و طنيا و دوليا.

1-مراحل تنفيذ البرنامج و تتمثل أهم مراحلها في:

<sup>1</sup>انحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص148.  
<sup>2</sup>الشيخ الداوي، "دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 / 10 مارس 2004.

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

-**المرحلة الأولى:** التجزئة الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة، و تحتوي هذه التجزئة على جمع المعلومات الأساسية عن المؤسسة و إعداد نمط التجزئة الإستراتيجية الملائم من خلال وضعية المؤسسة في السوق، بالاعتماد على وضعيتها التنافسية و وضعية مواردها الداخلية، بعد ذلك تتبنى و تطبق إستراتيجية لتطوير المؤسسة من خلال تحديد تشكيلة المنتجات و الأسواق الأكثر مردودية و سيناريوهات المواجهة.

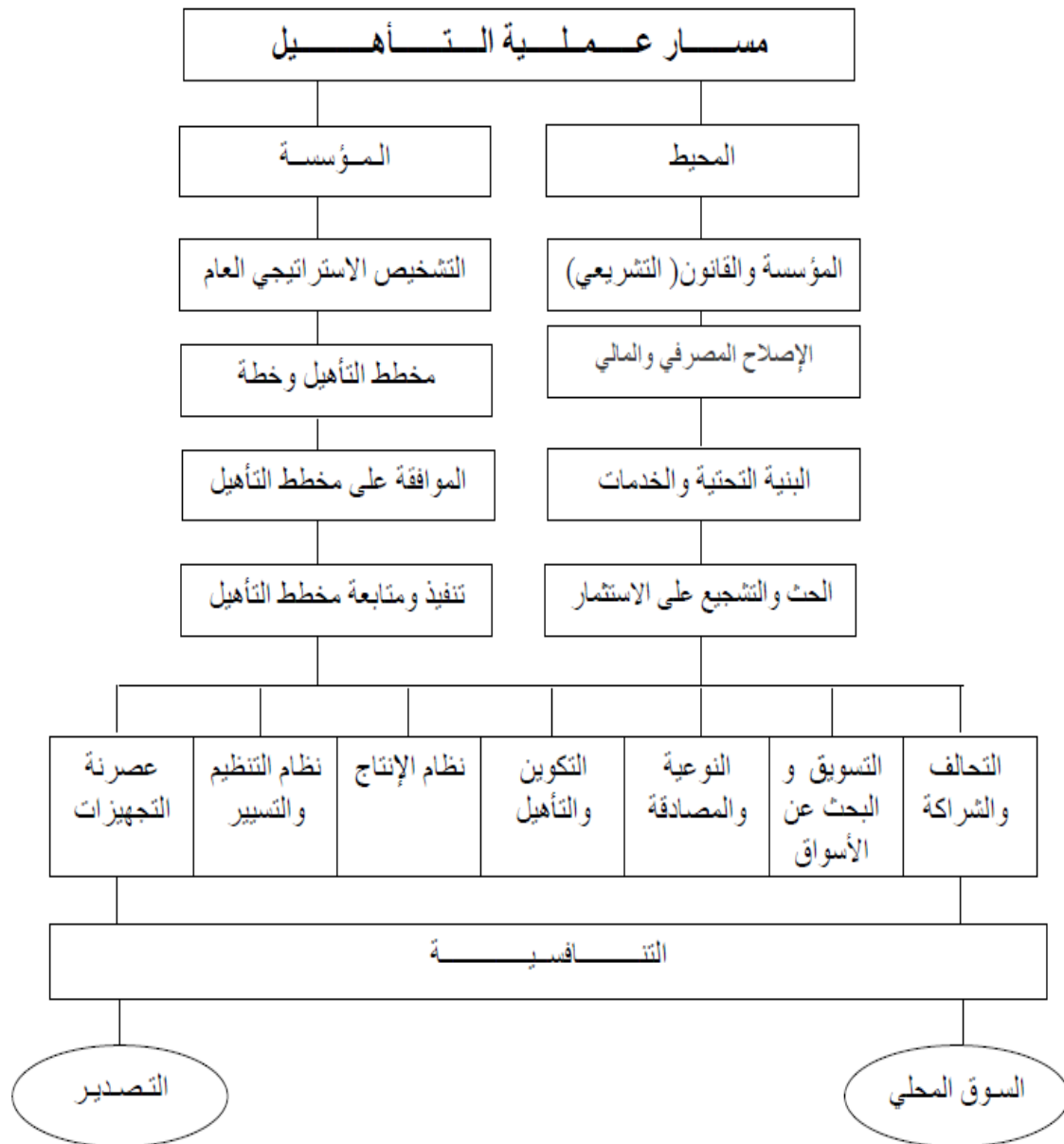
-**المرحلة الثانية:** تتمثل في دعم تنفيذ برنامج التأهيل من خلال عدة خطوات تتلخص في تقديم المؤسسة لملف يتضمن طلب مساعدة مالية في إطار صندوق و تطوير التنافسية الصناعية، ثم معالجة الملف من طرف المصالح التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، بعدها يقدم الملف إذا قبل حسب المعايير المحددة إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية ليقبل نهائيا أو يرفض.

ب-انضمام المؤسسات إلى برنامج التأهيل و كتلة المنح المصروفة لقد انطلق هذا البرنامج في بداية سنة 2000 تحت اسم "برنامج الاندماج لتحسين التنافسية الصناعية و تدعيم إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية" الذي وضع تحت تصرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية، و الذي يضم مساهمة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و مجموعة من الدول الأوروبية مولت بعض المؤسسات في ما يخص مشاريع التأهيل لفائدة مؤسسات جزائرية، حيث كانت هذه التمويلات من الأموال موجهة خصيصا لمشاريع الحصول على شهادة المقاييس العالمية "ISO".

و في الواقع برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية شهد تأخرا كبيرا و هذا راجع كثيرا إلى ضعف القطاع الإنتاجي المبني أساسا على قطاع المحروقات حيث أكبر نسبة من الاستثمارات الأجنبية في هذا المجال، إذن ليس هناك تنوع في مصادر جذب المستثمرين، فالمستثمرون الأجانب متخوفون من القاعدة المفروضة 51/49 بمعنى أي مستثمر أجنبي في الجزائر لا تتعدى حصته 49%، مما يبقي الجزائر بلد ريعي.

و يمكن تلخيص البرنامج التأهيلي في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): برنامج التأهيل



**المصدر :** مليكة زغيب و حياة نجار، الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22 / 23 أبريل، 2003، نقلا عن وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، ص134.

**2-الاهتمام بالكفاءات البشرية:** لقد تزايد الاهتمام الذي توليه المنظمات (الدولة ، المؤسسات...الخ) للكفاءات البشرية مع تأكيد دور هذه الكفاءات عبر الزمن، و لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات أن تقوم بالتسيير الإبداعي، هذا الإبداع يأتي من أفكار المبدعين خاصة الموجودين على مستوى الجامعات، و لهذا أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية المتمثلة خاصة في الباحث الجزائري و تطوير أفكاره بمساعدته على الاستثمار في المجال المؤسسي، فتكييف نظام التعليم وفقا لاحتياجات السوق

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

و اعتماد المعرفة يعتبر من الدعام الرئيسية و المهمة لتطوير القدرة التنافسية و تهيئة المؤسسة للمنافسة سواء على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي، فمثلا طالبة في جامعة بريطانيا قامت بتقديم إبداع كمذكرة دكتوراه يتمثل في وضع كلمة مرور سرية يضعها مستخدم الانترنت خاصة في مجال حفظ حسابات بنكية تخصه من خلال بصمة العين و قد قامت مؤسسة استراليا بتقديم عرض لهذه الطالبة بتمويل إبداعها من خلال قيام هذه الأخيرة بإنتاجها لمنتوج الطالبة لتسويقه على كل أنحاء العالم، و هناك طالبة أخرى في جامعة بريطانيا قامت بإبداع نظام يعمل على تحليل دم المريض من دون الذهاب إلى الطبيب و يعرف هذا النظام و يخبر المريض بمرضه و ما هو الدواء الذي يعالجه من دون الذهاب إلى الطبيب و لقد اشترت مؤسسة أمريكية كبيرة معروفة على مستوى العالم و هي وكالة الفضاء الأمريكي منها هذا الإبداع. و بخلاصة نرى أن هناك قدرات بشرية لما تمولها المؤسسات تعطيتها ميزة تنافسية على المستوى الوطني و الدولي.

و في الأخير ينبغي أن ندرك أن التنافسية ليست اختيارا بل هي ضرورة حتمية للمؤسسة تملئها عليها الظروف الجديدة، فكل مؤسسة تريد الحفاظ على حصتها السوقية أمام منافسيها، و هذا لا يكون إلا بالإبداع أو إدخال تكنولوجيا جديدة على مستوى المؤسسات لتواكب البيئة التنافسية المحلية و الوطنية و العالمية .

### **المطلب الرابع: عوامل تفوق القدرة التنافسية في المؤسسة الجزائرية**

إن تكريس ظاهرة العولمة و تجلياتها الاقتصادية المتنامية و المجسدة عبر التزايد السريع للتجارة الدولية و الحركة السريعة لرأس المال و الانتشار الواسع للاستثمار الأجنبي المباشر و غيرها من العوامل، تكثف من شراسة المنافسة بين مختلف المنتجات البديلة لبعضها البعض، مما يعمل منتجها على البحث عن التفوق و التميز معتمدين على محددات نذكر منها :

- الاستثمار في مجال البحث و التطوير بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطيها الريادة في تصميم و إنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، بما يسمح من تقادي تقادم منتجاتها و تدنية دورة حياتها و تلبية الاحتياجات الحالية و الكامنة للزبائن، و هذا ما يسمح لها من تحسين مردوديتها و اقتحام أسواق منافسيها من جهة ثانية؛
- سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها؛
- التركيز على نظم تصنيع مرنة و مختلفة ترتكز على التصنيع التكنولوجي المتقدم تسمح بالانتقال السريع من إنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج آخر إذا دعت الضرورة إلى ذلك؛
- التصرف على أن السوق أصبح لها طابع العالمية، ذلك لأن الانفتاح الاقتصادي الدولي المتزايد و تخلي معظم الدول عن الحمائية، خاصة مع تنامي و توسع دور المنظمة العالمية للتجارة إلى



## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

مواضع عدة و ما تتضمنه من بنود، و غيرها من العوامل التي أدت إلى انتقال مؤسسات من الاستراتيجيات المحلية التي تعتبر العالم عبارة عن دول ذات كيانات مختلفة إلى استراتيجيات عالمية تنظر للعالم باعتباره وحدة متكاملة.

- تحكم المؤسسة في مختلف مواردها و توجيه نشاط المؤسسة نحو الزبائن و التعلم من ملاحظاتهم و مطالبهم و تقديم لهم منتجات ذات جودة عالية تحقق لهم اكبر إشباع، فاستمرارية المؤسسة في تصريف مخرجاتها في السوق مرهون باستمرار وفاء زبائنها، و إستراتيجيتها هنا تشمل إستراتيجية المنتج، التسعير ، التوزيع و إستراتيجية التصنيع.
- الجودة الشاملة، و تعد هدفا استراتيجيا لمعظم المؤسسات الكبرى و تهدف إلى تغيير شامل على مستوى المنظمة ككل، و على كل وظائفها دون استثناء، الموارد البشرية، التموين، التمويل، الإنتاج، و التسويق، بما يسمح من الحصول على أحسن ملائمة للمخرجات مع احتياجات الزبائن بعد تحديدها، فالبحث عن الإتقان و الحصول على شهادة المقاييس العالمية "ISO" التي أضحت جسرا للعبور إلى السوق الدولي، يوصل إلى أصفار الجودة (المقصود تدنيها إلى حد المقبول) في جميع أنشطة المؤسسة، بما يسمح من تحسين الأداء و تحقيق الأرباح و زيادة القدرة التنافسية.

### **المطلب الخامس: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر**

شهد العقد الأخير من القرن الماضي و السنوات التي تلتها تطورات متسارعة على مستوى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، سواء على مستوى التجهيزات أو البرامج من حيث الأداء و الإنتاجية، و وسع الاستعمال أفقيا و عموديا، بالإضافة إلى ميزة أخرى تتمثل في اندماج مختلف التكنولوجيات المستعملة في الاتصال و المعلومات، و هذا ما أدى إلى مرونة في الاستعمال و إقبال واسع من قبل الحكومات و قطاع الأعمال و الأفراد.<sup>1</sup>

في إطار هذا التحول و التقدم التكنولوجي وجدت الجزائر نفسها أمام تحديات كبيرة و هي في مرحلة حساسة من تطورها التاريخي، المرحلة التي تميزت بالإصلاحات و التغييرات على المستوى السياسي و الاقتصادي وما تبع ذلك من تغييرات اجتماعية، فمن جهة الواقع السياسي و النهج المسطر للتحول إلى اقتصاد السوق، و مشروع الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة و ما يتطلب ذلك من إصلاحات في التشريعات و التنظيمات و الهياكل التسييرية، و من جهة أخرى الإرث المتراكم عبر سنوات التسيير

<sup>1</sup>FAVIER Marc, COAT Françoise, « le future des systèmes d'information », Revue Française de gestion, N°125, 1999, P20.

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

المركزي و الأحادية السياسية و الاقتصادية، و استمرارية النمط التفكيرى الذى يتحدى أو يعيق التغيير، و هذا ما يشكل تحديات للمحيط الداخلى<sup>1</sup>.

عدت الحكومة الجزائرية بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات ليتم تفريغه إلى مؤسستين، بريد الجزائر و اتصالات الجزائر بغية التجاوب مع المتغيرات الحاصلة على المستوى العالمى، بالإضافة إلى القيام بمشاريع التجديد و التجهيز بالأجهزة التكنولوجية المتطورة و توسيع شبكة الاتصال الرقمية<sup>2</sup>.

**1-سوق الهاتف :** عرف قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطورا كبيرا في مجال الهاتف، الذي تم فتح الاستثمار فيه للقطاع الخاص الوطنى و الأجنبى تمثل في سوق الهاتف بعد ما كان محتكرا من قبل المتعامل العمومى الوحيد الحامل حاليا للعلامة التجارية موبيليس، فتح إعطاء رخصة الاستغلال لكل من المتعامل "جيزي"، و بعدها الشركة الوطنية"أوريدو"<sup>3</sup>، وتشهد السوق حاليا تنافسا حادا بين المتعاملين الثلاث، ويظهر ذلك جليا في الحملات الإشهارية اليومية، و انتشار أكشاك و محلات بيع أجهزة الهاتف النقال بالإضافة لبطاقات التعبئة و الاشتراك للمتعاملين الثلاث، حيث توسع استعمال الهاتف النقال بشكل ملحوظ و أصبح في متناول أوسع شرائح المجتمع بفضل استثمار المتعاملين الثلاثة و المنافسة القوية بينهم التي أدت إلى تراجع الأسعار بشكل كبير خلال فترة وجيزة من عمر المنافسة، بالإضافة للخدمات المقدمة المتمثلة في الخيارات التي يمكن للمستعمل استخدامها ، ولكن خدمة الهاتف الثابت المفتوحة حديثا للاستثمار الأجنبى ما زالت دون المستوى المطلوب و لا تغطي الطلب الوطنى عليها بالرغم من أن شركة اتصالات الجزائر طرحت مع شريكها الصينية ZTE أجهزة هاتف ثابت (Wirelespool lacol s) يمر لاسلكيا عن طريق موجات الراديو<sup>4</sup>.

**2-سوق البرامج :**لقد توسع استعمال برامج الكمبيوتر على مستوى المؤسسات العمومية و الخاصة و الإدارات بمختلف تخصصاتها، و تجد أن القطاع الخاص يعد اكبر الموردين لتلك البرامج بالإضافة لبعض المؤسسات العمومية و مساهمة مؤسسات أجنبية عن طريق ممثليهم. التمثيل في الجزائر لمؤسسات أجنبية في سوق البرامج بدأ ينتشر في الجزائر و كأبرز مثال على ذلك شركة مايكروسوفت العالمية<sup>5</sup>.

و الحديث عن البرامج يقودنا للكلام على موضوع القرصنة و استعمال البرامج بدون رخصة خاصة، و قد طغى في الآونة الأخيرة الحديث عن هذا الموضوع في الجزائر لانتشار الظاهرة، و لمعالجة المسألة كانت هناك اتفاقية مع الديوان الوطنى الجزائرى لحقوق المؤلف و جهات دولية (المنظمة العالمية

<sup>1</sup>إبراهيم بختي، "دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق"، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص197.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص198.

<sup>3</sup>عبد العليم تاوتي، "دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2006، ص86-99.

<sup>4</sup>المرجع نفسه، ص86-99.

<sup>5</sup>عمر لعلاوي، مرجع سبق ذكره، 208.

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

للملكية الفكرية) للاهتمام بحقوق الملكية المتعلقة بالبرامج المعلوماتية و تطبيق النصوص القانونية عليها، و أيضا اهتمام المؤسسات المعنية و على رأسها شركة مايكروسوفت.

**3- سوق الانترنت:** صحيح أن الجزائر رافقت التطورات الحاصلة خلال العقد من القرن الماضي إلا أن ذلك حدث ببطء شديد و تردد كبير مقارنة بما حصل في دول أخرى جارة لها مثل تونس و المغرب، لكن بعد سنة 1998 شهدت الجزائر نشاطاته في ميدان تكنولوجيا الاتصال و المعلوماتية بوتيرة متسارعة بعد إصدار التنظيمات القانونية المؤطرة لذلك تخص فتح المجال للاستثمار في ميدان الانترنت<sup>1</sup>.

و قد تم تطوير خدمة توصيل الانترنت من حيث السرعة على مراحل، و قد تم استخدام و توسيع شبكة الانترنت ذات السرعة الفائقة (LSDA) لأول مرة و هذا من خلال شراكة بين المتعامل العمومي مؤسسة اتصالات الجزائر و المتعامل الخاص (EEDAP)، و لقد تم عقد اتفاقية بين المتعامل العمومي اتصالات الجزائر و ثلاث شركات (مؤسسة HUWAWEI الصينية، مؤسسة ETZ الصينية، OOWEAD الكورية) لنفس الغرض LSDA، و يتعلق ذلك بخدمة التوصيل و الأجهزة الضرورية لذلك<sup>2</sup>.

**4- الشبكات المعلوماتية:**شهد قطاع الشبكات المغلقة و المفتوحة تطورا ملحوظا و يتعلق الأمر بالشبكات المنصبة في الإدارات و المؤسسات الاقتصادية، و تلعب هذه الشبكات دور كبير في زيادة الإنتاجية الكلية و في توفير الجهد و الوقت و التكلفة على المستهلك إذ تسمح له بالحصول على خدمات على الخط بشكل مرن و سريع بدون عناء أو تنقل لمسافات بعيدة، و يدخل هذا في إطار ما يسمى بالإدارة الإلكترونية و هي خطوة تحتاج إلى التعميم و الدمج مع إدارات و مصالح أخرى لتكتمل الحلقة الإلكترونية و الوصول إلى ما يسمى بالحكومة الإلكترونية. و من أمثلة على الشبكات المعلوماتية، الشبكة الأكاديمية للبحث (dz.arn.www:ptth) التي تربط بين جامعات الوطن و مراكز البحث العلمي من جهة، و شبكات دولية من جهة أخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص218.

<sup>2</sup> عمر لعلاوي، مرجع سبق ذكره، ص209.

<sup>3</sup> إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص20.

### المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية لبعض المؤسسات المتواجدة في ولاية وهران.

خصص هذا المبحث لإختبار فرضيات الدراسة، و هذا من خلال دراسة استطلاعية لمجموعة من المؤسسات في ولاية وهران. و تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، نتطرق في الأول إلى عينة الدراسة و أساليب جمع البيانات، أما الثاني فيعرض تحليل معطيات الدراسة.

#### المطلب الأول: مجتمع الدراسة

أختيرت عينة الدراسة بطريقة غير احتمالية و بالتالي فهي عينة عرضية، تتكون في مجملها من 5 مفردات و التي تمثل مؤسسات اقتصادية تتوزع على عدة نشاطات اقتصادية و تم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات من ولاية وهران من كلا القطاعين العام و الخاص، و هذه المؤسسات تتمثل في

- مؤسسة صيدال مختص في توزيع الأدوية تابعة للمؤسسة الأم مجمع صيدال؛
- مؤسسة « Diphaco » لتوزيع الأدوية؛
- مؤسسة موبيليس المختصة في مؤسسة للهاتف النقال؛
- مؤسسة مختصة في صناعة المنتجات الخاصة بالصناعات الحديدية.
- المجمع الصناعي للزجاج و المواد الكاشطة، و هذا المجمع يشمل 4 فروع موزعة على التراب الوطني هي كالتالي: (NOVER-ABRAS-AFRICAVER-SOMIVER)مختصة في صناعة المواد الكاشطة (ABRASIF)- زجاج السيارات(Produit labo)- زجاج تجميلي ( Verre cosmetique)- زجاج مخصص للبناءات(Verre bâtiment).

و قد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات و ذلك لسببين:

- 1-حاجة نظم المعلومات إلى إمكانيات مادية معتبرة، و قدرات بشرية عالية النوعية و التكوين.
- 2-بعض المزايا المعروفة حول هذه المؤسسات عند العامة كجودة منتجاتها، و خبرتها الكبيرة منذ مدة معتبرة من الزمن.

#### المطلب الثاني:أدوات و أساليب 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 و إعطاء معلومات و إجابات صحيحة (حقيقية) حول السؤال، بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يتيح الفرصة للباحث في استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.

