



الموضوع

دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش - بسكرة-

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فروع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة: إعداد الطالبة:

بن ساهل وسيلة

كزاز حنان

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GRH/2013
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ
وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ
وَنبَشِّرِ الصَّابِرِينَ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ
مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ"

صدق الله العظيم

الآيات رقم 155 و156 من سورة

البقرة

تشكرات

قال تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَلِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ

أَعْمَلَ عَالِيًا تَرْضَاهُ ﴾

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى
والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل ، كما أتقدم بالشكر
الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة " بن ساهل وسيلة " التي لو تبخل علي
بتوجيهاتها و إرشاداتها و نصائحها القيمة و التي ساهمت في انجاز هذا العمل
المتواضع.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة: "رحال سولاف، شين فيروز، دبله فاتح،
شيشون بوعزيز، "

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل عمال مؤسسة المطاحن
الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة- على المساعدات القيمة التي قدموها لي.

وفى الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة.

المخلص

تركز هذه الدراسة على تحديد دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الإستراتيجي الخارجي، فالبيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار الناجم عن سرعة الأحداث السياسية، التشريعية، الاقتصادية، الاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي وغيرها من التطورات. فمن الضروري على المؤسسة القيام بتشخيص بيئتها العامة، محيطها الصناعي والتنافسي بصورة مستمرة بغية تحديد الفرص الممكنة واستغلالها وتحديد التهديدات والتعامل معها بحذر. وقد توصلنا من خلال اتباع التوجه الاستكشافي واسقاط مقترحاتنا على الواقع الحقيقي باستخدام أداة الاستمارة إلى أن نظام المعلومات يساهم في التشخيص الإستراتيجي الخارجي من خلال توفير معلومات جيدة ودقيقة وبكل خصائصها المميزة عن مختلف التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، كما أن التطور التكنولوجي لنظام المعلومات يساهم في تسريع معالجة البيانات وتوفير معلومات ذات جودة وفي الوقت المناسب، وإن الاعتماد على نظام معلومات في الرصد والمراقبة وكأداة لليقظة الإستراتيجية يسمح بتوفير معلومات إستراتيجية وبالتالي المساهمة في نجاح وفعالية التشخيص الإستراتيجي الخارجي.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الإستراتيجي الخارجي، تشخيص البيئة العامة، تشخيص الصناعة، تشخيص المنافسة، نظام المعلومات.

Résumé

Cette étude permet d'étudier le rôle du système d'information dans le diagnostic stratégique externe. En effet, l'environnement dans lequel l'entreprise s'opère est devenu de plus en plus changeant et instable en raison des différentes évolutions connues au niveau politique, économique, social, législatif et technologique. Ce qui oblige les entreprises à diagnostiquer son environnement global, industriel et compétitif dans le but d'identifier et d'exploiter les opportunités potentielles et identifier les menaces. Nous avons conclu de notre étude exploratoire et pratique que le système d'information contribue largement au diagnostic stratégique externe à travers les informations fiables qu'il produit sur tous les événements de l'environnement extérieur. Egalement, le système d'information technologiquement développé contribue à l'accélération du traitement des données et la production d'informations de qualité en temps opportun. De plus, l'utilisation du système d'information en tant qu'un outil de veille et de contrôle contribue à la réussite et l'efficacité du diagnostic stratégique externe.

Mots-clés: Diagnostic stratégique externe, Diagnostic de l'environnement général, Diagnostic de l'industrie, Diagnostic de la concurrence, système d'information.

المقدمة

إن ابرز ما يميز محيط المؤسسات في العقود الأخيرة هو اشتداد حدة المنافسة، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرتبط بعدة معايير، من أهمها مدى قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي حيث لم تعد السياسات والأساليب التقليدية المعتمدة على التقدير الذاتي والخبرة تعطي نتائج جيدة من حيث تشخيص محيط المؤسسة ودراسته بالصورة التي تجعل من هذه الأخيرة قادرة على تفعيل وضعها التنافسي والتكيف مع التغيرات المتتابة، مما جعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على الاستحواذ على أكبر حصص سوقية. إذ ينبغي على كل المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرارية أن تنظر إلى الأمام وتضع استراتيجيات لمواجهة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها. فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها. وبناء على تشخيص البيئة وما سيتبعها من تغيرات تقوم المؤسسة بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