اهتمت الباحثة في هذا الاستبيان بوضع أسئلة من خلالها يتم الوصول إلى المعلومات اللازمة للقيام بهذه الدراسة و كافية لإختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

و قد قسمت الباحثة الاستبيان إلى جزأين رئيسيين هما:

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

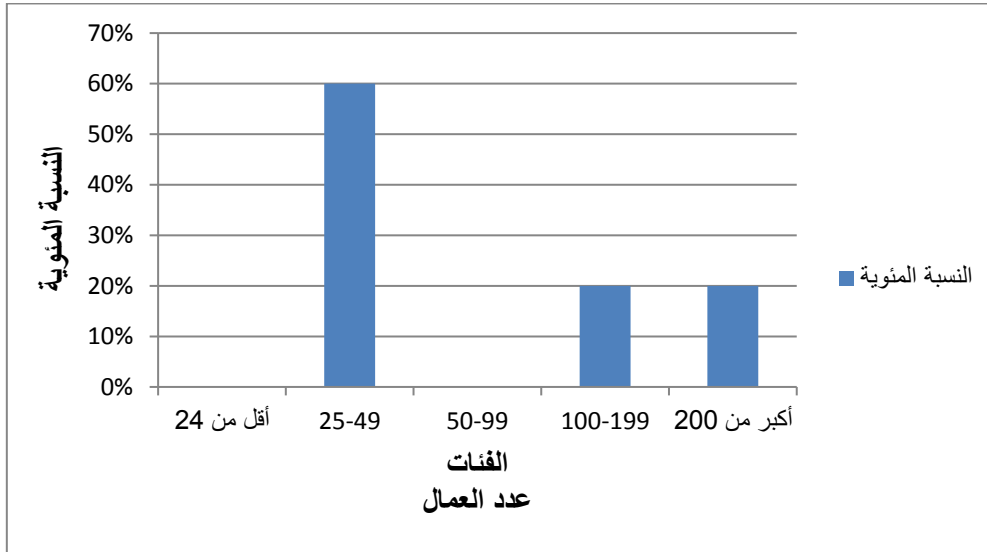
**-الجزء الثاني:** أسئلة من خلالها يمكن الحصول على المعلومات التالية:

1. استخدام المؤسسات للبرمجيات، الشبكات المعلوماتية، نظم المعلومات؛
2. دور نظم المعلومات في رفع عائدات المؤسسات وكفاءة عملياتها الإنتاجية، بالإضافة إلى أثارها على طريقة التعامل مع العملاء و نوعية الخدمة المقدمة؛
3. دور البريد الالكتروني في تقليل التكاليف و إتمام الصفقات؛
4. المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: كيف تمتلكها و كيف تحافظ عليها.

### **المطلب الثالث: تحليل معطيات الدراسة و استخلاص النتائج**

#### **1-عدد العمال:**

الشكل رقم(2-4): توزيع عينة البحث حسب عدد العمال<sup>1</sup>

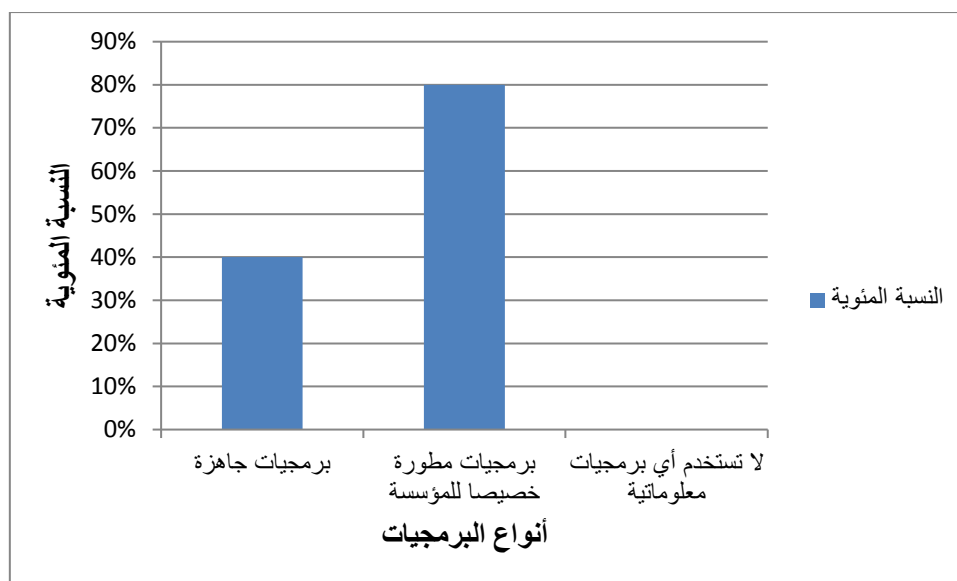


المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها بين 25-49 عامل كانت نسبتها 60% هي مؤسسات تجارية و خدمية و تتمثل هذه المؤسسات في "موبيليس" و "صيدال" و "Diphaco" ، في حين أن المؤسسة التي توظف 100 عامل فهي المؤسسة الإنتاجية "تريفيلور" و "المجمع الصناعي للزجاج" يوظف أكثر من 200 عامل.

إجابات السؤال رقم 4 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

## 2-البرمجيات المستخدمة:

الشكل رقم(3-4): توزيع عينة البحث حسب أنواع البرمجيات المستعملة<sup>1</sup>

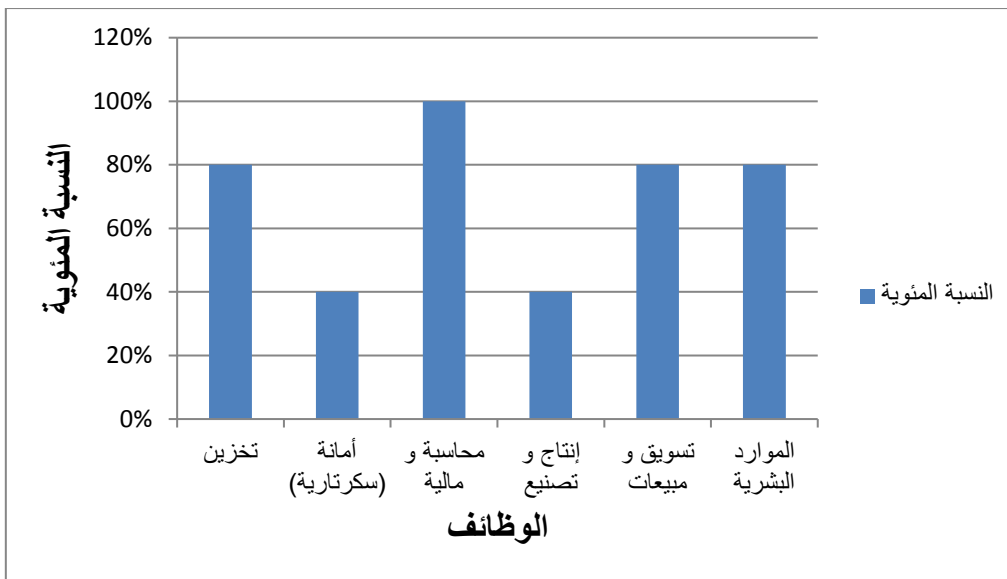


يتضح من الرسم البياني أن نسبة 80% من المؤسسات تستخدم برمجيات مطورة و المعدة خصيصا لها سواء كانت هذه المؤسسات خاصة أو عامة، أما "تريفيلور" و "المجمع الصناعي للزجاج" يملكان برمجيات جاهزة .

إجابات السؤال رقم 5 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

### 3-الوظائف المعتمدة على البرمجيات:

الشكل رقم(4-4): توزيع عينة البحث حسب الوظائف المعتمدة على البرمجيات<sup>1</sup>

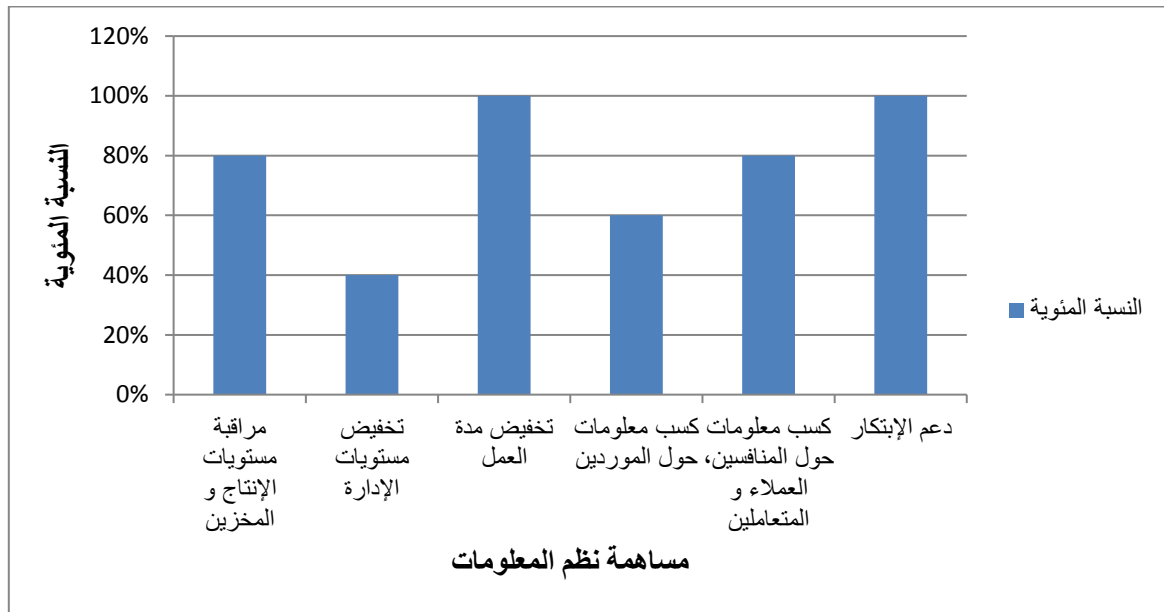


يتضح من الشكل أن العديد من الوظائف تعتمد على البرمجيات و هي وظيفة محاسبة و مالية بنسبة 100% ، وظيفة المبيعات و التسويق بنسبة 80% ، وظيفة الموارد البشرية 80% ،وظيفة التخزين بنسبة 80%، وظيفية الأمانة (سكرتارية) 40%، و وظيفة الإنتاج و التصنيع بنسبة 40% التي تخص مؤسسة "تريفيلور" و "المجمع الصناعي للزجاج" لديهما برمجيات تخصصها لهذه الوظيفة.

إجابات السؤال رقم 6 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

#### 4- مساهمة نظم المعلومات في المؤسسة:

الشكل رقم (4-5) : توزيع عينة البحث حسب مساهمة نظم المعلومات في المؤسسة<sup>1</sup>



حسب الشكل تساهم نظم المعلومات بصفة كبيرة في تخفيض مدة العمل، كما تساهم بصفة معتبرة في مراقبة مستويات الإنتاج و المخزون و كسب معلومات حول الموردين. و نظم المعلومات يخفض في مستويات الإدارة. كذلك تساعد نظم معلومات في تخفيض مدة العمل من خلال استخدام كل المؤسسات برنامج يساعدها على معالجة المعلومات التي تدخل إليها، و كلما استخدمت المؤسسة نظم معلومات متطورة فهذا يزيد من تميزها أمام منافسيها. كذلك في ما يخص كسب معلومات عن الموردين فأى مؤسسة تريد أن الذي يقوم بتمويلها لا بد أن يستحق التعامل معه، فالمؤسسات كلها تقوم بالبحث عن معلومات عن المورد قبل التعامل معه من خلال المنتجات التي يعرضها في السوق سواء الداخلي أو الدولي أو من خلال الصالونات المحلية و الدولية أو من خلال شبكة الأنترنت. أما بالنسبة عن كسب معلومات عن الزبائن فلا تقوم بعض المؤسسات، و هذا غير جيد لأن العميل يمكن أن يرفع السعر أكبر بكثير من المؤسسة لو باعت هي مباشرة للمستهلك. و هنا منتجها يمكن أن لا يلعب دور جيد في السوق بسبب العميل و ليس بسبب المؤسسة. لذلك لما مؤسسة Dell التي تنتج أجهزة كمبيوتر فهي تتعامل مع زبائنها بنظام خاص تتعامل فيه مع زبائنها المستهلكين مباشرة بدون تدخل الوسطاء و قد أعطتها ميزة تنافسية عن زبائنها من خلال تخفيض سعر البيع بعد أن ألغت مهمة الوسطاء. أما عن كسب معلومات عن المنافسين فأغلبية المؤسسات لا تبدي أهمية للبحث عن معلومات عن المنافسين لكون أن السوق الجزائرية

إجابات السؤال رقم 7 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

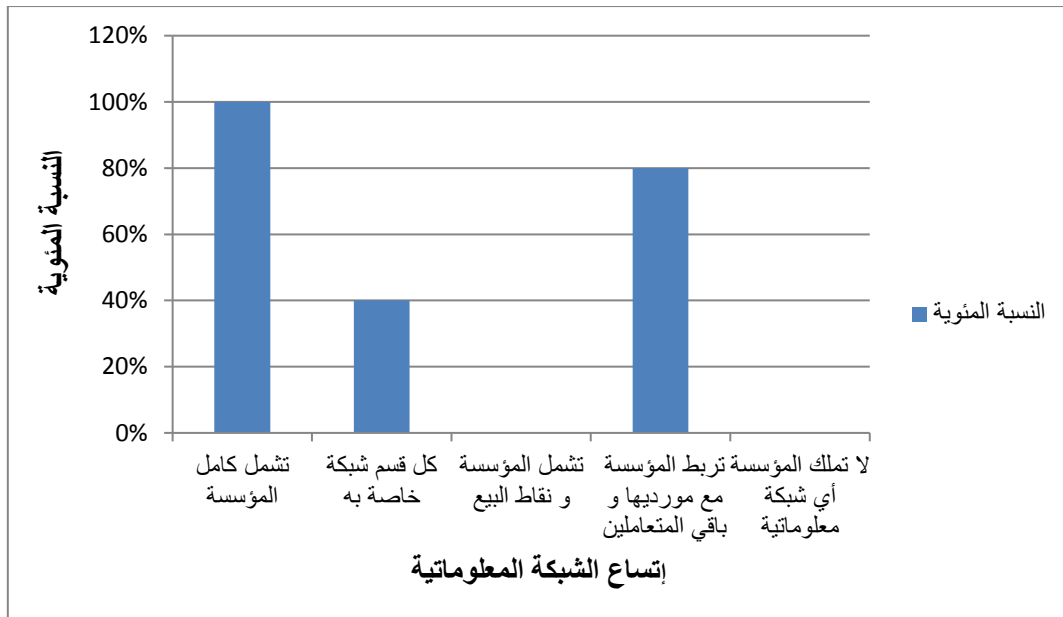


## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

حتى في الآونة الأخيرة بدأ الخواص يظهرون. إلا أن مؤسسة "موبيليس" لديها متعاملين منافسين لها و هما المتعامل "أوريدو" و المتعامل "جيزي"، و هي تقوم بالبحث عن معلومات عنهما من خلال التحفيزات التي يقدمانها هذان الأخيرين للزبائن و من خلال شبكة الانترنت. بالإضافة إلى هذا مؤسسة "تريفيلور" لديها نظم معلومات متفرقة، و كل قسم موجود فيها له نظام خاص به، فعلى سبيل المثال نظام الموارد البشرية يسجل كل بيانات العمال و النظام يقوم باستخراج وثيقة دفع الأجر (Fiche de paye) لكل عامل و موظف بالمؤسسة، و أيضا قسم الخاص بالمخزونات لديه نظام خاص بالمخزونات و يتكلف بكل ما يخص بتخزين المادة الأولية و المنتجات النصف مصنعة و المنتجات التامة، و هذا النظام يستخرج المعلومات الخاصة الكمية الموجودة من المنتجات التامة و النصف المصنعة و المادة المستهلكة... الخ، و كل المعلومات المستخرجة من نظام المعلومات الموارد البشرية و نظام المخزونات تدخل كبيانات لنظام المحاسبة و المالية، و نظام المحاسبة يقوم بتسجيل عملية الشراء من خلال فاتورة الشراء و يسجل النظام كل عمليات الشراء التي تخص شهر معين، بما فيها اسم المورد و حتى مبلغ الشراء. و يسجل أيضا عمليات البيع خلال الشهر، و النظام المالي يسجل لنا كل مقبوضات و مدفوعات المؤسسة، و يستخرج نظم معلومات المحاسبية مثلا يومية الشراء، يومية البيع، يومية البنك للتحصيل إذا تمت العملية بالتحصيل عن طريق شيك بنكي و للدفع عن طريق شيك بنكي في يومية الدفع بشيك بنكي، ولما تتم عملية التسجيل كل أنشطة المؤسسة يتم في نهاية كل سنة على الأقل إعداد الدفتر الكبير الذي من خلاله يتم تبيان الأرصدة لكل حسابات المؤسسة و من ثم يتم إعداد ميزان المراجعة، و هذا الأخير يحتوي على كل حسابات المؤسسة بما فيها مبالغ هذه الحسابات و أرصدها و هذا من شأنه التأكد من أن مبالغ الحسابات المدينة تساوي مبالغ الحسابات الدائنة و الأرصدة للمدينة تساوي الأرصدة للدائنة، و من هذا ميزان المراجعة يتم إعداد القوائم المالية و التي تتمثل في الميزانية الختامية و حساب النتيجة و هذان الجدولان من شأنهما تحديد نتيجة المؤسسة خلال السنة إما ربح أو خسارة، جدول تغير رؤوس الأموال، جدول سيولة الخزينة بالإضافة إلى ملحقات.

## 5- اتساع الشبكة المعلوماتية:

الشكل رقم (6-4): توزيع عينة البحث حسب اتساع الشبكة المعلوماتية<sup>1</sup>

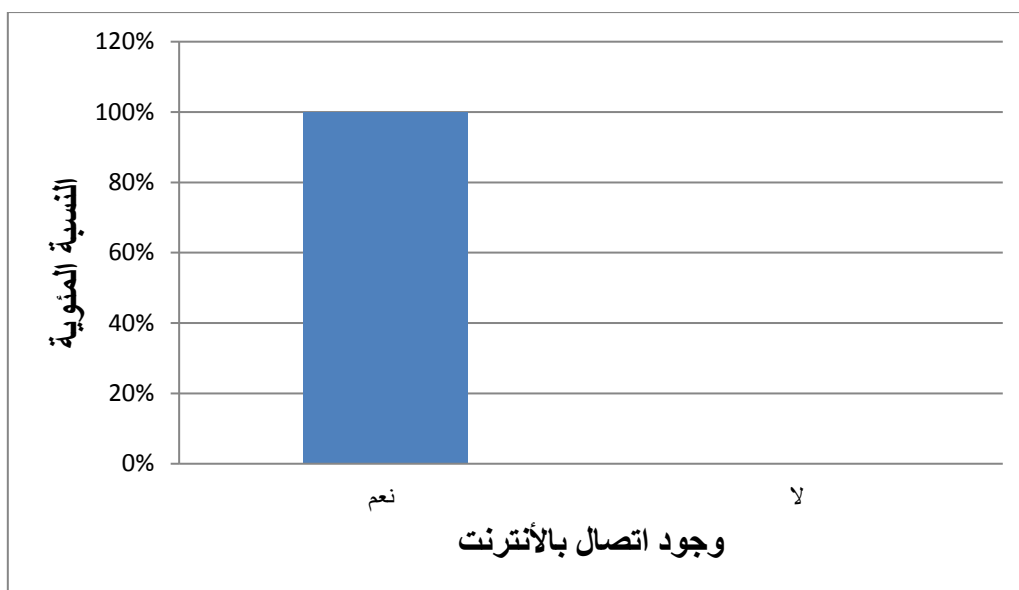


نجد أن كل المؤسسات تمتلك شبكة تشملها، و مؤسسة "تريفيلور" و "المجمع الصناعي للزجاج" يملكان شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة، تسميها مؤسسة "تريفيلور" بـ « Outlook » ، و التي تمكن المؤسسة من الإتصال ما بين الوظائف بداخلها. لكن لا نجد شبكة معلوماتية تشمل المؤسسة و نقاط البيع ، و نجد أن أغلبية المؤسسات لديها شبكة معلوماتية تربطها بالمتعاملين مع الموردين و العملاء، و هي تستعمل نظام التبادل الالكتروني للبيانات مع زبائنها ، و مثالا على هذا تقديم الزبائن طلباتهم على شبكة الأنترنت أو مورديها و هذا يزيد من تنافسيتها و يخدم المؤسسة، خاصة إذا كانت المؤسسة تتعامل مع زبائن تعرفهم من كثرة التعامل معهم أو من خلال موردين تتعامل معهم بكثرة. و بمأن كل المؤسسات تحتوي على شبكة الأنترنت في كامل المؤسسة فهذا يسمح لها بالتعامل بالبريد الالكتروني بين المصالح داخل المؤسسة بدون التنقل إذا ما احتاجت أي مصلحة لوثائق مصلحة أخرى.

إجابات السؤال رقم 8 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

## 6-الاتصال بالانترنت:

الشكل رقم (7-4) : توزيع عينة البحث حسب الاتصال بالانترنت<sup>1</sup>

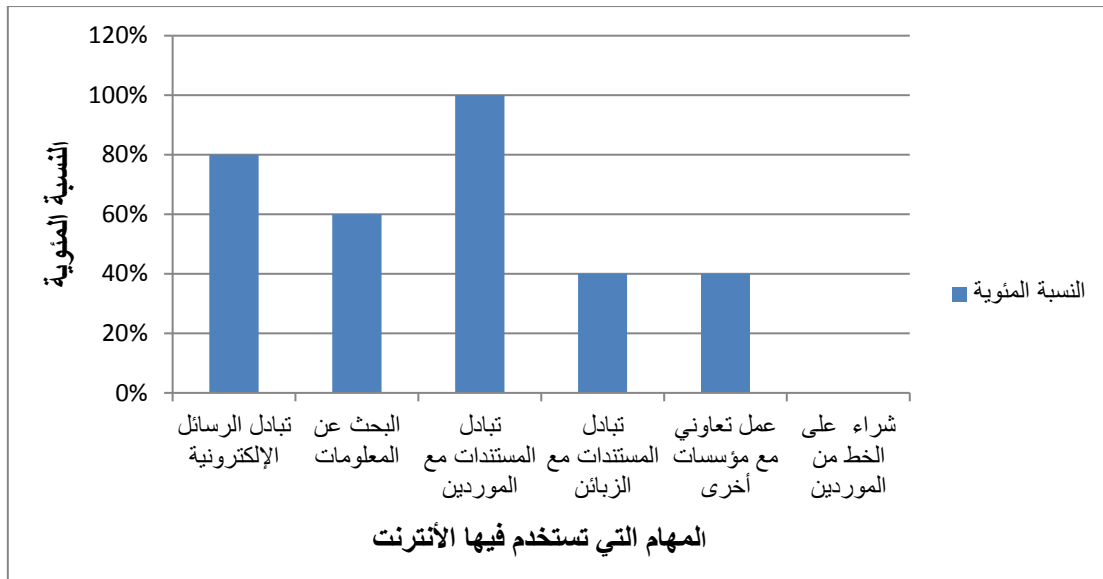


كما هو موضح من الشكل كل المؤسسات تملك اتصال بالانترنت، فهذه الأداة هامة فهي تمكن من بلوغ كم ونوع هائل من البيانات و المعلومات في أسرع وقت و بأقل التكاليف، و معرفة كل المؤسسات التي تنتج نفس المنتج و ما هي أحدث التكنولوجيات الجديدة المستعملة في المؤسسات عبر العالم.

إجابات السؤال رقم 9 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

## 7- المهام التي تستخدم فيها الإنترنت:

الشكل رقم(8-4) : توزيع عينة البحث حسب استخدام الإنترنت<sup>1</sup>

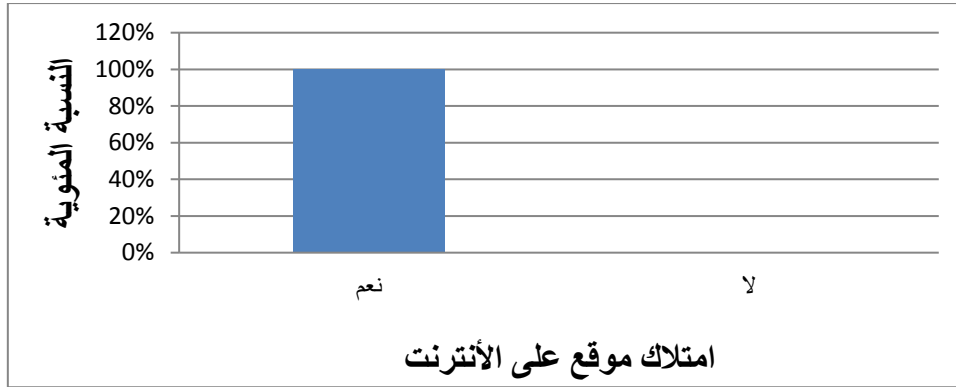


إن 80% من المشاركين في التحقيق و الذين يمتلكون الانترنت أجابوا بأنهم يستعملون الانترنت لتبادل الرسائل الإلكترونية، فالمؤسسات أغلبها تستخدم البريد الإلكتروني سواء ما بين المصالح داخلها و هذا يوفر عناء التنقل ما بين مصالحها أو مع الأطراف الخارجية من خلال الاتصال بالعملاء أو موردين أو متعاملين. كما نلاحظ أن البحث عن المعلومات يمثل نسبة 60%، تبادل المستندات مع الموردين يمثل 100% (طلبات الشراء مثلا)، مؤسسة "تريفيلور" و "المجمع الصناعي للزجاج" يقومان بتبادل المستندات مع العملاء، ويقومان بعمل تعاوني مع المؤسسات الأخرى و خاصة مع أخواتها المتواجدة عبر التراب الوطني. أما الشراء على الخط من الموردين أو ما يعرف بالتجارة الإلكترونية لا تقوم به كل المؤسسات.

جابات السؤال رقم 10 من استمارة الإستبيان<sup>1</sup>.

## 8-إمتلاك موقع على الانترنت:

الشكل رقم (9-4) : توزيع عينة البحث حسب امتلاك موقع على الأنترنت<sup>1</sup>

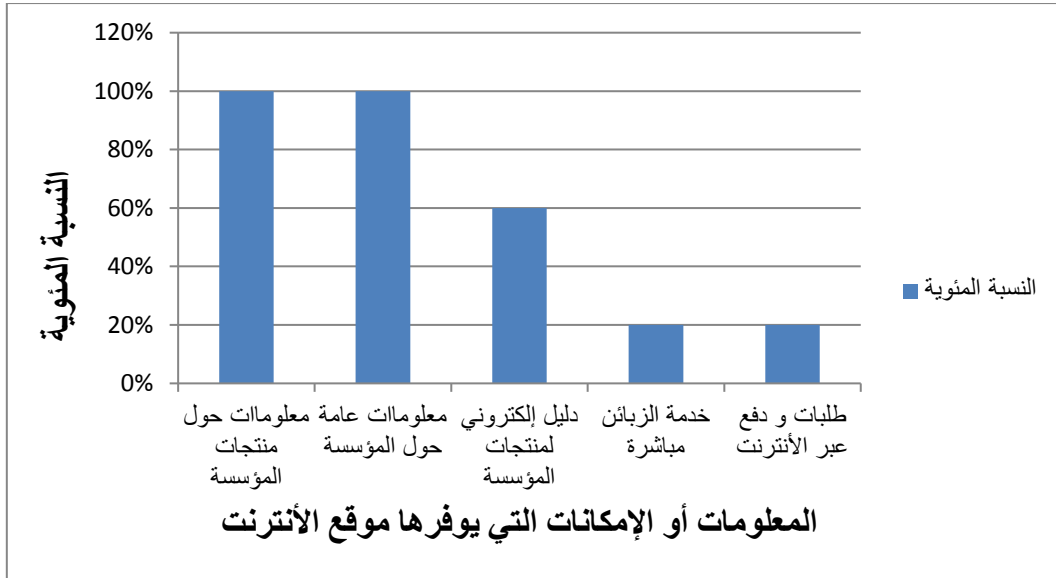


نجد أن كل المؤسسات تملك موقع على الأنترنت وهذا مشجع مقارنة بامتلاك الأنترنت، والمؤسسة التي تملك اتصال بالإنترنت تملك موقع خاص بها. فأي زبون من داخل الوطن أو خارج الوطن يريد التعامل مع المؤسسة يبحث عنها في الأنترنت فيعرف ماذا تنتج و أين موقعها و أين تقع فروعها على مستوى الوطن و معرفة رقم هاتفها.

<sup>1</sup>إجابات السؤال رقم 11 من استمارة الاستبيان.

## 9-المعلومات أو الإمكانيات التي يوفرها موقع الانترنت:

الشكل رقم (10-4): توزيع عينة البحث حسب المعلومات أو الإمكانيات التي يوفرها الموقع<sup>1</sup>

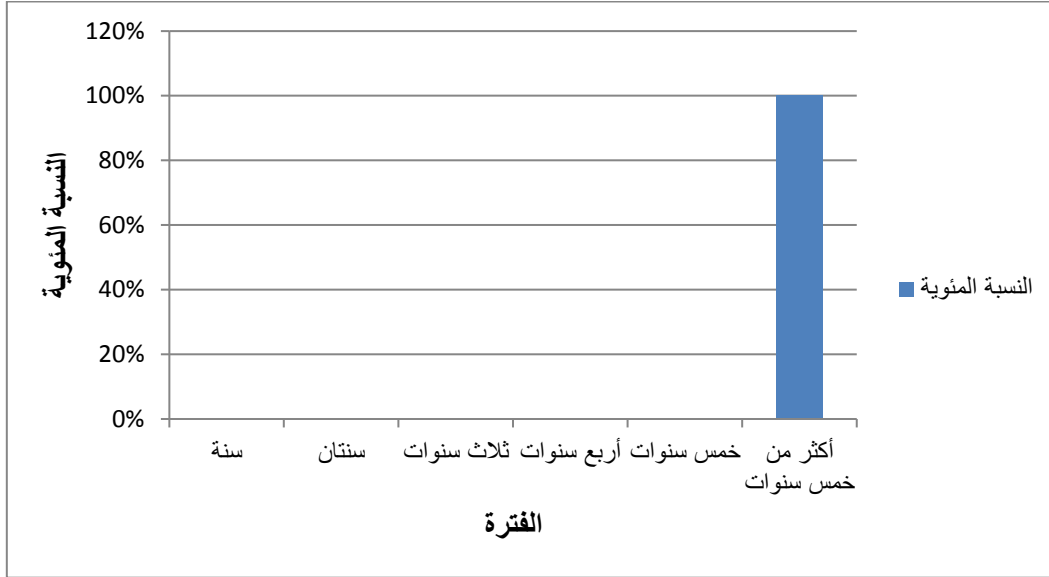


كل مواقع الأنترنت التي تخص المؤسسات تقدم معلومات حول موقعها و حول المنتجات التي تقدمها، غير أن تقديم دليل إلكتروني لمنتجات تقدمه إلا 60% من العينة المدروسة ، و بالنسبة لاستخدام الموقع لتقديم خدمة للزبائن مباشرة أو طلبات و دفع عبر الأنترنت تقوم به إلا مؤسسة "موبيليس" و هذا يبين أهمية الأنترنت إليها خاصة بزيادة المنافسة ما بين المتعاملين للهاتف النقال.

إجابات السؤال رقم 12 من استمارة الإستبيان.<sup>1</sup>

### 10-الفترة التي تقتضيها المؤسسة لتجديد معدات نظام المعلومات:

الشكل رقم(4-11): توزيع عينة البحث حسب الفترة التي تقتضيها المؤسسة لتجديد معدات نظام المعلومات<sup>1</sup>.

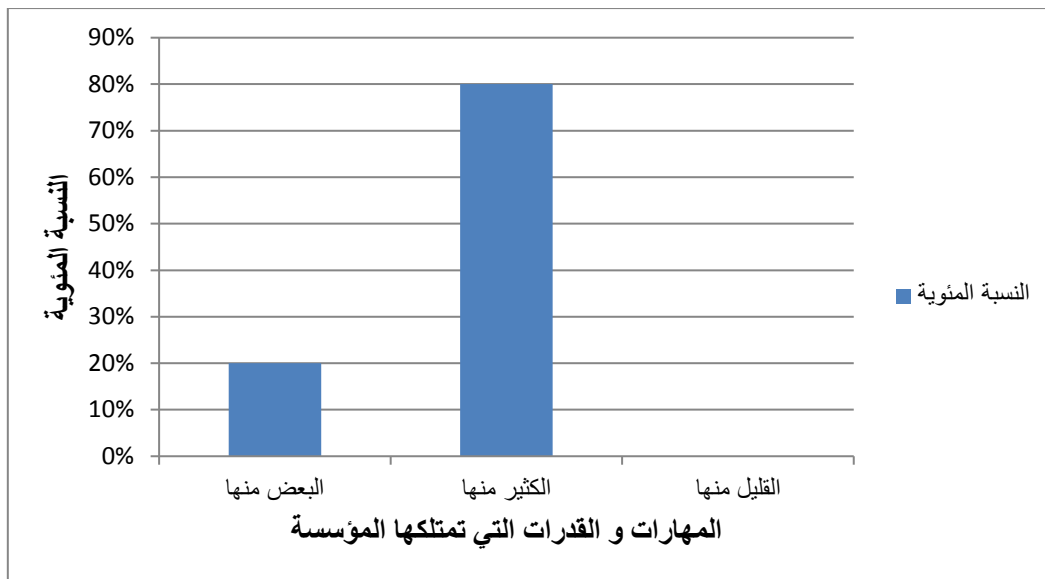


نجد من خلال الرسم البياني أن أكثر من خمس سنوات احتلت المرتبة الأولى بنسبة 100%، نستنتج من هذا أن جل المؤسسات تولي أهمية كبيرة لدور نظم المعلومات و الفائدة الحقيقية لها. إلا أنه يجب إدخال معدات نظم معلومات متطورة تزيد من كفاءة و إنتاجية المؤسسة و المثال على هذا بدأت مؤسسة "تريفيلور" بإدخال معدات نظم معلومات متطورة في كل نشاط يخصها.

إجابات السؤال رقم 13 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

## 11-المهارات و القدرات التي تمتلكها المؤسسة:

الشكل رقم(12-4): توزيع عينة البحث حسب المهارات و القدرات التي تمتلكها المؤسسة<sup>1</sup>



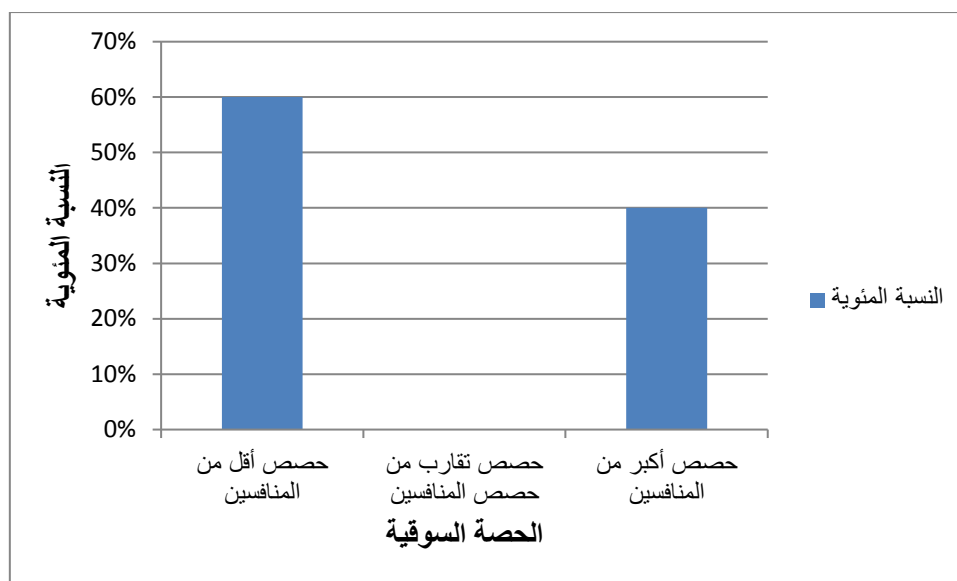
يبين الرسم البياني أن النسبة الأكبر كانت 80%، وتمثل امتلاك المؤسسة الكثير من المهارات والقدرات مقارنة بمنافسيها. في حين نجد أن مؤسسة "موبيليس" التي تمثل امتلاك المؤسسة لبعض القدرات فقط مقارنة بمنافسيها.

إجابات السؤال رقم 14 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>



## 12- حصة المؤسسة في السوق:

الشكل رقم(4-13): توزيع عينة البحث حسب حصة السوق<sup>1</sup>

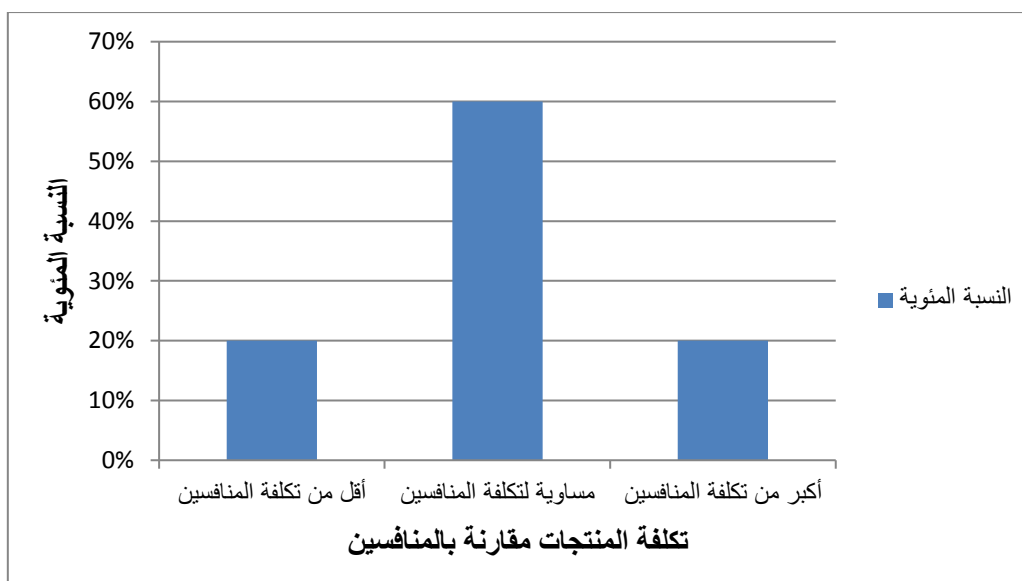


إن 75% من مفردات العينة أجابوا بأن حصتهم في السوق أقل مقارنة من حصة المنافسين، و تبقى مؤسسة واحدة التي حصتها أكبر من منافسيها.

إجابات السؤال رقم 15 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

### 13-تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين :

الشكل رقم (4-14): توزيع عينة البحث حسب تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>

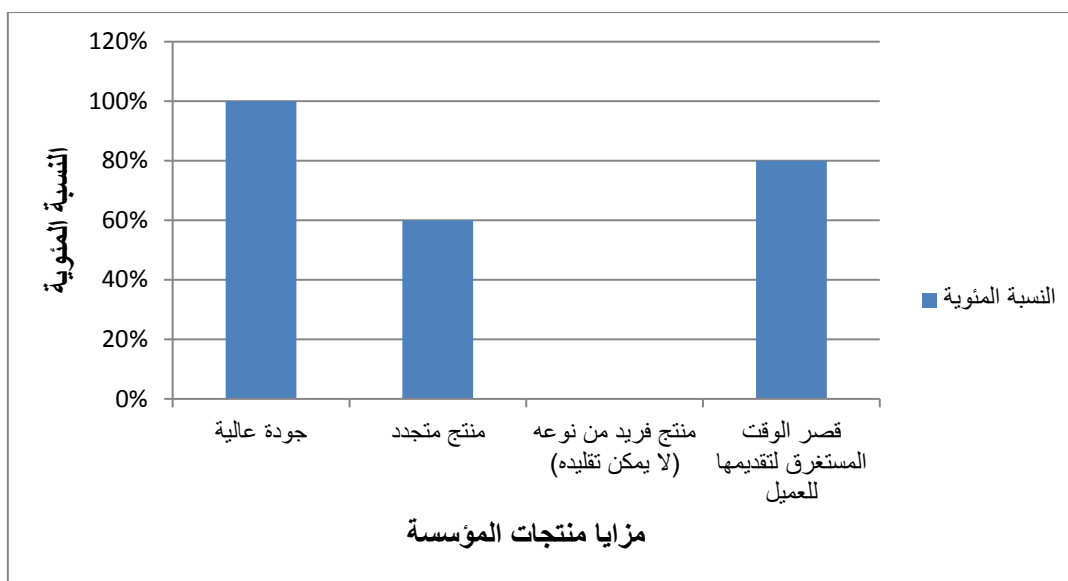


لقد كانت النسبة 60% تمثل المؤسسات التي ترى أن تكلفة منتجاتها مساوية لتكلفة منتجات المنافسين. أما مؤسسة "تريفيلور" فتري أن تكلفة منتجاتها أكبر من تكلفة منافسيها، و "المجمع الصناعي للزجاج" فيرى أن تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة منافسيها.

إجابات السؤال رقم 16 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

#### 14-مزايا منتجات المؤسسة:

الشكل رقم (15-4): توزيع عينة البحث حسب مزايا منتجات المؤسسة<sup>1</sup>

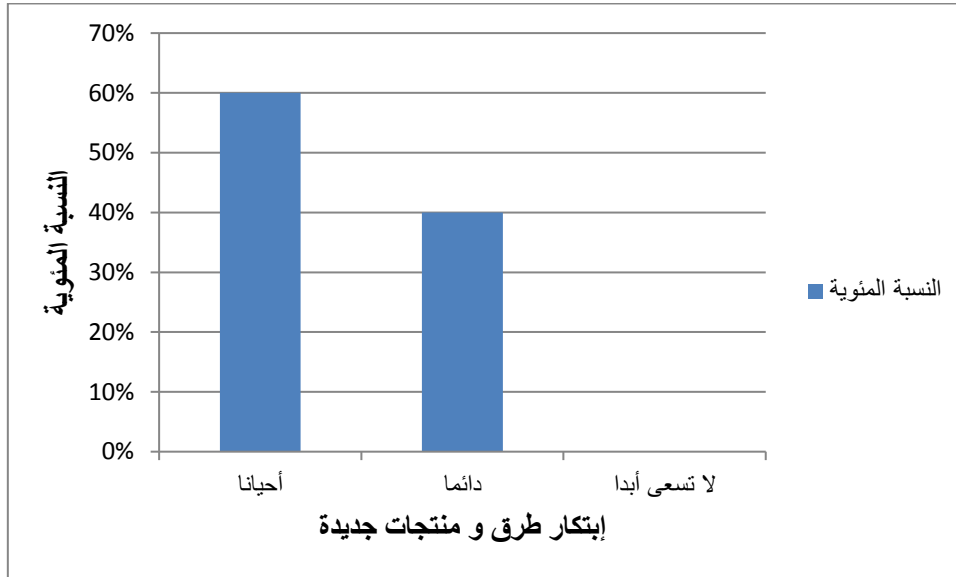


بالنظر إلى الرسم البياني أعلاه نجد أن الجودة العالية تمثل نسبة 100% من مجمل العينة المدروسة، و بالنسبة لمنتج متجدد فتمثل نسبة 60% من العينة المدروسة. أما قصر الوقت المستغرق لتقديمها للعميل تمثل 80% و نلاحظ انعدام منتج فريد من نوعه.

إجابات السؤال رقم 17 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

## 15-سعي المؤسسة لإبتكار منتجات و طرق جديدة:

الشكل رقم(16-4): توزع عينة البحث حسب سعي المؤسسة لإبتكار منتجات و طرق جديدة<sup>1</sup>

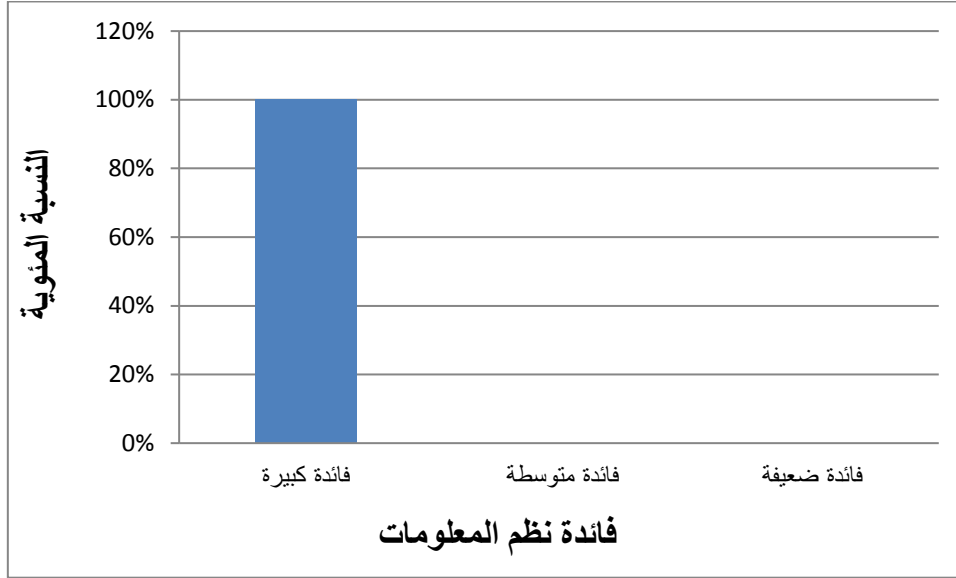


يبين هذا الرسم البياني ابتكار طرق جديدة أو منتجات جديدة من طرف المؤسسات، حيث نلاحظ أن نسبة 40% من المؤسسات تسعى دائما للتطوير و التحسين و التأقلم مع التغيرات التكنولوجية، وهذا ما تثبته مؤسسة "موبيليس" من خلال سعيها الدائم لتقديم أفضل العروض لزيائنها مقارنة بمنافسيها، و مؤسسة "تريفيلور" من خلال شرائها نظام معلوماتي من مؤسسة عالمية يسمح لها بتنظيم عملها لأنه نظام متكامل يسمح بتسيير كافة وظائفها و يوفر لها الجهد و يقلص مدة العمل بها. أما التي تقول "أحيانا" بابتكار طرق أو منتجات جديدة كوسيلة لمواصلة وجودها في السوق و أيضا لأنها تقدم منتجات حديثة و ذات جودة عالية و هذا ما يثبته "المجمع الصناعي للزجاج" .