وفي ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وحاجة المسيرين إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة فإن تصميم وبناء نظام معلومات فعال يصبح ضرورة ملحة، ليتمكن المسيرين من التعرف على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية وما تفرضه من فرص أو تهديدات، وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر مختلفة داخلية وخارجية، والتي يتم معالجتها عن طريق نظام المعلومات. حيث أن قيام أي مؤسسة بتشخيص بيئتها الخارجية، لن يتم إلا بتوفر المعلومات الضرورية والدقيقة وفي الوقت المناسب، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال يكون بمثابة المصدر الأساسي لاستقاء المعلومات ذات المصادقية التي تبنى عليها القرارات. من هنا تبرز أهمية الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات، من خلال استخدامه ليس فقط كأداة لإنجاز وظائف الإدارة واتخاذ القرارات، وإنما كذلك كأداة للتشخيص الاستراتيجي الخارجي، على اعتبار أهميته بالنسبة للمؤسسات التي تنمو وتتطور في ظل بيئة تنافسية حادة.

بناء على الطرح السابق ومحاولة منا لمعرفة دور نظام المعلومات في عملية التشخيص

الاستراتيجي تمت صياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي؟

ومن هذه الإشكالية تدرج مجموعة من الأسئلة الفرعية هي على النحو التالي:

- كيف يساهم نظام المعلومات في عملية تشخيص البيئة العامة؟

- كيف يساهم نظام المعلومات في عملية تشخيص الصناعة؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في عملية تشخيص المنافسة؟

فرضيات البحث

- يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تشخيص البيئة العامة.
- يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تشخيص الصناعة.
- يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تشخيص المنافسة.

أهمية الدراسة

تبرز الدراسة قيمة نظرية وقيمة عملية. حيث تبرز القيمة النظرية من خلال التعرف على ماهية نظام المعلومات والدور الذي يؤديه في عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي من خلال توفير المعلومات اللازمة. فالمؤسسة ليست في معزل عن المحيط الخارجي الذي يتسم بالسرعة وتحكمه المعلومة وهذا ما يسعى إليه التشخيص الاستراتيجي الخارجي من خلال تشخيص البيئة العامة، تشخيص الصناعة وتشخيص المنافسة وجمع المعلومات لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية لتبني إستراتيجية تضمن بقاء المؤسسة في مجال صناعتها. أما القيمة العملية فتكمن في القدرة على تجسيد واقع الموضوع في المؤسسة والإحاطة العملية بكل جوانبه وفقا للنموذج المقترح في هذه الدراسة.

أهداف الدراسة

تتضح أهداف البحث عموما فيما يلي:

- التعرف على التشخيص الاستراتيجي الخارجي.
- التعرف على نظام المعلومات وبعض أنواعه.
- تحديد دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي.

حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال فترة ماي للسنة الدراسية 2012/2013.
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة-
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي.

منهج البحث والأدوات المستخدمة

اعتمدنا النموذجين الوضعي والتفسيري في تحديد التوجه المنهجي العام للدراسة من خلال تبني المنهج الاستكشافي والاختباري وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة، وجمعنا بيانات ذات طابع كيمي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كأحد الأدوات البحثية في جمع البيانات.

هيكلية البحث

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار المفاهيمي للتشخيص الاستراتيجي الخارجي إلى ثلاثة مباحث. تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي من خلال التعرف على مفهوم التشخيص الاستراتيجي، أبعاده وأهدافه. أما في المبحث الثاني المخصص لعملية التشخيص الخارجي تطرقنا فيه إلى تشخيص البيئة العامة، تشخيص الصناعة وتشخيص المنافسة. في المبحث الخاص بتحليل المصفوفات تطرقنا فيه إلى مصفوفة الـ BCG1، مصفوفة BCG2، مصفوفة ADL ومصفوفة GE/McKinsey.

أما الفصل الثاني والمخصص لدراسة نظام المعلومات ودوره في التشخيص الاستراتيجي الخارجي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث. ففي المبحث الأول والذي بعنوان مفاهيم عامة حول النظام والمعلومات تناولنا فيه مفهوم النظام وعناصره، مفهوم المعلومات وأهميتها، خصائص المعلومات وتحويل البيانات إلى معلومات، تصنيف المعلومات. أما المبحث الثاني فخصص إلى مدخل لنظام المعلومات والذي تطرقنا فيه إلى مفهوم نظام المعلومات وأهميته، خصائص وفعالية نظام المعلومات، موارد نظام المعلومات ووظائفه، أنواع نظم المعلومات. أما المبحث الثالث المتعلق بدور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي تطرقنا فيه إلى دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة، دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة، دور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث. فكان المبحث الأول بعنوان الدراسة المنهجية للبحث والذي تناولنا فيه التوجه الاستمولوجي للبحث والمنهج المتبع، مجتمع الدراسة وكذا صدق وثبات أداة القياس. أما المبحث الثاني فقد خصص للتعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من

خلال التطرق إلى التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب والهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا،
خصص المبحث الثالث لتطبيق الدراسة الكمية ومناقشة النتائج وقمنا بختم الدراسة بخاتمة.