إجابات السؤال رقم 18 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

## 16-فائدة نظم المعلومات:

الشكل رقم (4-17): توزيع عينة البحث حسب فائدة نظم المعلومات<sup>1</sup>

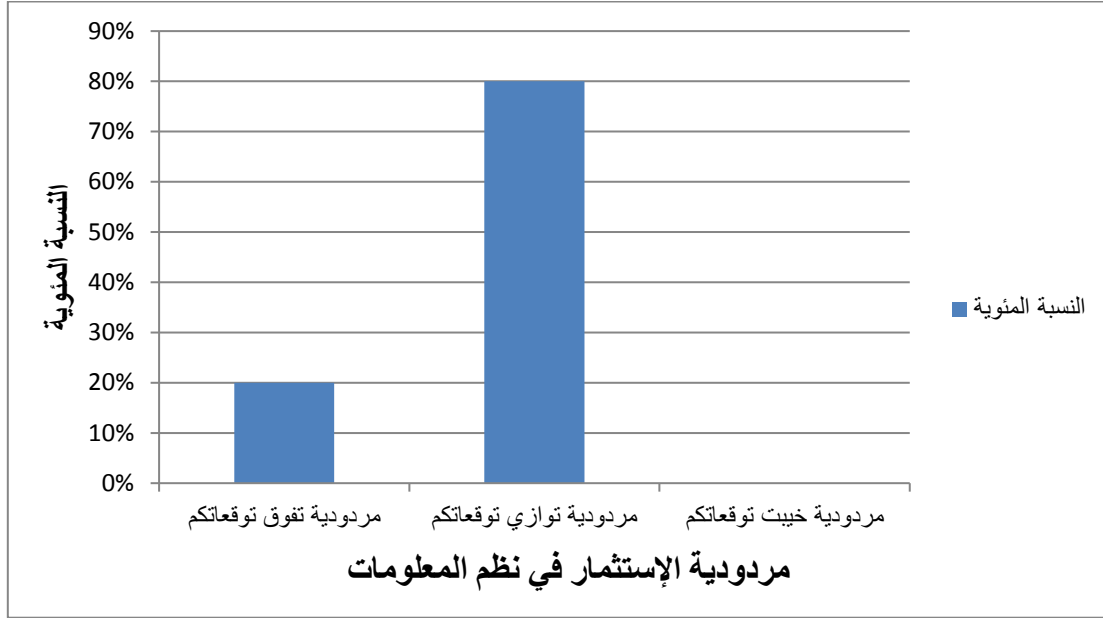


نلاحظ من الرسم البياني أن فائدة نظم المعلومات هي فائدة كبيرة بنسبة 100%، مما يدل على أن مدراء المؤسسات يرون أن لنظم المعلومات دور في المؤسسة و يكتسي أهمية إستراتيجية، من خلال تسهيل عملية إنتاج المنتجات، من خلال اختصار وقت تسليم المنتجات، السماح لها بأخذ شهادة الجودة العالمية و كذلك الرفع من القدرة على التنافسية مقارنة بالمنافسين .

إجابات السؤال رقم 19 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

## 17-تقييم مردودية الاستثمار في نظم المعلومات:

الشكل رقم (4-18) : توزيع عينة البحث على مردودية الاستثمار في نظم المعلومات<sup>1</sup>

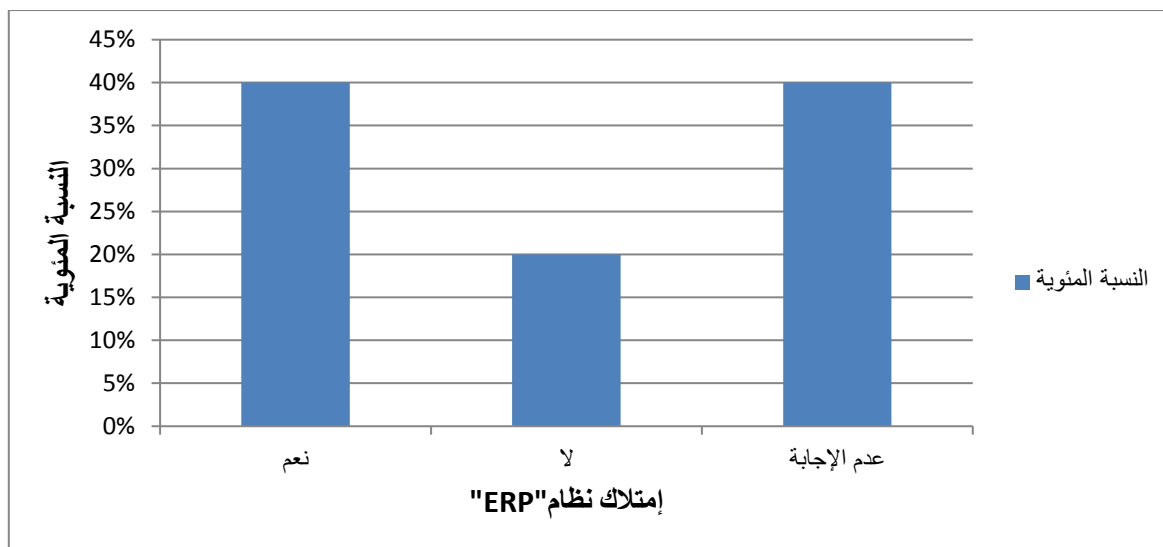


نلاحظ من الرسم البياني مؤسسة واحدة ترى أن مردودية الاستثمار في نظم المعلومات كانت تفوق توقعاتهم، و 80% من العينة المدروسة ترى أن مردودية الإستثمار في نظم المعلومات كانت توازي توقعاتهم.

إجابات السؤال رقم 20 من استمارة الاستبيان.<sup>1</sup>

**18-إمتلاك المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) :**

الشكل رقم (4-19) : إمتلاك المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP<sup>1</sup>)

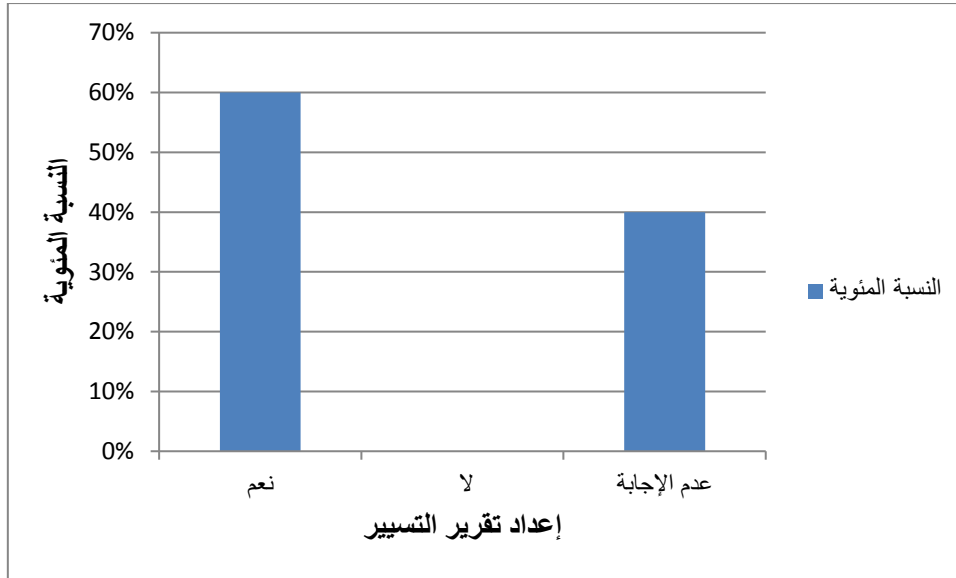


نلاحظ من الرسم البياني أن المؤسسات "تريفيلور" و "صيدال" تملكان نظام "ERP" ، و"المجمع الصناعي للزجاج" فلا يملكه، و بالنسبة للمؤسسات "موبيليس" و "Diphaco" فلم يجيبا على هذا السؤال.

<sup>1</sup> إجابات السؤال رقم 22 من استمارة الاستبيان.

19- إعداد المؤسسة لتقرير التسيير:

الشكل رقم (20-4) : إعداد المؤسسة لتقرير التسيير<sup>1</sup>



المؤسسات "تريفيلور" و "المجمع الصناعي للزجاج" و "صيدال" يملكون نظم لدعم القرار و الذي يتمثل في "تقرير التسيير"، و المؤسسات "موبيليس" و "Diphaco" إمتنعت عن الإجابة. في أغلبية المؤسسات لا تتضمن نظم دعم القرار فقط "تقرير التسيير" ، فهناك عدة تقارير من بينها "تقرير النشاط" و هذه التقارير تساعد المؤسسات على المستوى الإداري على إتخاذ قرارات ذات جودة عالية و متوسطة المدى.

بعض المؤسسات تعد "تقرير التسيير" كل شهر و من بين هذه المؤسسات "المجمع الصناعي للزجاج"، و البعض الآخر يعده في نهاية السنة و من بين هذه المؤسسات "تريفيلور".

حتى تتمكن المؤسسات من إعداد "تقرير التسيير" لا بد لها من بيانات، و هذه البيانات هي معلومات مستخرجة من نظام المعلومات المحاسبية و المالية على المستوى التشغيلي، فهذا النظام يسجل كل ما يحدث بالمؤسسة من معاملات سواء في داخل المؤسسة أو خارجها، و من التقارير التي يستخرجها نظام المحاسبية و المالية على المستوى التشغيلي و يستخدمها نظام دعم القرار لإستخراج التقارير على المستوى الإداري هي "الميزانية الختامية" و "حساب النتيجة" في نهاية كل سنة.

"تقرير التسيير" يحتوي بصفة موجزة على معلومات (أو بمعنى آخر حسابات) التي تخص المؤسسة و تتم مقارنة كل معلومة للسنة الماضية و السنة الحالية و الفروقات ، وهناك من يضيف السنة

<sup>1</sup> إجابات السؤال رقم 23 من استمارة الاستبيان.

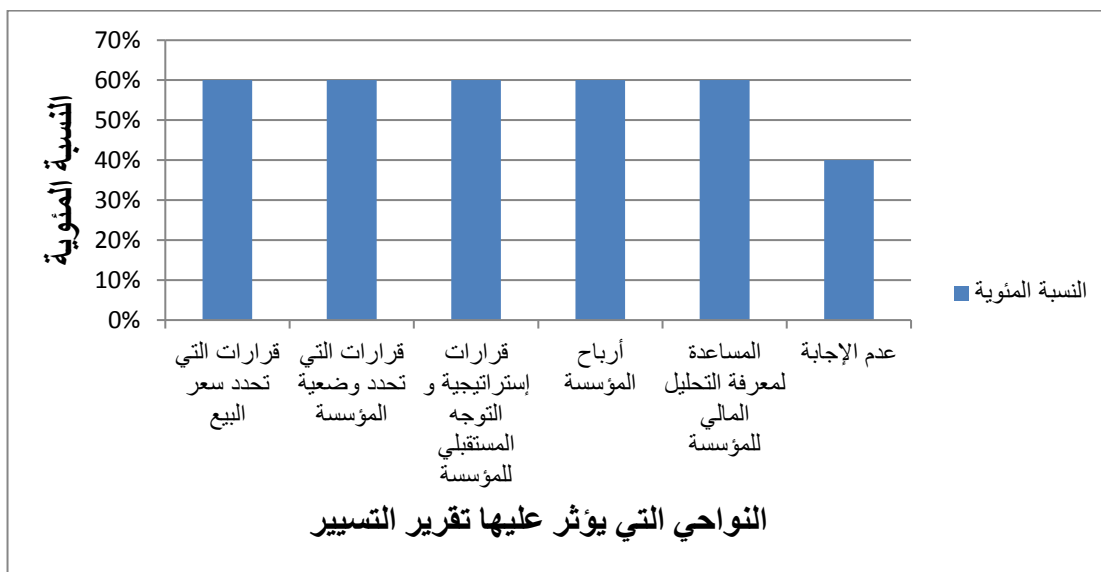


## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

المقبلة و هو "المجمع الصناعي للزجاج"، و هذا من أجل معرفة ما تم تحقيقه على السنة الماضية و أيضا معرفة هل ما تم تحقيقه كما كان متوقع. كما يحتوي "تقرير التسيير" على تفسير كل تغير في كل معلومة (حساب موجود في "الميزانية الختامية" أو "حساب النتيجة") سواء بالزيادة في هذا الحساب أو بالنقص و شرح ما هي الأسباب التي أدت إلى الإرتفاع أو الإنخفاض في الحساب، و كذلك يحتوي هذا التقرير في مؤسسة "تريفيلور" على حساب مؤشرات التحليل المالي لمعرفة الأداء المالي للمؤسسة، و من أمثلة هذه المؤشرات "درجة السيولة في المؤسسة".

### 20-النواحي التي يؤثر عليها تقرير التسيير في المؤسسة:

الشكل رقم (21-4) : النواحي التي يؤثر عليها تقرير التسيير في المؤسسة<sup>1</sup>

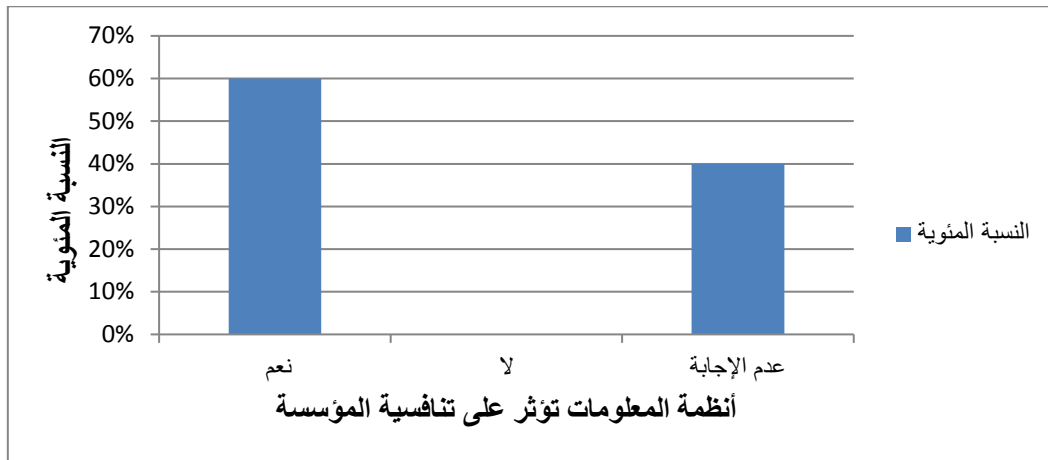


المؤسسات "تريفيلور" و "المجمع الصناعي للزجاج" و "صيدال" ترى أن "تقرير التسيير" يؤثر على قرارات التي تحدد سعر البيع بنسبة 100% ، وعلى قرارات التي تحدد وضعية المؤسسة بنسبة 100%، وعلى القرارات الإستراتيجية و على التوجه المستقبلي للمؤسسة بنسبة 100%، وعلى أرباح المؤسسة بنسبة 100%، وعلى المساعدة لمعرفة التحليل المالي للمؤسسة بنسبة 100%. أما فيما يخص المؤسسات "موبيليس" و "Diphaco" فإمتنعنا على الإجابة.

<sup>1</sup> إجابات السؤال رقم 24 من استمارة الاستبيان.

## 21- أنظمة المعلومات تؤثر على تنافسية المؤسسة :

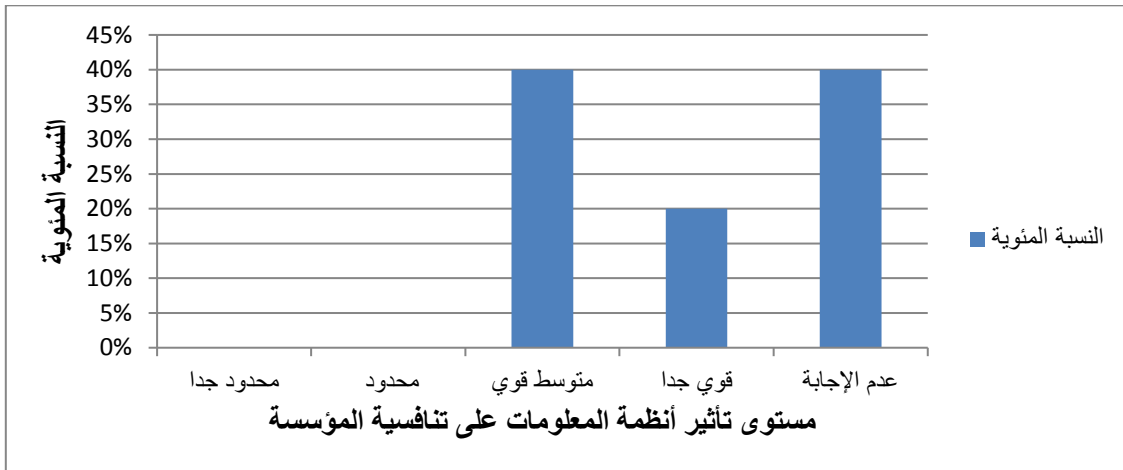
الشكل رقم (4-22) : أنظمة المعلومات تؤثر على تنافسية المؤسسة<sup>1</sup>



المؤسسات "تريفيلور" و "المجمع الصناعي للزجاج" و "صيدال" ترى أن أنظمة المعلومات تؤثر على تنافسيتهما. أما باقي المؤسسات في العينة المدروسة فامتنتعت عن الإجابة.

## 22- مستوى تأثير أنظمة المعلومات على تنافسية المؤسسة:

الشكل رقم (4-23) : مستوى تأثير أنظمة المعلومات على تنافسية المؤسسة<sup>2</sup>



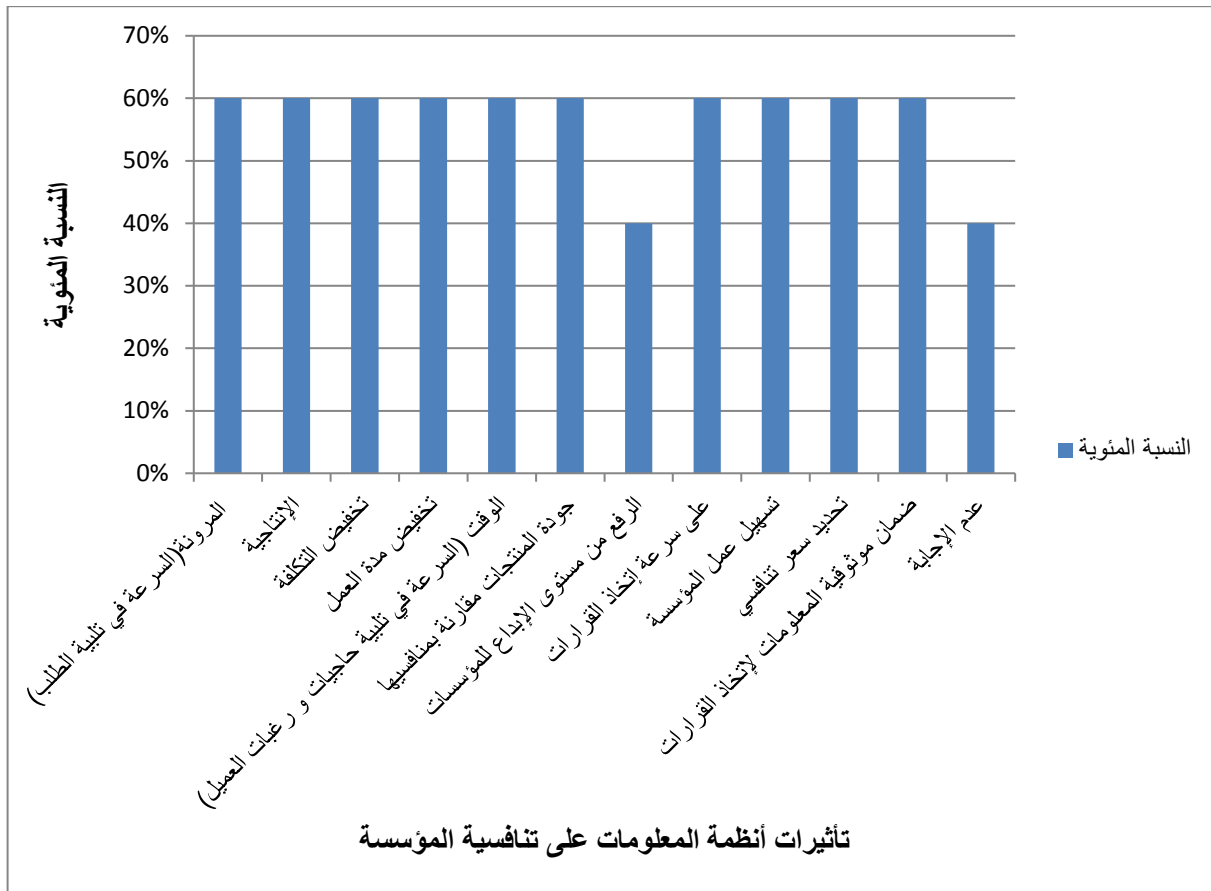
المؤسسات "تريفيلور" ترى أن أنظمة المعلومات لها تأثير قوي جدا على تنافسيتهما ، و بالنسبة ل"المجمع الصناعي للزجاج" و "صيدال" فإن أنظمة المعلومات لها متوسط قوي على تنافسيتهما. أما باقي المؤسسات في العينة المدروسة فامتنتعت عن الإجابة.

<sup>1</sup> إجابات السؤال رقم 25 من استمارة الاستبيان.

<sup>2</sup> إجابات السؤال رقم 26 من استمارة الاستبيان.

### 23-تأثيرات أنظمة المعلومات على تنافسية المؤسسة :

الشكل رقم (4-24) : تأثيرات أنظمة المعلومات على تنافسية المؤسسة<sup>1</sup>



المؤسسات "تريفيلور" و "المجمع الصناعي للزجاج" و "صيدال" ترى أن أنظمة المعلومات لها تأثيرات على تنافسيته من عدة جوانب سواء على المرونة (السرعة في تلبية الطلب) ، على الإنتاجية، على تخفيض التكلفة، على تخفيض مدة العمل، على الوقت (السرعة في تلبية حاجيات و رغبات العميل)، على جودة المنتجات مقارنة بمنافسيها، على سرعة إتخاذ القرارات، على تسهيل عمل المؤسسة، على تحديد سعر تنافسي، على ضمان موثوقية المعلومات لإتخاذ القرارات، و هذا كله بنسبة 100%. أما باقي المؤسسات في العينة المدروسة فامتنتعت عن الإجابة.

<sup>1</sup> إجابات السؤال رقم 27 من استمارة الاستبيان.

### 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:

- طول الوقت لجمع المخصص المعلومات بسبب عدم توفر نظم معلومات ذات تكنولوجيا عالية في بعض المؤسسات؛
- أنواع المعلومات المتداولة داخلية أكثر منها خارجية.

#### المطلب الثاني: واقع نظام المعلومات

- استفادة المؤسسات المؤخوذة في الدراسة من بعض تكنولوجيا مثل الأنترنت و البرامج؛
- الناقص الفادح في عدم الاستعمال لوسائل المعلوماتية المتطورة المستعملة للشبكات، كذلك عدم استعمال الشبكات للتبادل الآلي للبيانات، و الذي إن استعمل يسمح بالتبادل السريع للمعلومات بينها و بين فروعها و مورديها و زبائنها؛
- وجود شخص مكلف بالصيانة على نظام معلومات الموجود داخل المؤسسة؛
- كذلك عدم استعمال المؤسسات للتجارة الإلكترونية؛
- كذلك عدم استعمالها الكثير من التكنولوجيا الجديدة، فمثلا "المجمع الصناعي للزجاج" مازال يستعمل أنظمة معلوماتية لكل وظيفة في المؤسسة؛
- مؤسسة "صيدال" تستخدم نظام المعلومات « ERP » ، فهذه النظم تسمح بتخفيض و تقليص العمل بالمؤسسة و رفع جودة المعلومات بها، كما تسمح لها من الرفع من أرباحها و مرونتها ؛
- بعض المؤسسات غير واعية بأهمية المعلومات و ضرورة نظام المعلومات لمواجهة تغيرات و تطورات محيطها و لمواجهة المنافسة المحلية و الدولية، و للحفاظ و الرفع من مردوديتها و جودتها و إنتاجيتها الكلية، فنظام المعلومات أداة إستراتيجية لدى المؤسسة، عليها بتطويرها و استغلالها أحسن استغلال بعقلانية وفعالية.

#### المطلب الثالث: واقع التنافسية

- الحصة السوقية تعتمد اعتمادا كبيرا على مدى وضع المؤسسة لعدة فروع لتوزيع منتجاتها لتسهيل الوصول إلى العميل حتى تكتسب وفورات في الحجم، و على الجودة باعتبار أن الطلب مرتبط ارتباطا وثيقا بسعر و جودة المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المؤخوذة في العينة المدروسة .

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

- البحث و التطوير تكلف أموال باهضة.
- عدم التعاون مع الجامعة.
- وجود عدة منافسين للعينة المدروسة، و أغلبية المؤسسات التي تمت دراستها و هي "موبيليس" و "تريفيلور" و "المجمع الصناعي للزجاج" يمثلون كمؤسسات قادرة على التنافس سواء على المستوى المحلي من خلال القدرة على تغطية الطلب على مستوى التراب الوطني لا من ناحية السعر المقبول مقارنة مع المنافسين أو من ناحية الجودة في المنتج و الخدمة، أو على المستوى الدولي بالنسبة "للمجمع الصناعي للزجاج" بحكم إكتسابه لشهادة الجودة العالمية الأخيرة.

### **المطلب الرابع: نتائج الدراسة الاستطلاعية**

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلق بمدى امتلاكها لنظم المعلومات، و بمدى استخدامها لهذه النظم كأداة للحصول على مركز تنافسي أو تحسينه من خلال التكيف مع البيئة التي تعيش فيها، حتى تكون قادرة على التنافس على المستوى المحلي و الدولي.

و بخصوص مدى استخدام المؤسسات لنظم معلوماتها كمتغير يؤثر على تنافسيته، فقد بينت نتائج الدراسة من خلال تحليل إجابات المستجوبين في العينة المدروسة، أن المؤسسات تستخدم نظم معلومات بكفاءة و فعالية مقبولة، حيث مكنت أنظمة المعلومات من الحصول على عدة مكتسبات نذكرها كالاتي:

- أنظمة المعلومات سمحت للمؤسسات بتقليص الأخطاء في المعلومات المتوفرة لمتخذ القرار و الدقة في العمل، و هذا ما يجعل المعلومات المستخرجة من نظام المعلومات على المستوى الإداري مساعد مهم على تحقيق فهم لما يحدث في البيئة الداخلية، و بالتالي معرفة التطورات التي تحصل بالمؤسسة.
- أنظمة المعلومات سمحت للمؤسسات بالسرعة و الدقة في أداء الأعمال، و التقليل من مدة العمل و بالتالي تقليل الجهد المطلوب لأداء المهام، و القضاء على ضغوطات العمل بسبب تخفيف عبء الأعمال الروتينية عن الموظفين و العاملين و تفادي بعض المشاكل و الصعوبات منها كثرة الورق و الغموض في تأدية المهام و ضيق المكان بسبب كثرة الرفوف و هذا كله يزيد من درجة رضا العاملين و الموظفين. و مع هذا لا يمنع وجود ملفات كعامل مهم لتخزين الملفات الورقية إضافة إلى التخزين الآلي في القسم الخاص بالإعلام الآلي.
- أدى إستخدام المؤسسات لأنظمة المعلومات إلى تحسين كفاءة و إنتاجية العاملين، و بالتالي زيادة إنتاج المؤسسة بأقصر مدة ممكنة ما سمح بزيادة ربح المؤسسة خاصة المؤسسة الإنتاجية، و بتسيير أنجع و إدارة سليمة.
- أغلبية المؤسسات ترى أن نظام المعلومات يساهم في رفع قدرتها التنافسية سواء مع منافسيها أو مع

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

باقي الوحدات التابعة لمؤسسة أم واحدة.

- أن الأنظمة المعلوماتية جعلت من المؤسسة مبدعة، فلما تقنتي مؤسسة "تريفيلور" نظام « ERP » من مؤسسة عالمية « B.I.G » ، فهذا الإستثمار ترى أن له مردودات على تنافسيته أمام منافسيها ، فمن خلال هذا النظام سمح لها بتغيير طرق عملها خاصة أن مؤسسة "تريفيلور" كانت تملك نظام معلومات خاص بكل قسم، و لما يريد نظام المعلومات المحاسبية و المالية جلب المعلومات التي لدى الأنظمة الأخرى فيتم التنقل لكل وظيفة على حدا. أما بإقتناءها هذا النظام الجديد "ERP" الذي سيسمح لنظام المعلومات المحاسبية و المالية بدون التنقل تتوفر له كل المعلومات المنتجة من الأنظمة الأخرى على المستوى التشغيلي بالسرعة و الدقة و الإعتمادية و الكفاية و الوضوح و السهولة و الثقة.
- يساعد متخذ القرار على سرعة تنفيذ القرارات، فعلى سبيل المثال سعر البيع الذي يحدده متخذ القرار في المؤسسة على أساس عدة إعتبرات من بينها تكلفة الإنتاج التي تأتي من المحاسبة التحليلية، و أيضا كمية الطلب على منتجات المؤسسة، و كل هذه المعلومات تأتيه من نظم المعلومات على المستوى الإداري.
- المؤسسة هي ليست نظام معلومات 100 %، بل المؤسسات تحتوي على ثلاث أنظمة فرعية تنظيمية، و هي كالاتي :
- **نظام العملياتي:** يعمل على التدفق المادي من خلال تحويل المادة الأولية إلى منتجات تامة الصنع؛
- **نظام المعلومات:** يعمل على التدفق المعلوماتي عبر أنظمة المؤسسة ،فهو يحول نظام العملياتي و نظام القرار إلى نظام معلومات؛
- **نظام القرار:** يعمل على تدفق القرارات، فهو الذي يتخذ القرارات في المؤسسة.
- حسب المؤسسات أنه له مردودية كبيرة على تنظيم و إدارة و رقابة عملها.
- تمكين المؤسسات من مساندة و دعم عملية إتخاذ القرار، فلا يمكن أن يعرف متخذ القرار نسبة المبيعات شهريا، سنويا و لكل منتج و حساب النتيجة لكل منتج إلا من خلال تقارير تصل إليه من المستوى التكتيكي، و المثال على هذا "تقرير التسيير" الذي تعده مصلحة تسيير المخزونات على أساس معلومات مستخرجة من نظام المحاسبة و المالية على المستوى الإداري (الميزانية الختامية و حساب النتيجة و الملحقات) .
- يساعد المؤسسات على الحصول على معلومات بسرعة أكبر و بسهولة و دقيقة و من مسافات بعيدة، مثلا عرض المنتجات من طرف الموردين حيث تكون للمؤسسات طلبيات عبر شبكة الأنترنت( تسمى أيضا ب"نظام المناقصة")، فهي تأتيها عدة عروض و تقوم بإختيار المتعامل على أساس الجودة و السعر و وقت التسليم.

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

- تسمح أنظمة المعلومات للمؤسسات على فهم بكل سهولة ما يحدث في البيئة الداخلية و كيفية التعامل مع بيئتها الخارجية (الزبائن، موردين، الإدارة) ، فمن خلال أنظمة المعلومات تسهل عملية ترجمة كل معاملات المؤسسة و مواردها المادية إلى معلومات يسهل فهمها بسبب قدرتها الهائلة على معالجة البيانات الضخمة التي تحدث كل يوم، و بالتالي يمكن على أساسها إتخاذ القرارات المناسبة و على كل المستويات سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.
- أنظمة المعلومات تضمن زيادة موثوقية المعلومات المقدمة لمتخذ القرار.
- بعض المؤسسات واعية بأهمية أنظمة المعلومات و تسعى دائما لتطويرها، و هذا من خلال إمتلاك بعض المؤسسات لنظام تخطيط موارد المؤسسة ، و الذي سمح لهذه المؤسسات من الرفع من كفاءتها و الحصول على جودة عالية من المعلومات، و المثال على هذه المؤسسات هي "تريفيلور" و "صيدال". إلا أن "المجمع الصناعي للزجاج" مع أنه له حصة كبيرة في السوق الجزائرية إلا أنه لا يمتلك مثل هذه النظم الحديثة، فهذا من شأنه أن لا يرفع القيمة التنافسية لهذا المجمع، مع أنه ينتج منتجات ذات جودة عالية و متحصل على شهادة الجودة العالمية الأخيرة.
- أما فيما يخص تطبيقات النظام على مستوى البيئة الخارجية فيبقى أقل فعالية خاصة في ظل عدم وجود نظام معلومات استراتيجي بالمعنى الحقيقي، عدم وجود خلية لليقظة الاستراتيجية، غياب نظام للاستخبار على المنافسين.
- تطبيق نظم معلوماتية تستخدم للتبادل الإلكتروني للمعلومات مع متعاملها و غيرها.
- عدم توفر المؤسسات على قاعدة إستراتيجية، مثلا متخذ القرار يريد أن يعرف ما هي المناطق التي تتوفر على نسبة مبيعات كبيرة، فيتم على أساس هذه المعلومات إتخاذ القرارات المناسبة، و هذا لا يعني أن كل المؤسسات ليست لها نظرة مستقبلية فمثلا "المجمع الصناعي للزجاج" تسمح له نظم دعم القرار بإعداد توقعات و تنبؤات لمدة سنة قادمة لتحديد التوسعات و الإنشاءات التي سيقوم بها المجمع في السنة القادمة، و هذا كله على أساس تقارير يستخرجها نظم دعم القرار الذي لديه سواء "تقرير التسيير" أو "تقرير النشاط".
- حسب أغلبية المؤسسات فإن أنظمة المعلومات زادت من القدرة التنافسية للمؤسسات، و هذا على أساس عدة إعتبارات سواء على أساس المرونة (السرعة في تلبية الطلب) ، الإنتاجية، تخفيض التكلفة، تخفيض مدة العمل، الوقت (السرعة في تلبية حاجيات و رغبات العميل)، جودة المنتجات مقارنة بمنافسيها، سرعة إتخاذ القرارات، تسهيل عمل المؤسسة، تحديد سعر تنافسي و على ضمان موثوقية المعلومات لإتخاذ القرارات المناسبة على كل المستويات التنظيمية.

## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

و من خلال كل هذا، يمكن القول أن أنظمة المعلومات في وقتنا الراهن يساهم في تحسين مردودية المؤسسة و يرفع قدرتها التنافسية، فالكه الهائل من البيانات يحتم على كل مؤسسة موجودة في العالم أن يكون لها نظم معلومات تحافظ على بقائها في السوق.

### **المطلب الخامس: اختبار الفرضيات وفق نتائج الإستبيان و الدراسة**

و في الأخير و على ضوء نتائج الدراسة و نتائج الإستبيان، يمكننا اختبار الفرضيات الموضوعة في بداية هذا البحث، كما يلي:

➤ الفرضية الأولى: "المعلومات تعتبر مصدرا مهما لحياة المؤسسة و استمرارها، وموردا استراتيجيا لمواجهة المنافسين"

بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المؤسسات لديهم وعي و إدراك لمفهوم المعلومات و أهميتها بالنسبة للمؤسسة، كما أن أغلب المؤسسات لديهم تصور لنظام المعلومات الذي يعتبر المولد الأساسي للمعلومات و ذلك من خلال قيامه بجمع ومعالجة البيانات و من ثم خزنها أو بثها لاتخاذ القرارات المناسبة. كما أكد أغلب المؤسسات أن جميع المعلومات سواء المستقاة من داخل المؤسسة أو خارجها ضرورية لأداء مهامهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة و مواجهة الخطر و التهديدات الخارجية.

➤ الفرضية الثانية: " تتوفر كل المؤسسات على نظم للمعلومات و استخدام هذه النظم يساعد على تحليل بيئتها الداخلية، و بالتالي التمكن من التعرف على نقاط القوة و الضعف الموجدين بها"

بينت نتائج الدراسة أن نظام معلومات المؤسسات يمتاز بفاعلية مقبولة فيما يخص مساهمته في التسيير الداخلي لمختلف الوظائف، و هذا ما سمح بإنتاج معلومات تتوفر على الخصائص المطلوبة، بحيث تمكن المسؤولين من تحليل الوضعية الداخلية للمؤسسة و ذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة بداخلها، و المثال على ذلك حصولها على الميزانية الختامية في نهاية كل سنة و حساب النتيجة، فهذه المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تمكنها من معرفة هل يمكنها البقاء في السوق أو الإنسحاب ، فهذه المعلومات تعطيها صورة واضحة عن وضعيتها المالية الحالية و المستقبلية خاصة إذا حصلت على خسائر مالية كبيرة، و انطلاقا من هذه النتائج يمكن القول بتحقق هذه الفرضية.

➤ الفرضية الثالثة " لا تهتم أغلبية المؤسسات بشكل كبير بتحليل عناصر بيئتها الخارجية لإقتناص الفرص المتاحة و تفادي التهديدات المفروضة، و ذلك لمحدودية تطبيقات نظم معلوماتها الإستراتيجية".

أظهرت نتائج الدراسة كذلك أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات هي بيئة تتميز بتعدد و تغير عناصرها خاصة فيما يتعلق بالجوانب القانونية و التشريعية للدولة، فمن جانب المنافسة، حيث يشهد قطاع صناعة الأدوية خاصة في ما يخص المنافسة ما بين المنتجات الوطنية و المنتجات الدولية و قطاع



## الفصل الرابع:.....دراسة استطلاعية لأثر استخدام نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة

الاتصالات منافسة كبيرة على المستوى الوطني، كل هذه المتغيرات و غيرها تحتم على كل المؤسسات القيام بتحليل هذه البيئة للتعرف على ما تتضمنه من فرص للإستفادة منها و ذلك من خلال استخدام نظم التبادل الالكتروني للبيانات سواء مع الزبائن أو الموردون، و ما تتضمنه من تهديدات للاحتراز منها، و قد تبين كل المؤسسات لا تقوم بتحليل عناصر بيئتها الخارجية بالشكل المطلوب، خاصة في ظل عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية، و بناء على هذا يمكن القول بتحقق هذه الفرضية كذلك بشكل مقبول.

## خلاصة الفصل الرابع

تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل، واقع التنافسية في الجزائر و واقع تكنولوجيا و نظم المعلومات فيها، في حين تطرقنا في المبحث الثاني واقع هذه المؤسسات الإقتصادية فيما يتعلق بمدى إمتلاكها لنظم المعلومات و بمدى تأثير هذه النظم على تنافسيتها، حيث تم إجراء دراسة إستطلاعية على أربع مؤسسات جزائرية ، هي مؤسسة "Diphaco" لتوزيع الأدوية، مؤسسة "صيدال" لتوزيع الأدوية، مؤسسة "تريفيلور" لصناعة المنتوجات الحديدية، مؤسسة الاتصالات "موبيليس" و "المجمع الصناعي للزجاج" المتواجدين بولاية وهران.

ومن خلال الملاحظة الميدانية تبين لنا أن كل المؤسسات تتوفر على جميع الإمكانيات المادية و البشرية التي تكون عناصر نظام المعلومات، و المتمثلة في :

- الأجهزة و المعدات: المتمثلة في الحاسبات، وسائل التخزين، أجهزة الاتصالات و الأنترنت.
- البرمجيات: توجد في المؤسسات برامج و تطبيقات مختلفة منها ما يتعلق بالمستخدمين، الإنتاج، التخزين، المشتريات و الزبائن.
- العنصر البشري: حيث يوجد مشرفين على هذا النظام.
- قاعدة بيانات: تقوم بجمع البيانات المتعلقة بكافة المعاملات .

و لقد بينت الدراسة أن المؤسسات مدركة بأهمية الإستثمار في نظم المعلومات في ظل هذه الظروف التنافسية التي تتسم بالمنافسة الشديدة، و هذا ما جعلها تتجهز بمختلف المعدات، البرمجيات، الشبكات و كذا فتح موقع إلكتروني على الشبكة، استعمال البريد الإلكتروني لغرض تفعيل الإتصال و تحسين ظروف العمل مع الشركاء.

من خلال نتائج الدراسة ظهر أن نظام المعلومات المعتمد بالمؤسسات على درجة مقبولة من الفعالية، خاصة على مستوى البيئة الداخلية، في حين تبقى تطبيقات النظام على مستوى البيئة الخارجية محدودة و أقل فعالية.

و بينت الدراسة أن من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها هي الميزة التنافسية، بالإعتماد على نظم المعلومات، إذ أن المؤسسات ترى أو تعتبر أن نظم المعلومات هي السبيل الأنجع لتحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال سعيها إلى إدماج التكنولوجيات الحديثة في التسيير و ذلك بهدف تطوير نظم معلوماتها.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الاستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المنظمة، و بذلك أصبحت المعلومات في المنظمات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية، حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

و المنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية و متسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم و النوع و السرعة، فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة و التغيير يحيط بالمنظمة في كل حذب و صوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية و تقاطع فرص و تهديدات المنظمات على المستوى المحلي و الوطني و العالمي.

ما يلزم على المنظمة جمع، معالجة البيانات، تخزين و بث المعلومات بغرض اتخاذ القرارات ذات جودة عالية لتمكنها من تحقيق أعظم الأرباح الممكنة، حيث لا يتسنى ذلك للمنظمة إلا بامتلاكها لأنظمة معلوماتية فعالة، تسمح لها بتسيير الحجم الكبير لتدفقات البيانات.

كما يوفر نظم المعلومات للمنظمة المعلومات الضرورية و ذلك في كل المستويات، استجابة لاحتياجات و طلبات وظائفها و إجراءاتها و أفرادها، و من ثم التمكن من تحسين اتخاذ القرارات بشأنها. أما تطبيقات النظام على مستوى البيئة الخارجية فتبقى دون المستوى المطلوب في ظل ما تتميز به هذه البيئة من سرعة التغير و التعقد في عناصرها و باعتبار أن سوق الجزائر في عدة مجالات هي سوق مفتوحة و واعدة، لذا تبقى المنظمات مطالبة دائما بإجراء التحسينات اللازمة على نظم معلوماتها حتى تكون تطبيقاته شاملة لكل العناصر التي تهتمها سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية خاصة و أن هذه النظم تتطور بسرعة في العالم. فمن خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لهذا الموضوع كيف لنظم المعلومات أن تلعب دورا مهما في بيئة عمل المؤسسات الجزائرية، حيث يعتبر نظام المعلومات المركز العصبي للمنظمة، و الذي من دونه يندم التنسيق بين مجمل نشاطاتها و وظائفها المختلفة، و لجودتها الشاملة و لإبداعها و إنتاجيتها و مرونتها و للرفع من مهارات أفرادها و مستوى تعلمهم .

كما على المنظمة أن تكون باستمرار لها الإرادة في تحسين ميزتها التنافسية و التي لا تعتبر نتيجة فقط، لكن هي إجراء طويل يبدأ من الأعلى، و بالتالي تبدأ بتحسين جودتها الشاملة التي هي الأخرى لا تتحقق إلا بنوع من المرونة في التنظيم و الإنتاج المحكم و بإدخال نظم معلوماتية متطورة.