الفصل الأول:

**الإطار المفاهيمي للتشخيص الاستراتيجي
الخارجي**

تمهيد

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وفي ظل العولمة والشمولية وتساعد حدة المنافسة أصبح لزاما على المؤسسات التكيف بسرعة مع التحولات للمحافظة على بقائها، وضمان تميزها وتفوقها. وانطلاق من فكرة النظام المفتوح فالمؤسسة مجبرة على السعي وراء اكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها.

فإذا كان الاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغير والتكيف مع تحولات البيئة التنافسية تمثل شرطا ضروريا لتحقيق تلك الأهداف، مما زاد من تعقيد عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وتوجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المؤسسة الداخلية والخارجية، أي تحليل كافة العوامل المحيطة بها وتشخيص نقاط القوة لتطويرها والفرص المتاحة لها بغية اغتنامها و كذا نقاط ضعفها والتهديدات بغية تجنبها وهو ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الإطار المفاهيمي التشخيص الاستراتيجي الخارجي من خلال التطرق إلى ما يلي:

- مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي.
- عملية التشخيص الخارجي.
- تحليل المصفوفات.

البحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي

ارتبط مفهوم التشخيص في بداية الأمر بالمجال الطبي لتشخيص حالة المريض ومعرفة الأسباب التي أدت إلى مرضه، كما استعمل أيضا في المجال الاقتصادي عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، وهناك من يقول أن التشخيص لا بد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة جيدة، فعملية التشخيص لا بد أن تكون مستمرة لكي تبقى المؤسسة على يقظة بما يحدث في بيئتها. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التشخيص الاستراتيجي، وأبعاده وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

1. مفهوم التشخيص

التشخيص (Diagnostic)، وهي كلمة يونانية مشتقة من (Diagnosis) والتي تعني المعرفة (Connaissance). وهي في أصلها تستعمل في ميدان الطب، وتأخذ العديد من التعاريف: يعرف راتب أحمد قبيعة التشخيص على أنه: "معرفة طبيعة المرض وأسبابه"⁽¹⁾. في حين ورد تعريف التشخيص في Oxford بأنه: "تحديد هوية المرض بدقة بواسطة فحص دقيق"⁽²⁾. ويعرف بوجلال عبد الحميد التشخيص على أنه: "هو تحديد هوية المرض من خلال أعراضه"⁽³⁾. وبصفة عامة يمكن القول أن التشخيص هو حكم مصدر في وضعية ما، وعليه فإن عملية التشخيص هي مجموعة من التصرفات أو الإجراءات التي تؤدي إلى تحديد الخلل أو المشكلة ومحاولة معالجتها من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.

2. مفهوم التشخيص الاستراتيجي

هناك العديد من الباحثين الذين حاولوا توضيح مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

يعرف Khelassiréda التشخيص الاستراتيجي بأنه "عبارة عن فهم الوضعية الحالية للمؤسسة عن طريق تحليل المؤسسة ومحيطها"⁽⁴⁾.

(1) - راتب أحمد قبيعة، الأسيل: القاموس العربي الوسيط، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2000، ص 167.

(2) - Martin M.H., **Oxford: learner's pocket dictionary**, Oxford University Press, 2nd edition, 1991, p115.

(3) - Boudjelal A., et autres, **El Manar : dictionnaire scolaire de la langue française**, Dar El Ouloum, Annaba, 2001, p144.

(4) - Khelassi R., **Précision du management: collection des sciences management**, Edition houma, Alger, 2011, p439.

في هذا التعريف ركز الباحث في تعريفه للتشخيص الاستراتيجي على أنه عبارة عن تشخيص داخلي للمؤسسة وتشخيص خارجي للمحيط، في حين لم يتطرق إلى الهدف أو الغرض من عملية التشخيص الاستراتيجي.

ويعرف خالد ووائل التشخيص الاستراتيجي على أنه "الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال التالي : أين نحن الآن؟"⁽¹⁾.

في هذا التعريف ركز الباحثان على أن التشخيص الاستراتيجي يتم استخدامه بغرض تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة والظروف المحيطة بها.

ويعرف Thiétart التشخيص الاستراتيجي بأنه " مرحلة شديدة الأهمية في صياغة الإستراتيجية، يقوم بتحديد الخيار الاستراتيجي الممكن التنفيذ من خلال تقييم قدرات المؤسسة ومميزات المحيط للتكيف معها وفق الإمكانيات المتاحة والمحددة"⁽²⁾.