كذلك إن بحث المنظمة عن الجودة و تحسين منتجاتها و خدماتها، يدفع بها إلى الإبداع في طريقة العمل أو في المنتج أو الخدمة المقدمة، والذي أصبح ضرورة بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمة في محيط شديد التنافس، يسمح لها بالتميز و بربح الوقت و بالبقاء ما ينتج عنه مستويات مرتفعة من المردودية، و

بالتالي تحسين وضعيتها التنافسية و الحصول على حصص أكبر في السوق و الرفع أو الحفاظ بذلك على الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما تولد و تستلزم العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية للمنظمة قسطا كبيرا من المعلومات، حيث يتوجب على المنظمة توفيرها بالجودة اللازمة في الوقت و المكان المناسبين، و ذلك بأدنى التكاليف للمساهمة في الرفع منها، و التي أصبحت مرتبطة بالتحكم الجيد للمنظمة في تدفقات معلوماتها.

على ضوء ما تقدم من دراسة لهذا الموضوع، يمكن في الأخير الخروج بالنتائج التالية:

- تعد المنظمة نظاما مفتوحا تتأثر و تؤثر في البيئة و عناصرها و أجزائها بحيث تتكامل بتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- أضحت المعلومة موردا هاما في حياة المنظمة، تفيد في تنمية البدائل و الاختيار و تمكن من معرفة الوضعية المالية بصورة صادقة و واضحة و دقيقة و سهلة الفهم ، و ذات خصائص تناسب القرارات المختلفة بما يؤدي إلى قرار أفضل لبناء أسبقية تنافسية و تحقيق إستراتيجية المنظمة.
- ما زالت مكانة نظام المعلومات بالمنظمة لم تصل بعد إلى مستواها الحقيقي في بعض المؤسسات، حيث أن نظام المعلومات الحالي يضمن احتياجات كل وظيفة من الوظائف بالمعلومات الضرورية لتسيير نشاطاتها. إلا أنه يفتقد إلى السرعة في إخراج المعلومات من خلال عدم وجود بالمنظمة نظم معلومات متطورة، فلما يكون لها نظم معلومات تخص كل وظيفة فهذا من شأنه أن يخفض مستوى التنسيق ما بين الوظائف، التقليل من وصول المعلومات بسرعة، و هذا سيؤثر على إنخفاض فعالية و كفاءة نشاطاتها.
- من خلال تحليلنا كذلك للبيئة التنافسية للمنظمة وجدنا أن أغلبية المنظمات موجودة في قطاعات تشهد منافسة حادة، حيث تسجل القطاعات العديد من المنظمات العاملة في نفس النشاط.
- بالرغم من الديناميكية الذي يميز بيئة كل المنظمات ضمن الدراسة، خاصة فيما يتعلق بجانب المنافسة، و الذي يتطلب منها ضرورة الاستعلام و التيقظ الدائم لفهم متغيراتها و التأقلم معها، إلا أن المنظمة لم تطور آليات تضمن لها التعامل الناجح مع هذه البيئة الخارجية، و نعني بذلك ما يلي:

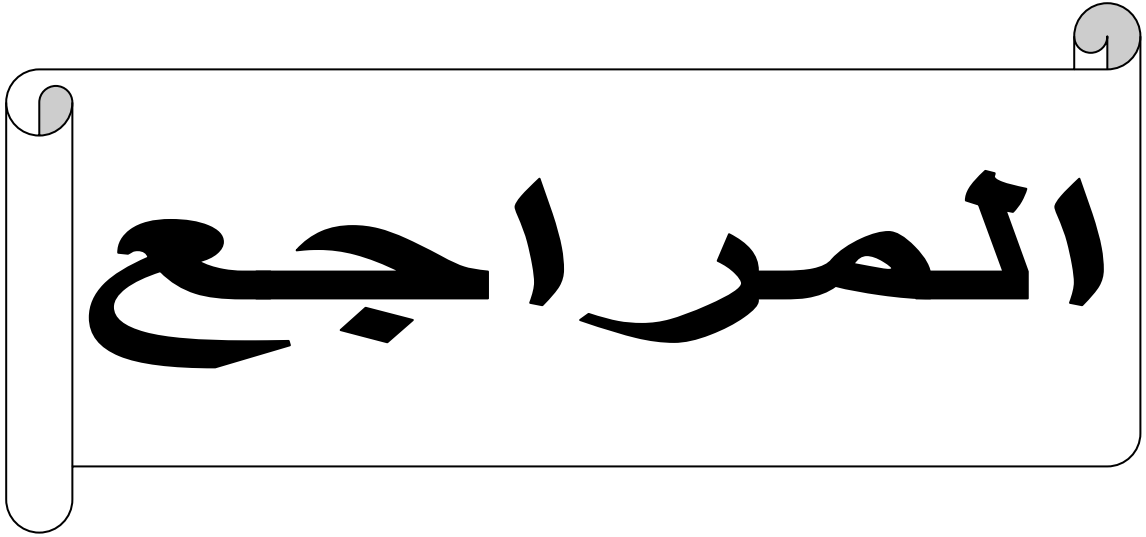
- عدم وجود مصلحة تختص بجمع المعلومات عن البيئة ( بمعنى عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية)، لكن بالرغم من هذا تبين لنا أن الأفراد لهم اهتمام كبير بالبحث عن مختلف المعلومات التي يمكن أن تهم المنظمة في بيئتها الخارجية، و بالتالي فالأمر يحتاج إلى تنظيم و تدعيم جهود هؤلاء الأفراد، حتى يصبح لهم دور كمتيقظين داخل المنظمة.

- عدم القيام بتحليل المنافسين للكشف عن تحركاتهم و استراتيجياتهم، خاصة في ظل غياب نظام للاستخبار على المنافسين، لكن هذا لا يعني بالمرّة أن المنظمة لا تحصل على معلومات تخص منافسيها، خاصة باستخدام الطرق المشروعة حيث توصلنا من خلال الدراسة أن المنظمات لا تعتمد على الأساليب غير المشروعة كالجوسسة، بل يتم الحصول على هذه المعلومات بطريقة عفوية و عادية، خاصة من خلال المشاركة في المعارض و الصالونات (الحصول على معلومات تخص منتجات المنافسين)، استخدام شبكة الانترنت أو عن طريق رجال المبيعات و غيرها.
- يستعمل الإداريون أجهزة الإعلام الآلي لمعالجة النصوص و إعداد الوثائق الإدارية والتقارير... الخ.
- اعتماد المنظمات على هياكل تنظيمية وظيفية يتناسب مع حجمها، ويضم الوظائف الأساسية التي تضمن للمنظمة القيام بنشاطاتها و الاستمرار في العملية الإنتاجية.
- تلعب شبكة الانترنت دورا مهما في بيئة المنظمات، و ذلك من خلال استخدامها في المجالات التالية:
- استخدامها كأداة في إجراء الإتصالات الداخلية (الرسائل الإلكترونية)، و منه تسهيل الإتصالات بين مختلف الوظائف؛
- استخدامها من قبل العديد من الإطارات و العاملين، كوسيلة للبحث عن المعلومات التي تهمهم و بذلك فهي تساعد على زيادة درجة اليقظة لديهم، و كما تساعد كذلك على تنمية معارفهم و على زيادة مستوى التعلم لديهم.
- تسهيل نظام الاتصال لنقل المعلومات بالمنظمة، و هذا من خلال برنامج يعتمد عليه المسيرون بشكل أساسي لاسيما في تبادل الرسائل الالكترونية . فعلى سبيل المثال أن تقوم المنظمة بتقديم طلبات الشراء للمواد الأولية و ترديد الحصول على طلبات عروض من قبل العديد من الموردين، و هذا من أجل إختيار أحسن مورد من ناحية الوقت، السعر، توفر الكمية المطلوبة و بالمواصفات المطلوبة، و كذلك تستعمل الانترنت للاتصال مع أخواتها المنافسين لها الموزعين عبر التراب الوطني لتقديم طلبات ما تحتاجه من المنتجات لتلبية طلبات زبائنها في حالة نقص مخزون المنظمة في تلك الفترة الزمنية.
- نظام المعلومات مجموعة من المكونات و الأجزاء المنسقة بشكل منظم، تتفاعل فيما بينها لمعالجة البيانات المجمعة و تخزينها إلى حين الحاجة إليها أو بثها كمعلومات تمكن من إتخاذ القرارات. و

تتنوع نظم المعلومات في المنظمة، و هذا بتنوع الوظائف الموجودة فيها فنجد نظم المعلومات التسويقية، المحاسبية، تسيير المخزونات و نظم معلومات الموارد البشرية... الخ.

- فعالية نظام المعلومات الموجود داخل المنظمات من خلال قدرته على توفير المعلومات الملائمة للمستخدمين و من خلال قدرته على تسيير الوضعية الداخلية للمنظمات بشكل نظامي، فهو يشمل كل الوظائف الموجودة داخلها.

و في الأخير نؤكد أن نظم المعلومات لدى الدول المتقدمة لم يعد وسيلة في المنظمة حتى يمكنها مزاوله نشاطها بصورة طبيعية مثله مثل المورد البشري و المورد المالي، بل صار حتمية لخلق أو الحفاظ على الميزة التنافسية من أجل بقاء المنظمة في السوق. أما لدى منظماتنا و التي مازالت في طريق التوسع فقد يشكل نظام المعلومات أهم و أحد الأسباب التي قد تضعها في الريادة و تخلق لها مزايا تنافسية بعيدة المدى، لكن مع الأسف لم نلاحظ هذا الاهتمام و التطبيق في أرض الواقع.





## قائمة المراجع

### أولاً. الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. أبو بكر محمود الهوش، "نظم و شبكات المعلومات"، عصمى، طرابلس، 1996.
3. أحمد حسين و علي حسين، "تحليل و تصميم النظم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
4. أحمد بسيرني شحاتة و آخرون، "نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين و البنوك التجارية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون سنة النشر.
5. إسماعيل السيد، "نظم المعلومات لإيجاد القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة النشر.
6. أمين عبد العزيز حسن، "استراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
7. خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة-مع التركيز على إدارة الأعمال"، عمان، دار المسيرة.
8. خليل محمد حسن الشماع و حمود كاظم خضير، "نظرية المؤسسة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، 2009.
9. حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار وائل، عمان، 2005.
10. حيدر معالي فهمي، "نظم المعلومات-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، 2002.
11. رايموند مكليود و جورج شيل، "نظم المعلومات الإدارية"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2006.
12. ياسين سعد غالب، "تحليل و تصميم نظم المعلومات"، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2000.
13. سعد غالب ياسين لتكريتي، "نظم مساندة القرارات"، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
14. سليم إبراهيم الحسنية، "نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2002.

15. سونيا البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1997.
16. سونيا البكري وإبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية" الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001.
17. شارلز هل و جاريث جونز، "الإدارة الإستراتيجية-مدخل متكامل-"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2007.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية الطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.
19. طاهر محسن، منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس، "الادارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، 2007.
20. طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، مكتبة الشقري، مصر، بدون سنة نشر.
21. عامر إبراهيم قنديلجي و علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005.
22. عبد الحلیم رفعت الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، مركز البحوث و التنمية الإدارية، مصر، 2002.
23. عبد الرحمان الصباغ، "نظام المعلومات الإدارية"، دار زهران، الأردن، 1999.
24. عبد الستار العلي و آخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، 2006.
25. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم و الإدارة"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
26. عثمان الكيلاني، هلال البياني و علاء السالمي، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
27. علاء عبد الرزاق السالمي و رياض حامد الدماغ، "تقنيات المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
28. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة و المفاهيم"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
29. فايز جمعة النجار، "نظم المعلومات الإدارية-منظور إداري-"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2010.
30. فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي"، الإسكندرية، 1998.

31. كامل السيد غراب و محمد حجازي فادية، "نظم المعلومات الإدارية -مدخل إداري-"، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، 1999.
32. مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
33. مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية -أساليب تحليل الصناعات و المنافسين-"، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، الطبعة الأولى، أبو ظبي، هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث، 2010.
34. محسن أحمد الخضيرى، "إقتصاد ما بعد الحداثة و حداثة ما بعد الإقتصاد"، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2006.
35. محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الإدارية"، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
36. محمد الفيومي، "نظم المعلومات المحاسبية في المنشأة المالية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 1990.
37. محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات و شبكات المعلومات، المكتبة الاكاديمية، الطبعة الأولى، 2001.
38. محمد شوقي شادي، "دراسات في النظم المحاسبية، نظم المعلومات المحاسبية و الحاسب الالكتروني"، دار النهضة، بيروت، 1998.
39. محمد عيد حسين آل فرج الطائي، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
40. محمد علي شهاب، "إدارة العمليات و الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية"، مطبعة جامعة القاهرة، الطبعة الرابعة، مصر، 1989.
41. محمد قاسم القربوني، "مبادئ الإدارة-النظريات و العمليات و الوظائف"، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر، 2006.
42. محمد يوسف حفاوي، "نظم المعلومات المحاسبية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
43. محمود جاسم الصميدعي و يوسف ردينة عثمان، "التسويق الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، 2011.
44. مصطفى محمود البكري، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2006.

45. منال محمد الكردي و إبراهيم جلال العيد، "نظم المعلومات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
46. نبيل خليل مرسى، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
47. نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد و سلوى أمين السامرائي، "نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005.
48. يوسف أحمد أبو فارة، "التسويق الإلكتروني- عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

**ثانيا. الكتب باللغة الأجنبية:**

1. ABTEY. B. H et VINAY. A , « contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise approche par le système information », édition Clet, 1984.
2. AFPLANE, « Management stratégique des PME / PMI », Guide Méthodologique , Economica, Paris, 1991.
3. AFUAH Allan, « Strategic Innovation : new game strategies for competitive advantage », Rutledge, New York, 2009.
4. ALAOUI Abdallah, « La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises », France : harmattan, 2005.
5. ALTER Steven, « Information systems : A management perspective », 3<sup>th</sup> ed, Massachussts : Addison-Wesley Educational Publishers, Inc., 1999.
6. ALTER Steven, « Information systems : Foundation of e-business, 4<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education, Inc., 2002.
7. BAGLIN Gerard, « Management Industriel ET Logistique, Concevoir et Piloter La Supply Chain », Paris, 5<sup>ème</sup> Edition, 2007.
8. BARTOLI Jaque André et MOIGNE Jean Lewis, « organisation intelligent et système d'information stratégique », édition economica, Paris.
9. BOISSELIER Patrick , « Contrôle de gestion de gestion », 2<sup>ème</sup> Edition, Librairie Vuibert, 2001.
10. BOJIN Jacaues et SCHOETTL Jean-Marc, « Les outils de la stratégie », Edition d'organisation, Paris, 2005.
11. BOUNFOUR Ahmed, « Le management des ressources immatérielles », Dunod, Paris, 1998.

12. BRUNO Martinet et Marti Yves-Michel, « l'intelligence économique », ed. D'organisation, France.
13. CALME Isabelle et autres, « Introduction à la gestion », Dunod, France.
14. CASTELNAU Jaques, LOIC Daniel, BRUNO Mettling, « Le pilotage stratégique » , éditions d'organisation, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2002.
15. CLUECK. W. F,” Business Policy: Strategy Formation & Management Action”(New York, McGraw-Hill), 1976.
16. CZEPIEL John. A, “Competitive Marketing Strategy”, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1992.
17. DAYAN Armand, « Marketing industriel », vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, 1999.
18. DEBONIS Nicholas, BALINSKI Eric, ALLEN Phil. « Value-Based Marketing for Bottom-Line Success, 5steps to customer value », U.S.A : Mcgraw Hill, 2002.
19. D'CRUZ. J and RUGMAN .A, “New Concepts for Canadian Competitiveness”, Kodak, Canada, 1992.
20. DECILE Dejoux,, « le management des compétences », Vuibert, Paris, Avril 2008.
21. DELMOND Marie-Hélène et autres, « management des systèmes d'information », dunod, France, 2003.
22. DESS Gergory. G , Lumpkin .G .T & Eisner Alan .B, “Strategic Management: Text and Cases” ,3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, 2007.
23. DHENIN Jean –François Et FOURNIE Brigitte , « 50 thèmes d'initiation à l'économie l'entreprise », édition breal, paris, 1998.
24. DIETRICH Anne, « Le management des compétences », Vuibert, Paris 2008.
25. DRUCKER. P, “The Praticce of Management”, New York: Harper & Brothers, (1954).
26. FAHEY Liam ,”The Strategic Planing Management Reader”, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1989
27. GARDARARIN Georges, « Bases De Données », Edition EYROLLES, Paris , 1983.
28. GROUPE DE LISBONNE, « Limites à la compétitivité », Edition La Découverte, Paris, P165.
29. GUY Le Boterf, « Repenser les compétences pour dépasser les idées reçue : 15 proposition », Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008.
30. HAMEL Gary , HENNE Aime ,« Competence – Based Competition », John Wiley & Sons Ltd, England, 1994.

31. HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques, « Management stratégie et organisation », 7<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, Juin 2008.
32. HICKS. Jr. James. O, “Management Information Systems: A user Prespective” ,3rd Ed. ,West Publishing Co., U. S. A, 1993.
33. HIGGINS James. M, VINCZE Julian. W, “Strategic Management : Text And Cases”, 4<sup>th</sup> ED., Saunders College Publishing, U. s. a. 1989.
34. HITT Michael. A and IRLAND. R. D and HOSKISSON. R. E, “Strategic Management Competitiveness And Globalization”, 5<sup>th</sup> ed., Thompson, South-Western, 2003.
35. JOHNSON Gerry, SCHOLES Keven, « Exploring Corporate Strategy », 3rd ED., Prentice Hall International (U. k.) Ltd., 1993.
36. JOHNSON. G and SCHOLES .K, “Exploring Corporate Strategy”, 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Financial Times, 2002.
37. LAUDON Kennth. C & LAUDON Jane. P,” Management Information Systems: Managing the Digital Firm “, (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall Internationale, Inc, 2006.
38. LAVETTE. G et NICULESCU. M , « les Stratégies de croissance », ed. D’organisation, 1999.
39. LAUDON Kennth. C & LAUDON Jane. P, "Management Information Systems", Managing the Digital Firm (8<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Prentice-Hall Internationale, , Inc., 2004.
40. LAUDON Kennth. C & LAUDON Jane. P, FIMBEL Eric, « Management des systèmes d’information », 9<sup>ème</sup> édition Pearson Education, France, 2006.
41. LITTLE. A. D, « A management Systems for the 1980s », A. D. L, San Francisco, (1979).
42. LUCAS. H. C,” Information System Concepts for Management”, Hill Book Co, New York, 1982.
43. MARTIN. E. WAINRIGHT , BROWN Carol. V, DEHAYES Daniel. W, HOFER Jeffrey. A & PERKINS William. C, « Managing information technology », 4<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education, Inc., 2002.
44. MCNURLIN. B and SPRAGUE. R, « Information Systems Management in pratice », Englewood Cliffs , NJ. : prentice, Inc., 1989.
45. MINTZBERG. H,” The Structuring of organization”, (Englwood. Cliffs, New Jorsy: Prentice-Hall, 1979.
46. MINTZBERG. M & QUINN. J. B, “ The Strategy Process: Concepts, Context, Cases”, U. S.A., Prentice –Hall International, Inc., 1988.

47. MOERLOOSE. C et LAMBIN. J. J, « L'élaboration de la stratégie marketing », Edition Dunod. 7<sup>ème</sup> éd°.
48. NEUFELD Victoria, GURALNI David. B, "Websteris New Word Dictionary", 9<sup>th</sup> ED. Of America English, Simon & Schuster Inc., New York, 1988, P. 950.
49. O'BRIEN James. A, « Management Information Systems : A managerial End User Perspective », Richard D. Irwin, Inc., U. S. A, 1990.
50. O'BRIEN James. A, « Introduction to management information systems : Essential for the e-business entreprise, 11<sup>th</sup> ed, Irwin : McGraw-Hill Companies, Inc.,2003.
51. PARNON Henri, LAS Sig , « Mise en Oeuvre et Application », édition, Hermes , 1995.
52. PASCAL Vidal et autres, « Systèmes d'information organisationnels », Pearson Education, France, 2005.
53. .PEARCE II John. A, ROBINSON. Jr. Richard. B, "Competitive Strategy: Formulation, Implementation, And Control", 5<sup>th</sup> ED, Richard D. Irwin Inc, Boston, 1994.
54. PORTER. M. E, « Competitive Advantage », New York: Free Press, 1985.
55. PORTER. M, « L'avantage concurrentiel des nations », inter-éditions, 1993.
56. PRAX Jean-Yves, Buisson Bernard, Philippe Silberzahn. « Objectif : innovation ». Dunod, Paris, 2005.
57. KAPLAN. R, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », éditions d'organisation, Paris, 2001.
58. KOTLER Philip, « Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control », New Jesey: Prentice-Hall, Inc., 1994.
59. KOTLER Philip et BERNARD Dubois, « Marketing Management », 10<sup>ème</sup> édition, publi-union, Paris, 2000.
60. KOTLER Philip et autres, "Marketing Management", 12 édition, Person Education, France, 2006.
61. KRAJEWSKI. L. I, & RITZMAN. L. P, "Operations Management: Strategy and Analysis", 4<sup>th</sup> ed., Addison-Wesley CO., Inc., U.S.A., (1996).
62. KROENKE David. M, « Using MIS », Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education, Inc.,2007.
63. KRUGMAN Paul , « competitiveness : A Dangerous Obsession », Foreign Affairs, 2, 1994.
64. REIX Robert, « traitement des informations », les éditions foucher, paris, 1980.

65. REIX Robert, « Systèmes d'information et management des Organisations », Edition Vuibert, 1995.
66. REIX Robert, « Systèmes d'information et management des organisations », 4<sup>e</sup> édition, Paris : vuibert, 2002.
67. ROGER Mills, « The Compétences Pocket Book », Management Pocket Book, UK, 2004.
68. ROWE. A, MASON. R, DICKEL. K, MANN. R and MOCKLER. R, "Strategic Management: A Methodological Approach", 4<sup>th</sup> ed., Addison-Wesley Publishing Company, . Inc., U. S. A., 1994.
69. SHARPLIN Arthar ,« Strategic Management », Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1985.
70. SPARNO Richard , SAMUEL Grandval, «Value Creation Trough Innovation », Concept et Cas en Management Strategique, Lavoisier, Paris.
71. THIETART Raymond-Alain, « La stratégie d'entreprise », McGraw-Hill, Paris, 1984.
72. THOMPSON John. L, "Strategic Management: Awareness And Change", 3<sup>rd</sup> Ed., International Thomson Publishing Co., U. K, 1997.
73. WHEELLEN Thomas. L & HANGER .J .David, "Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability", 10<sup>th</sup> Edition, Peason Prentice Hall, New Jersey, 2006.
74. WHEELLEN Thomas. L & HANGER .J .David, "Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability", 11<sup>th</sup> Edition, Peason Prentice Hall, New Jersey, 2006.
75. WHEELLEN Thomas. L & HANGER .J .David, "Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability", 12<sup>th</sup> Edition, Peason Prentice Hall, New Jersey, 2008.
76. WRIGHT Peter et Al, "Strategic Management : Concepts And Cases ", 3rdED., Prentice Hall International, U. S. A, 1996.

### ثالثا. البحوث الجامعية:

1. إبراهيم بختي، " دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
2. اسمهان خليفي، "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-"، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التجارية، 2009.
3. أمجاد محمد الكومي، "استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية"، رسالة الدكتوراة، جامعة عين الشمس-مصر، 2002.



4. أنيس كشاط، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، سطيف، 2006.
5. رتيبة نحاسية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
6. سلوى محمد الشرفا، "دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
7. شهرزاد بن بوزيد، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الشركة ذمم للخدمات العامة والتجارة آل دوداح"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2011/2012.
8. صبري فايق عبد الحواد أبو ست، "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة"، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
9. عبد العزيز بن قيراط، "أداء و جودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق القيمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قلمة، 2010.
10. عبد العليم تاوتي، "دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2006.
11. عبد الله حمود علي سراج، "خصائص المعلومات القاعدية لبناء قرارات الإنتاج التي تسمح بالأسبقية في إطار الإستراتيجية التنافسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2005.
12. عمر لعلاوي، "دراسة حول إستراتيجية المؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
13. فاطمة الزهراء بن قايد، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010/2011.
14. كريمة قيجي، "تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية"، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2012.

15. كلثوم كبابي، "التنافسية و إشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة الجزائر"، المغرب و تونس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، 2007.
16. محمود علي محمد الروسان، "العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي و أثرها في الأداء التصديري :دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد- جامعة بغداد، 1997.
17. مداني بن بلغيث، "فعالية نظام المعلومات المحاسبية في التسيير و اتخاذ القرار (دراسة حالة MAG-MOS وحدة ورقلة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
18. مسعود طحطوح، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، السنة الجامعية: 2009/2008.
19. وسيلة بوزايد، "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية"، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، السنة الجامعية 2011-2012، ص58.
20. وهيبة طبشي، "الإستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير، جامعة قصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2011/2012.
21. يمينة فوزية فاضيل، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجمع الصناعي صيدال)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/2001.

1. CHERROU Kahina, "la compétitivité dans le cadre de la mondialisation", mémoire de magister, 2014.
2. SMADI Lakhdar, "compétitivité et mise a niveau des systèmes de production des PME", mémoire de magister, 2010.

#### رابعاً. المقالات المنشورة:

1. آمال عياري و رحم نصيب، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.

2. الشيخ الداوي، "دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 / 9 مارس 2004.
3. رابح زبيري، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22-23 أبريل 2003.
4. سماح صولح و مراد محبوب، "الريادة: الرأس مال البشري و صناعة الكفاءات"، المؤتمر الدولي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 26-29 أبريل 2010، الأردن.
5. طارق نوير، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002.
6. عبد الله سراج، "أهمية خصائص المعلومة في بناء اختيار قرارات المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 04 جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005.
7. عبد الوهاب بلمهدي و زين الدين بروش، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
8. لستر ثارو، "الصراع على القمة: مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان"، عالم المعرفة، العدد 204، 1995.
9. محمد يسري قسوة، "التنظيم و مفهوم النظام"، مجلة البنوك الإسلامية، العدد 52، فيفري 1987.
10. مليكة زغيب و حياة نجار، "الملتقى الوطني الأول حول-المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد-"، 22 / 23 أبريل 2003، نقلا عن وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة.
11. وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث و مناقشات"، تونس 19/21 جوان 2001.
12. DAYAN & Autres, "manuel de gestion", Vol 1 et 2, Ed Ellipses/PUF, 1999.
13. DEBONNEUIL Michele et FONTAGNE Lionel, "Compétitivité", conseil d'analyse économique, Paris, 2003.

14. DIMIAN. G. C & DANCIU. A, “ National And Regional Competitiveness In The Crisis Context: Successful Examples”, Theoretical And Applied Economics, Volume XVIII (2011), No. 11 (564).
15. FAVIER Marc, COAT Françoise, "Revue Française de gestion", le futur des systèmes d'information, N°125, 1999.
16. GHERRA Sandrine, « Stratégies de développement durable », Revue française de gestion-N°204, Lavoisier, Paris, 2010.
17. GRANT. R. M, « The ressource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », California Management Review, printemps 1991, vol 33N°3.
18. HAMEL Gary, PRAHALAD .C .K, "computing for the future", (U.S.A: Harvard business school press, 1994).
19. HUGH Macmillan & MAHEN Tampoe, “Strategic Management”, Oxford University Press, (2000).
20. INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPPMENT (IMD), “World Competitiveness Yearbook(WCY)” , Lausanne, Switzerland, 2009.
21. ISSAC Getzm , "système d'information l'apport de la psychologie" ,revue français de gestion juin – juillet /aout 1994.
22. LAWRENCE. P. R, Lorsch. J. W, (1986),”Organization and Environment”, Harvard School Business Presss. Traduction française: Adapter les structures de l'Entreprise, Ed. Organisation 1989.
23. LORENZI. J. H, (2002), « L'intégration européenne, moteur de la compétitivité française», in Vingt ans de transformation de l'économie française, Cahiers français, n°311.
24. MC. FETRIDGE. D. G, “competitiveness: concept and measures “, occasional paper n°5, industry Canada, 1995.
25. MUXA Geneviève, « construction des compétences dans l'action », Revue française de gestion Lavoisiers –N° 174 ISSN 0338-4551 /ISBN 978-2-7462-1858-1/ , 5/2007.
26. NACIRI Ahmed et GED Alim , « La bourse et la comptabilité », La Revue française de la Comptabilité, N° 175 , Jan 1987, Paris.
27. OECD," Rapport annuel", 1996, P9.
28. PANT & RAVICHANDRAN. T, « Aframework for information system planing for e-business », Logistics information management, 14(1), 2001.

29. REED Richard, DEFILLIPPI Robert .J, CAUSAL Ambiguity, “Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage”, Academy Of Management Review, Vol 15, N°1, 1990.
30. SCHEFLER. S, BUZZELL. R .D et HEANY. D. F, “Impact of Strategic planning on Profit Performance”, H. B. R., March-April(1974).
31. THE MINISTRY OF PLANNING AND INTERNATIONAL COOPERATION, “Jordan’s Competitiveness Book”, Aman, Jordan2004.
32. VOSS. M, « The external Buiness environment should not be feared but be a source of Stimulation for an Organisation, Discussion », 2002.

### خامسا. مواقع الانترنت:

1. احمد السديري، الموقع: faculty.ksu.edu.sa/mas/DocLib1/.../part4.pdf، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2014/01/01.
2. كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، الموقع: [www.sarambite.com/recherche/Eco12.doc](http://www.sarambite.com/recherche/Eco12.doc) ، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2013/07/01، ص21.
3. BATHELOT Bertrand, « définitions marketing », site web : [www.définition-marketing.com](http://www.définition-marketing.com), date de consultation : 12/10/13.
4. COMMISSION EUROPEENNE, « Impact des NTIC sur la logistique des entreprises commerciales », site web : [www.csti.pm.gouv.fr/éléments/report\\_on\\_ict\\_fr.pdf](http://www.csti.pm.gouv.fr/éléments/report_on_ict_fr.pdf), Date de consultation : 04/03/2014.
5. EMMANUEL Okamba, « Mondialisation, concurrence et compétitivité dans la Carabe », site web : [www.publibook.com/librairies/publibook/images/2201PREV.Pdf](http://www.publibook.com/librairies/publibook/images/2201PREV.Pdf), Date de consultation : 12/12/2013.
6. GUILLAUME Rivière, « Informatisation du Système d’information », site web : SI\_COURS-01\_2012\_Introduction.pdf, Date de consultation : 02/02/ 2018.
7. LEVY Jean-François, « Etat de l’Art sur la notion de compétence », site web : <http://www.inrp.fr/Tecne/Rencontre/IntroJFL.pdf>, Date de consultation : 01/12/2013.
8. MUCHELLI Jean Louis, “La compétitivité: définition, indicateurs et déterminants”, site : [team-univ-paris1.fr/team\\_perso/muchiel/compétiitivité.pdf](http://team-univ-paris1.fr/team_perso/muchiel/compétiitivité.pdf), Date de consultation : 12/01/2014.

9. OLIVER Cann, Associate Director, Media, site web : [oliver.cann@weforum.org](mailto:oliver.cann@weforum.org), date de consultation : 03/04/2015.

# قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
2	المقدمة العامة.
	الفصل الأول: نظم المعلومات في المنظمة
7	مقدمة الفصل.
8	المبحث الأول: ماهية النظام.
8	المطلب الأول: مفهوم النظام
9	المطلب الثاني: مكونات النظام
9	1- المدخلات
10	2- العمليات
10	3- المخرجات
10	4- حدود النظام
10	5- المراقبة
10	6- التغذية العكسية
11	المطلب الثالث: المنظمة كنظام مفتوح
11	1- تعريف المنظمة
11	2- مكونات المنظمة
13	المبحث الثاني: ماهية المعلومات
13	المطلب الأول: البيانات و المعلومات
13	أولا : مفاهيم خاصة بالبيانات
14	ثانيا: مفاهيم خاصة بالمعلومات
15	المطلب الثاني: خصائص المعلومات
15	1- الملائمة
15	2- الوقتية
16	3- الصدق و الثبات
16	4- السهولة و الوضوح
16	5- الصحة و الدقة
16	6- الشمول
16	7- القبول
16	المطلب الثالث: تصنيفات المعلومات في المنظمة
16	أولا: التصنيف حسب درجة الرسمية



16	1- معلومات رسمية
17	2- معلومات غير رسمية
17	ثانياً: التصنيف حسب طبيعتها الوظيفية
17	ثالثاً: التصنيف حسب مصدر المعلومات
17	1- معلومات داخلية
17	2- معلومات خارجية
17	رابعاً، التصنيف حسب درجة التغير
17	1-معلومات ثابتة
17	2- معلومات متغيرة
17	خامساً، التصنيف حسب الزمن
17	1-معلومات التاريخية
17	2- معلومات الحالية
17	3- معلومات مستقبلية
18	سادساً، التصنيف حسب الشكل
18	1-معلومات ملخصة
18	2- معلومات تفصيلية
18	سابعاً، التصنيف حسب التوقع
18	1-معلومات متوقعة
18	2- معلومات غير متوقعة
18	ثامناً، التصنيف وفقاً للموارد
18	1-معلومات لها علاقة بالموارد الملموسة
18	2- معلومات ليست لها علاقة بالموارد
18	تاسعاً، التصنيف حسب الطبيعة
18	1- معلومات وصفية
18	2- معلومات متغيرة
18	عاشراً، التصنيف حسب الغرض
18	1- معلومات إنجازية
18	2- معلومات إنمائية
18	3- معلومات تعليمية
18	4- معلومات إنتاجية

19	المطلب الرابع: دور المعلومات في المنظمة
19	1-المعلومة أساس القرار
19	2-المعلومة عنصر تسيير واتصال
19	3-المعلومة وسيلة تنسيق وفعالية
19	4-المعلومة عامل تحفيز وإشراك
20	المطلب الخامس: سرية و أمن و قيمة و جودة المعلومات
20	1-سرية المعلومات
20	2-أمنية المعلومات
20	3-قيمة المعلومات
21	4-جودة المعلومات
22	المبحث الثالث: مدخل إلى نظم المعلومات
22	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات
25	المطلب الثاني: النموذج النظامي للمنظمة
26	المطلب الثالث: دور الحاسب الآلي في زيادة فعالية أنظمة المعلومات
28	1-عناصر نظام المعلومات في ظل الحاسب الآلي
28	أولاً: الأفراد
28	ثانياً : البرامج التشغيلية
28	ثالثاً : قاعدة البيانات
29	رابعاً: الحاسب
30	المطلب الرابع: وظائف نظام المعلومات
30	1-جمع البيانات
30	1-1-المصادر الداخلية
30	1-2-المصادر الخارجية
30	2-معالجة البيانات
31	3-تخزين المعلومات
31	4-بث المعلومات و اتخاذ القرار
31	المطلب الخامس: أهمية نظام المعلومات
32	المطلب السادس: أهداف نظام المعلومات
32	1-تحقيق الكفاءة
33	2-الوصول إلى الفعالية

33	3-تحسين أداء الخدمة
33	4-تطوير المنتج
33	5-التعرف على الفرص واستغلالها
33	6-ربط العملاء بالمنظمة
33	7-ربط العملاء بالموردين
34	<b>المبحث الرابع: أنواع أنظمة المعلومات</b>
34	<b>المطلب الأول: أنظمة المعلومات حسب المستويات الإدارية</b>
34	1-نظم المستوى التشغيلي
35	2-نظم مستوى الإدارة/التكتيكي
35	3-نظم المستوى الإستراتيجي
35	<b>المطلب الثاني: الأنواع الأربعة الرئيسية من النظم</b>
35	1- نظم معالجة المعاملات
36	1-1-التطبيقات الوظيفية لنظم معالجة المعاملات
37	2-نظم المعلومات الإدارية
37	3-نظم دعم القرار
38	3-1-نظم الدعم الذكي للقرار
38	3-1-1-النظم الخبيرة
39	3-1-1-1-مزايا وعيوب النظم الخبيرة
40	3-1-1-2-أنواع النظم الخبيرة
40	3-1-2-1-1-النظم التي تعمل كمساعد
40	3-1-2-2-النظم التي تعمل كزميل
40	3-1-2-3-النظم التي تعمل كخبير حقيقي
40	3-1-2-النكاه التنظيمي نظم إدراك الحالات
41	4-نظم دعم المديرين التنفيذيين(نظم المعلومات الإستراتيجية)
41	<b>المطلب الثالث: أنظمة المعلومات حسب المستويات الوظيفية</b>
42	1-نظم معلومات التسويق و المبيعات
42	1-1-أغراض نظم المعلومات التسويقية
43	1-2-أنواع نظم المعلومات التسويقية
43	أ-نظم التتبع الرئيسية
43	ب-نظم إدارة المنتج

43	ج-نظم التنبؤ بالمبيعات
43	د-نظم إدارة الزبون
47	1-3-نظام المعلومات التسويقي و "الأترنت"
48	2-نظم معلومات التصنيع و الإنتاج
48	2-1-مكونات نظم التصنيع و الإنتاج
48	أ-نظم المخزون
49	ب-نظم عمليات التصنيع
50	ب-1-نظم التصنيع بمساعدة الحاسوب
50	ب-2-نظم التصنيع المتكاملة بالحاسب
50	ج-نظم تخطيط التصنيع
50	د-نظم جدولة التصنيع
51	3-نظم المعلومات المحاسبية و المالية
51	3-1-نظم المعلومات المحاسبية
52	أ-نظم الأستاذ العام
52	ب-نظم محاسبة التكاليف
52	ج-نظم الذمم الدائنة
52	د-نظم الذمم المدينة
53	3-2-نظم المعلومات المالية
53	أ-نظم إدارة الأموال
53	ب-نظم إدارة النقد
53	ج-نظم التقارير المالية
53	د-نظم الميزانية الرأسمالية
54	4-نظم معلومات الموارد البشرية
54	أ-نظم التعويضات
55	ب-نظم التقدير
55	ج-نظم التطوير و التدريب
55	د-نظم الاستقطاب
55	هـ-نظم تخطيط الموارد البشرية
56	المطلب الثالث: نظم إدارة سلسلة التوريد و نظم تخطيط موارد المؤسسة
56	1-نظم إدارة سلسلة التوريد

57	2-نظم تخطيط موارد المؤسسة
61	المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات
61	المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات
62	المطلب الثاني: دور المعلوماتية في تطوير نظم المعلومات
64	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: التنافسية و مؤشراتها
66	مقدمة الفصل.
67	المبحث الأول: ماهية التنافسية
67	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
67	1-التنافسية على مستوى المؤسسات
69	2-التنافسية على مستوى القطاع
69	3-التنافسية على مستوى الدولة
73	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة
73	1-تعريف المؤشر
73	2-مؤشرات قياس التنافسية
73	1-2-الثنائية فعالية-إنتاجية
74	1-1-2-الفعالية
74	2-1-2-الإنتاجية
74	3-1-2-الفعالية-الإنتاجية
75	2-2-ميزة التميز
75	3-2-ميزة التكاليف
75	4-2-الميزة التجارية
75	5-2-المرونة
76	6-2-الإنتاجية
76	7-2-مؤشر الإبداع
77	8-2-مؤشر الجودة
78	9-2-مؤشر الكلفة
79	10-2-مؤشر الوقت
79	11-2-المؤشرات المتعلقة بالحصة السوقية
79	1-11-2-الحصة السوقية الإجمالية

79	2-11-2-الحصة السوقية "المغطاة"
79	3-11-2-الحصة السوقية النسبية
80	12-2-معدل نمو المبيعات
80	13-2-معدل الربح إلى المبيعات
80	14-2-معدل نمو الربح إلى رقم الأعمال
80	15-2-إرضاء الزبون
80	16-2-تشكيلة المنتجات
82	<b>المبحث الثاني : الميزة التنافسية</b>
82	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
83	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
84	1-الكفاءة المتميزة
84	1-1-مفاهيم حول الموارد و الكفاءات
84	أولاً. مفاهيم حول الموارد
84	أ-تعريف الموارد
85	ب-تصنيف الموارد
86	ثانياً. مفاهيم حول الكفاءات
86	أ-تعريف الكفاءات
87	ب-تصنيف الكفاءات
91	2- الجودة
92	3- القدرة على الابتكار و الإبداع
93	4-الاستجابة لحاجات و رغبات الزبون
93	4-1-تعريف الحاجة و الرغبة
93	4-2-الإستجابة لحاجات و رغبات الزبائن
94	<b>المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها</b>
95	1-أنواع الميزة التنافسية
95	1-1-الميزة عن طريق التكاليف
95	1-2-الحصول على ميزة عن طريق التكاليف
95	1-2-1-مراقبة عوامل تطور التكاليف
95	أ-مراقبة الحجم
96	ب-مراقبة التعلم

96	ت-مراقبة الروابط
97	ث-مراقبة العلاقات المتبادلة
97	ج-مراقبة التكامل
97	ح-مراقبة التوقيت
97	خ-مراقبة المقاييس التقديرية
98	د-مراقبة الموقع
98	ذ-مراقبة العوامل التأسيسية
98	1-2-2-إعادة تشكيل سلسلة القيمة
99	1-2-1-ميزة التمييز
99	1-2-1-مصادر التمييز
99	1-1-2-1-عوامل التفرد
99	أ-مقاييس تقديرية
100	ب-الروابط
100	ب-1-الروابط الموجودة داخل سلسلة القيمة
100	ب-2-الروابط مع الموردين
100	ب-3-الروابط مع قنوات التوزيع
100	ت-التوقيت
100	ث-الموقع
100	ج-العلاقات التبادلية
100	ح-التعلم و آثار الخبرة
101	1-2-1-2-القيمة المدركة للزبون و التميز
101	أ-القيمة المدركة للزبون
102	أ-1-تخفيض كلفة الزبون
102	أ-2-زيادة أداء الزبون
103	ب-إدراك القيمة من قبل الزبون
108	2-محددات الميزة التنافسية
108	1-2-حجم الميزة التنافسية
109	2-2-نطاق التنافس.
111	المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية
111	1-مفهوم سلسلة القيمة

113	2-مكونات سلسلة القيمة
114	2-1-الأنشطة الرئيسية
114	أ-الإمدادات الداخلية
114	ب-الإنتاج
114	ت-الإمدادات الخارجية
114	ث-التسويق و البيع
114	ج-الخدمات
114	2-2-الأنشطة الداعمة
114	أ-البنى الأساسية التحتية
114	ب-تسيير الموارد البشرية
114	ت-التطوير التكنولوجي
114	ث-التموينات
115	3-الروابط ما بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة
115	4-الروابط العمودية
117	<b>المبحث الثالث : استراتيجيات التنافس.</b>
117	<b>المطلب الأول : الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية</b>
117	<b>أولاً: مفهوم استراتيجيات التنافس</b>
117	1-مفهوم الإستراتيجية
119	2-تعريف الإستراتيجية التنافسية
119	ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
119	1-إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
120	2-إستراتيجية التمييز
121	3-استراتيجية التركيز
123	ثالثاً: مخاطر الإستراتيجيات العامة
123	1-مخاطر الريادة الإجمالية في التكلفة
124	2-مخاطر التمييز
124	3-مخاطر التركيز
125	رابعاً: الاستراتيجيات التنافسية لكوتلر
125	1-استراتيجية الرائد
126	1-1-رفع الطلب الأولي



126	أ-مستخدمين جدد
126	ب-استعمالات جديدة للمنتوج
126	ت-مستوى استهلاك مرتفع جدا
126	1-2- حماية الحصص السوقية
127	أ-الدفاع عن المركز
127	ب-دفاع عن المركز المتقدم
127	ت-الدفاع الوقائي
127	ث-الهجوم المضاد
128	ج-الدفاع المتحرك
128	ح-التراجع الاستراتيجي
128	1-3- توسيع الحصص السوقية
129	2- استراتيجيات المتحدي
129	1-2- اختيار الهدف و المنافس الاستراتيجي
129	أ-الهجوم على الرائد
130	ب-مهاجمة منافس في متناول المؤسسة
130	ت-مهاجمة "البطة العرجاء"
130	2-2- إستراتيجية الهجوم
130	أ-الهجوم المباشر (الواجهي أو الأمامي)
130	ب-الهجوم من الجانب
131	ت-المحاصرة
131	ث-الإبتعاد
131	ج-المباغنة (حرب العصابات)
131	3- استراتيجيات التابع
132	4- استراتيجيات التخصص
132	1-4- السوق المستعمل
132	2-4- طريقة التصنيع و التوزيع
132	3-4- حجم المشتريات
133	4-4- مكان الزبون
133	4-5- المنتج أو مجموعة من المنتجات
133	4-6- نوع المنتج

133	7-4-طبيعة الطلبة
133	4-8-مؤسسة تركز على اتباع منفذ جودة / سعر
133	4-9-الخدمة
133	4-10-قناة التوزيع
133	4-11-طبيعة الزبون
134	<b>المبحث الرابع: الإطار العام للتحليل الإستراتيجي للبيئة</b>
134	<b>المطلب الأول: مفهوم البيئة</b>
134	1-تعريف البيئة
134	2-خصائص البيئة
134	2-1-الإستقرار
134	2-2-التعقيد
135	2-3-تنوع الأسواق
135	2-4-عدائية
135	2-5-الجود (الكرم)
135	<b>المطلب الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي</b>
135	<b>أولاً: التحليل الإستراتيجي (SWOT)</b>
135	1-تعريف التحليل الإستراتيجي (SWOT)
137	2-مكونات التحليل الإستراتيجي (SWOT)
137	2-1-إطار تحليل البيئة الخارجية
137	2-1-1-البيئة العامة
138	2-1-1-1-العوامل السياسية و القانونية
138	2-1-1-2-العوامل الاقتصادية
139	2-1-1-3-العوامل الاجتماعية و الثقافية
139	2-1-1-4-العوامل التكنولوجية
140	2-1-2-البيئة التنافسية
140	2-1-2-1-متغيرات البيئة التنافسية
141	2-1-2-1-1-تهديدات الداخلين الجدد
142	أ-وفورات الحجم
142	ب-تميز المنتج
142	ت-متطلبات رأس المال

142	ث-تكاليف الانتقال
143	ج-الوصول إلى قنوات التوزيع
143	ح-التكاليف غير المواتية المستقلة عن الحجم
143	ح-1-تكنولوجيا المنتجات المملوكة
143	ح-2-الوصول المواتي إلى المواد الخام
143	ح-3-المواقع المواتية
143	ح-4-الإعانات الحكومية
144	ح-5-منحنى التعلم أو الخبرة
144	ح-6-السياسة الحكومية
144	ح-7-الانتقام المتوقع
145	2-1-2-1-2-درجة حدة المنافسة بين المنافسين
145	أ-تعدد المتنافسين و تكافؤهم
146	ب-بطء نمو الصناعة
146	ت-ارتفاع التكاليف الثابتة أو تكاليف التخزين
146	ث-الإفتقار إلى التميز أو تكاليف الانتقال
146	ج-إدخال زيادات كبيرة على الطاقة
146	ح-تنوع المنافسين
146	خ-الرهانات الإستراتيجية المرتفعة
147	د-الحواجز المرتفعة أمام الخروج
147	د-1-الأصول المتخصصة
147	د-2-التكاليف الثابتة للخروج
147	د-3-العلاقات البيئية الإستراتيجية
147	د-4-الحواجز العاطفية
147	د-5-القيود الحكومية و الإجتماعية
147	2-1-2-1-2-ضغط المنتجات البديلة
148	2-1-2-1-2-4-قوة المساومة لدى المشتريين
148	أ-التركيز أو شراء أحجام كبيرة مقارنة بمبيعات البائع
148	ب-أن تمثل المنتجات التي يشترونها جزءا كبيرا من تكاليف البائع أو مشترياته
148	ت-أن تكون المنتجات التي يشترونها من المؤسسة لها منتجات بديلة
149	ث-انخفاض تكاليف التحول

149	ج-تشكيل المشتريين تهديدا محتملا بالتكامل الخلفي (تملك قنوات التوريد)
149	ح-عدم أهمية منتج المؤسسة بالنسبة إلى جودة منتجات المشتريين أو خدماتهم
149	خ-أن يكون لدى المشتري معلومات تامة
150	2-1-2-1-5-قوة المساومة لدى الموردين
150	أ-سيطرة قليل من المؤسسات عليها و تركزها أكثر من المؤسسة التي تباع إليها
150	ب-عدم الإضرار إلى التنافس مع منتجات بديلة أخرى لبيع الصناعة
150	ت-ألا تكون المؤسسة زبونا كبيرا للمجموعة الموردة
151	ث-أن يشكل منتج الموردين مدخلا مهما في عمل المشتري
151	ج-تميز منتجات مجموعة الموردين أو ارتفاع تكاليف تغييرها
151	ح-تشكيل مجموعة الموردين تهديدا مقنعا للتكامل الأمامي
151	2-1-2-6-السلطات العمومية
152	أ-شدة المنافسة
152	ب-حواجز الدخول إلى السوق
152	ت-المنتجات و الخدمات البديلة
152	ث-القوة التفاوضية للموردين و العملاء
153	2-1-3-الفرص البيئية
154	2-1-4-التهديدات البيئية
155	2-2-إطار تحليل البيئة الداخلية
157	2-2-1-نقاط القوة
158	2-2-2-نقاط الضعف
159	3-رؤيا إستراتيجية حول تحليل (SWOT)
162	ثانيا: أدوات تحليل الأنشطة الصناعية
162	1-مشروع تأثير الأرباح بإستراتيجية التسويق (PIMS)
164	2-منحنى الخبرة:
165	3-دورة حياة المنتج
167	4-تحليل عامل النمو
168	ثالثا: أدوات تحليل المحافظ الاستثمارية
169	1-نموذج جماعة بوسطن الاستشارية
170	1-1-علامات الاستفهام
170	1-2-النجوم

170	3-1-الوحدات أو الأنشطة المدرة للنقدية
170	4-1-الوحدات أو الأنشطة المتعثرة و المثيرة للقلق
171	2-نموذج مصفوفة جنرال اليكتريك
172	3-مصفوفة الموقف الاستراتيجي
174	4-مصفوفة Ansoff
174	1-4-إستراتيجية التغلغل في السوق
175	2-4-إستراتيجية تطوير المنتج
175	3-4-إستراتيجية توسع السوق
175	4-4-استراتيجيات التنوع
177	<b>المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إستراتيجية المؤسسة</b>
177	1-تسارع التغيرات كما و نوعا في بيئة الأعمال
177	2-ازدياد حدة المنافسة
177	3-التحالفات الإستراتيجية
178	4-ندرة الموارد
178	5-ظهور المؤسسات المتعلمة
178	6-التغيرات التكنولوجية
180	<b>المبحث السادس: استمرارية الميزة التنافسية</b>
180	1-استمرارية الميزة عن طريق التكاليف
180	أ-الحجم
180	ب-العلاقات التبادلية
180	ت-الروابط
180	ث-الامتلاك الحصري للتعلم
180	ج-مقاييس التقديرية
181	2-استمرارية التمييز
181	أ-عوامل تفرد المؤسسة تحتوي على حواجز للآخرين
181	ب-حصول المؤسسة على ميزة عن طريق التكاليف بتمييزها
181	ت-مصادر التمييز تكون متعددة
181	ج-المؤسسة تنشأ تكاليف التحويل بتمييزها
182	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>

	<b>الفصل الثالث: تأثيرات نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة</b>
184	مقدمة الفصل.
185	<b>المبحث الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية</b>
185	المطلب الأول: تحسين إنتاجية التصميم
186	المطلب الثاني: اختصار وقت تسويق المنتج
187	المطلب الثالث : الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية
188	المطلب الرابع: التحكم الأفضل بالمشاريع
188	المطلب الخامس: إدارة النوعية الكاملة
189	<b>المبحث الثاني: الاستخدامات الإستراتيجية لنظم المعلومات</b>
189	المطلب الأول : الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات
193	1-تكوين " بناء" موارد معلومات إستراتيجية
193	2-تحسين الكفاءة التشغيلية
194	3-إسناد و دعم الابتكار في المنظمة
197	<b>المطلب الثاني: المجالات الإستراتيجية لنظم المعلومات</b>
197	1-نظم المعلومات للخدمات و المنتجات
197	2-نظم المعلومات لأغراض التسويقية
197	3-نظم المعلومات الغرض الامداد
197	4-نظم المعلومات الإدارية الداخلية
198	<b>المطلب الثالث: أنظمة المعلومات الإستراتيجية</b>
198	1-تخفيض التكاليف
198	2-العلاقة مع الموردين
198	3-العلاقة مع العملاء
198	4-مسالة المخزونات و التوازن المالي
199	5-التدويل
200	<b>المبحث الثالث : التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات</b>
200	المطلب الأول: التأثير التنافسي
200	1-تطوير دورة حياة المنتج
200	2-دعم جودة المنتجات
200	3-تدعيم البيع و قوة رجال البيع
201	4-إدخال الأتمتة على دورة الأوامر
201	5-تخفيض تكلفة المكتب

201	6-إدارة المخزون و قنوات التوزيع
201	7-تخفيض في المستويات الإدارية
202	8-تدعيم صفات المنتج الخاصة و تقليل التهديد من البدائل
202	المطلب الثاني : التأثير في الصناعة
202	1-طبيعة المنتجات
202	2-دورة حياة المنتج
202	3-المدى الجغرافي
202	4-اقتصاديات الحجم في الإنتاج
202	5-تغير القيمة المضافة
203	6-قوة مساومة الموردين
203	7-خلق منظمات جديدة
203	المطلب الثالث: تطبيقات نظم المعلومات كمورد للميزة التنافسية
203	أولاً: أبعاد التأقلم و أشكال القوى الخمسة للمنافسة
203	1-التحدي بين المتنافسين في الصناعة
204	2-التهديد من جانب داخلي السوق الجدد (الداخلين الجدد للسوق)
206	3-التهديدات من جانب البدلاء
207	4-تهديد نفوذ الموردين "المجهزين"
208	5-قوة مساومة المشترين "العملاء"
210	المطلب الرابع : تطبيقات نظم المعلومات على الإستراتيجيات التنافسية
211	أولاً : نظم المعلومات و القيمة التنافسية
211	1-إستراتيجية القيادة في التكلفة
212	2-إستراتيجية التميز
212	3-إستراتيجية التركيز
211	المطلب الخامس: استخدامات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة
214	أولاً : أنظمة المعلومات الإستراتيجية و سلسلة القيمة
215	1-تأثير نظم المعلومات على الأنشطة الرئيسية
215	أ-الإمدادات الداخلية
216	ب-العمليات
216	ت-الإمدادات الخارجية
216	ث-التسويق و المبيعات

217	ج-خدمات العملاء
217	2-تأثير نظم المعلومات على الأنشطة الداعمة
217	أ-التنسيق الإداري و الخدمات المساندة
217	ب-إدارة الموارد البشرية
218	ت-التقنية و التطوير
218	ث-إدارة المشتريات
219	المبحث الثالث : الفرق بين أنظمة المعلومات الإستراتيجية و بين أنظمة المعلومات على المستوى الاستراتيجي
220	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: تأثير نظم المعلومات على تنافسية المؤسسة
222	مقدمة الفصل.
223	المبحث الأول: طبيعة المنافسة و تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة في الجزائر
223	المطلب الأول: طبيعة السوق الجزائرية
223	المطلب الثاني: الوضعية العامة للمؤسسات الجزائرية
225	المطلب الثالث: إجراءات تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية
225	1-برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحقيق هدف تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية
228	المطلب الرابع: عوامل تفوق القدرة التنافسية في المؤسسة الجزائرية
229	المطلب الخامس: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر
230	1-سوق الهاتف
230	2-سوق البرامج
231	3-سوق الانترنت
231	4-الشبكات المعلوماتية
232	المبحث الثاني : الدراسة الاستطلاعية لبعض المؤسسات المتواجدة في ولاية وهران
232	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
232	المطلب الثاني: أدوات و أساليب جمع البيانات
233	المطلب الثالث: تحليل معطيات الدراسة و استخلاص النتائج
233	1-عدد العمال
234	2-البرمجيات المستخدمة
234	3-الوظائف المعتمدة على البرمجيات
235	4-مساهمة نظم المعلومات في المؤسسة
237	5-اتساع الشبكة المعلوماتية



238	6-الاتصال بالانترنت
239	7-المهام التي تستخدم فيها الانترنت
240	8-إمتلاك موقع على الانترنت
241	9-المعلومات أو الإمكانيات التي يوفرها موقع الانترنت
242	10-الفترة التي تقتضيها المؤسسة لتجديد معدات نظام المعلومات
243	11-المهارات و القدرات التي تمتلكها المؤسسة
244	12-حصة المؤسسة في السوق
244	13-تكلفة المنتجات مقارنة بالمنافسين
245	14-مزايا منتجات المؤسسة
246	15-سعي المؤسسة لابتكار منتجات و طرق جديدة
247	16-فائدة نظم المعلومات
248	17-تقييم مردودية الاستثمار في نظم المعلومات
251	18-إمتلاك المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
252	19-إعداد المؤسسة لتقرير التسيير
253	20-النواحي التي يؤثر على تقرير التسيير للمؤسسة
254	21-أنظمة المعلومات تؤثر على تنافسية المؤسسة
255	22-مستوى تأثير أنظمة المعلومات على تنافسية المؤسسة
256	23-تأثيرات أنظمة المعلومات على تنافسية المؤسسة
257	<b>المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية</b>
257	المطلب الأول: واقع المعلومات
257	المطلب الثاني: واقع نظام المعلومات
257	المطلب الثالث: واقع التنافسية
258	المطلب الرابع: نتائج الدراسة الاستطلاعية
260	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات وفق نتائج الإستبيان و الدراسة
262	<b>خلاصة الفصل</b>
264	<b>الخاتمة العامة.</b>



جامعة وهران 2-محمد بن محمد-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

### استمارة الإستبيان

السادة الأفاضل:

تحية طيبة و بعد:

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءا من متطلبات إعداد بحث مرسوم بـ "أنظمة المعلومات و تأثيرها على تنافسية المؤسسة"، و تعد هذه الاستمارة مقياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي، و إن تفضلتم – دراسة حالة بعض المؤسسات المتواجدة في ولاية وهران –بالإجابة المناسبة سيساهم ذلك في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا، و دون ضرورة لذكر الاسم بما يضمن خصوصية المجيب في حرية اختيار الإجابة التي يراها مناسبة لذلك.

"شاكرين جزيل الشكر لتعاونكم "

## استمارة الاستبيان

1-التعريف بالمؤسسة

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

2-ما هو النشاط الرئيسي لمؤسستكم؟

<input type="checkbox"/>	خدماتي
<input type="checkbox"/>	صناعي
<input type="checkbox"/>	زراعي
<input type="checkbox"/>	تجاري

3-ما هي المنتجات أو الخدمات التي توفرها مؤسستكم؟

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

4-ما هو العدد المتوسط للموظفين و العمال في مؤسستكم في ال12 شهرا الأخيرة؟

<input type="checkbox"/>	24-1
<input type="checkbox"/>	49-25
<input type="checkbox"/>	99-50
<input type="checkbox"/>	199-100
<input type="checkbox"/>	اكبر من 200

5-ما نوع البرمجيات التي تستخدمها المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	برمجيات جاهزة
<input type="checkbox"/>	برمجيات مطورة خصيصا للمؤسسة
<input type="checkbox"/>	لاستخدام أي برمجيات معلوماتية

6- ما هي الوظائف التي تعتمد على هذه البرمجيات؟

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | تخزين            |
| <input type="checkbox"/> | أمانة (سكرتارية) |
| <input type="checkbox"/> | محاسبة ومالية    |
| <input type="checkbox"/> | إنتاج وتصنيع     |
| <input type="checkbox"/> | تسوق ومبيعات     |
| <input type="checkbox"/> | الموارد البشرية  |

7- فيما تساهم نظم معلومات المؤسسة؟

- |                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | مراقبة مستويات الإنتاج و المخزون |
| <input type="checkbox"/> | تخفيض مستويات الإدارة            |
| <input type="checkbox"/> | تخفيض تكلفة المكتب               |
| <input type="checkbox"/> | كسب معلومات حول الموردين         |
| <input type="checkbox"/> | المنافسين العملاء و المتعاملين   |
| <input type="checkbox"/> | دعم الابتكار                     |

8- ما مدى اتساع الشبكة المعلوماتية للمؤسسة؟

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | تشمل كامل المؤسسة                         |
| <input type="checkbox"/> | كل قسم شبكة معلوماتية خاصة به             |
| <input type="checkbox"/> | تشمل المؤسسة و نقاط البيع                 |
| <input type="checkbox"/> | تربط المؤسسة مع مورديها و باقي المتعاملين |
| <input type="checkbox"/> | لا تملك المؤسسة أي شبكة معلوماتية         |

9- هل تمتلك مؤسستكم اتصال بالانترنت؟

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | نعم |
| <input type="checkbox"/> | لا  |

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

- تبادل الرسائل الالكترونية  
 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 الكتروني لمنتجات المؤسسة  
 خدمة الزبائن مباشرة  
 طلبات و دفع عبر الانترنت

13- ماهي الفترة التي تقتضيها المؤسسة من اجل 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  
 القليل منها

15- ما هو تقييمكم لحصة المؤسسة في السوق؟

- حصة كبيرة مقارنة بالمنافسين  
 حصة تقارب حصص المنافسين  
 حصة اقل من حصص المنافسين

16- مقارنة بالمنافسين ماذا تعتبرون تكلفة منتجاتكم؟

- اقل من تكلفة المنافسين  
 مساوية لتكلفة المنافسين  
 اكبر 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 و طرق 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 لمرودية الاستثمار في نظم المعلومات؟

- مردودية تفوق توقعكم  
 مردودية توازي توقعكم  
 مردودية خيبت توقعكم

21- إذا كانت إجاباتكم هي الأخيرة (خيبت توقعكم) فاذكر الأسباب إن أمكن؟

.....

.....

.....

22- هل تمتلك مؤسستكم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)؟

نعم

لا

23- هل تحتوي المؤسسة على تقرير التسيير؟

نعم

لا

24- هل هذا التقرير يؤثر على :

قرارات التي تحدد سعر البيع

قرارات التي تحدد وضعية المؤسسة

قرارات على إستراتيجية و التوجه المستقبلي للمؤسسة

أرباح المؤسسة

المساعدة لمعرفة التحليل المالي للمؤسسة مثلا، درجة السيولة بالمؤسسة

25- هل يؤثر نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة؟

نعم

لا



26- ما مستوى تأثير نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة؟

<input type="checkbox"/>	محدود جدا
<input type="checkbox"/>	محدود
<input type="checkbox"/>	متوسط قوي
<input type="checkbox"/>	قوي جدا

27- على أي أساس تم الإجابة على السؤال (26)؟

	على أساس المرونة (السرعة في تلبية الطلب)
	على أساس تخفيض التكلفة
	على أساس تخفيض مدة العمل
	الوقت (السرعة في تلبية إحتياجات العميل)
	جودة المنتجات مقارنة بمنافسيها
	الرفع من مستوى الإبداع للمؤسسات
	على سرعة إتخاذ القرارات
	أنظمة المعلومات تسهل عملية ترجمة مواردها المادية إلى معلومات يسهل فهمها لإتخاذ القرارات.
	على تحديد سعر تنافسي من خلال المعلومات التي توفرها هذه النظم
	أنظمة المعلومات تضمن زيادة موثوقية المعلومات لمتخذ القرار
	أنظمة المعلومات تسهل عملية ترجمة كل معاملات المؤسسة إلى معلومات يسهل فهمها لإتخاذ القرارات.

## العنوان: "أنظمة المعلومات و تأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية"

المخلص: إن ثورة المعلومات قد إكتسحت إقتصاديات العالم فلم تستطع أي منظمة تجاهل أهميتها و دورها الفعال في تحقيق أرباح طائلة ، الرفع من تنافسيتها محليا و دوليا ، الرقي بخدماتها إلى مصف خدمات الدول المتطورة ، تقليص المشاكل التي تواجهها ، تحسين الجودة و تسريع تبادل و تناقل المعلومات ما بين المنظمة و متعاملاتها. و من المهم أن نعلم أن أنظمة المعلومات هي أهم وسيلة تعتمد عليها المنظمة لإنتاج المعلومات حتى تتمكن من إتخاذ القرارات المناسبة، و ذلك من خلال مساهمتها في تغيير عمل المنظمة و طرق المنافسة. كما أنه لم يعد ينظر لأنظمة المعلومات مجرد خدمة ضرورية لمعالجة المعاملات و الحفاظ على مكاسب المنظمة بل تطورت النظرة إلى صورة جديدة فهي أصبحت تساعد على وضع و تطوير سلاح إستراتيجي يستخدم نظم المعلومات لمواجهة التحديات من القوى التنافسية التي تواجه أي منظمة.

الكلمات المفتاحية: المنظمات، المعلومات، أنظمة المعلومات، التنافسية ، الميزة التنافسية.

**Titre :** « Les systèmes d'information et leur impact sur la compétitivité de l'entreprise algérienne »

**Résumé :**La révolution de l'information a balayé les économies du monde: aucune organisation n'a pu ignorer son importance et son rôle effectif pour réaliser des profits énormes, accroître sa compétitivité locale et internationale, améliorer ses services aux pays développés, réduire les problèmes, améliorer la qualité et accélérer l'échange d'informations. Entre l'organisation et ses clients. Il est important de savoir que les systèmes d'information sont les moyens les plus importants pour l'organisation de produire des informations afin qu'elle puisse prendre les bonnes décisions en contribuant à changer le travail de l'organisation et les méthodes de compétition. Les systèmes d'information ne sont plus seulement un service nécessaire pour manipuler les transactions et maintenir les profits de l'organisation, ils ont développé une nouvelle image, aidé à développer et développer une arme stratégique qui utilise les systèmes d'information pour relever les défis concurrentiels de toute organisation.

**Mots clés :** organisations, information, systèmes d'information, compétitivité, avantage compétitif

**Title :** «Information systems and their impact on the competitiveness of the Algerian company »

**Abstract :** The revolutionary information had swept the economies of the world. No organization has been able to ignore its importance and its effective role in achieving huge profits, increasing its competitiveness locally and internationally, improving its services to the services of developed countries, reducing the problems it faces, improving quality and accelerating the exchange of information. Between the organization and its customers. It is important to know that information systems are the most important means for the organization to produce information so that it can make the right decisions by contributing to changing the organization's work and methods of competition. Information systems are no longer just a necessary service for manipulating transactions and maintaining the organization's profits. Rather, they have developed a new image. They have helped develop and develop a strategic weapon that uses information systems to meet the challenges of competitive forces facing any organization.

**Key words:** organizations, information, information systems, competitiveness, competitive advantage.