في هذا التعريف أضاف الباحث عن التعاريف السابقة أن التشخيص الاستراتيجي يعد مرحلة مهمة من مراحل صياغة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب لها، ويتم ذلك بعد تقييم قدراتها الداخلية والتعرف على مميزات المحيط للتكيف معها وفق مواردها المتاحة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار تعريف شامل للتشخيص الاستراتيجي على أنه "هو عملية تقييم الموارد الداخلية للمؤسسة والتعرف على مميزات محيطها ، لإيجاد الموازنة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملائمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، لاختيار الإستراتيجية المناسبة".

المطلب الثاني: أبعاد التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين وهما التشخيص الداخلي للمؤسسة وتشخيص خارجي لمحيطها، وهذا لا يعني أنهما مستقلين بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية. فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع

(1) - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

(2) -Thiétart R.A., *La strategie d'entreprise*, Ediscience international, France, 1996, p57.

القيام بالتشخيص الخارجي لمحيط المؤسسة وإهمال تشخيص القدرات والإمكانات الموجودة داخلها وفيما يلي شرح لإبعاد التشخيص الاستراتيجي.

1. التشخيص الداخلي وأهميته

يقصد بالتشخيص الداخلي " القيام بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة"⁽¹⁾.

حيث تعرف نقاط القوة على أنها "إمكانات داخلية موجودة فعلا في المؤسسة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات"⁽²⁾.

كما يمكن تعريف نقاط القوة على أنها مهارة أو ميزة تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعزم على خدمتها"⁽³⁾.

أما نقاط الضعف تعرف على أنها "قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات يحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل سلبي"⁽⁴⁾.

كما يمكن تعريف نقاط الضعف على أنها "الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمؤسسة"⁽⁵⁾.

تكمن أهمية تشخيص البيئة الداخلية في المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبالتالي فهي تعتبر خطوة هامة في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، لما تحققه عملية تشخيص قدرات المؤسسة في تحديد الإمكانيات المتوفرة لديها سواء كانت مادية أو بشرية، ويساعد تشخيص البيئة الداخلية على معرفة موقع المؤسسة في السوق والصناعة قياسا بمواقع المؤسسات الأخرى، وتساعد المؤسسة على كيفية

(1) - عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، رسالة ماجستير، تخصص تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص 66.

(2) - هشام الغريزي، إدارة البقاء: مدخل استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 11.

(3) - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 239.

(4) - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص 239.

(5) - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 103.

استغلال الفرص الموجودة في البيئة وتجنب المخاطر المتوقعة. وبالتالي تسهم عملية التشخيص الداخلي في الترابط الفعلي مع التشخيص الخارجي لتحقيق التكامل في عملية التشخيص الاستراتيجي⁽¹⁾.

2. التشخيص الخارجي وأهميته

المقصود بالتشخيص الخارجي "رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات ايجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة والتي يمكن تفاديها أو التقليل منها"⁽²⁾.

حيث يمكن تعريف الفرصة على أنها أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس...⁽³⁾

كما يمكن تعريف الفرصة على أنها "أوضاع موجودة في السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح فوائد مادية وغير مادية للمؤسسة"⁽⁴⁾.

أما التهديدات تعرف على أنها "الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمؤسسة"⁽⁵⁾.

والتهديد حسب "Kotler" يتمثل في مشكلة تنشأ نتيجة لبعض اضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة⁽⁶⁾. إذن فالفرصة مرتبطة بالسوق وبالتالي يجب على المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة وهي:

- هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة؟
- هل بإمكان المؤسسة أن تلبّيها؟
- هل هذه الفرصة تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها؟
- هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المؤسسة؟

(1) - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص123.

(2) - عطا الله ياسين، مرجع سبق ذكره، ص65.

(3) - عمري عمار، بن واضح الهاشمي والقرني عبد الرحمان، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2004، ص4.

(4) - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص103.

(5) - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص471.

(6) - بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص59.

تتضح أهمية تشخيص ودراسة المتغيرات البيئية الخارجية في النقاط التالية:⁽¹⁾

- تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها؛
- توضيح علاقات المؤسسة بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تساعد في عملياتها وأنشطتها؛
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة؛
- تحديد نطاق السوق ومجالات المعاملات المتاحة أمام المؤسسة، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، طرق و منافذ التوزيع، القيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية...
- تشخيص أنماط السلوك الاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها...

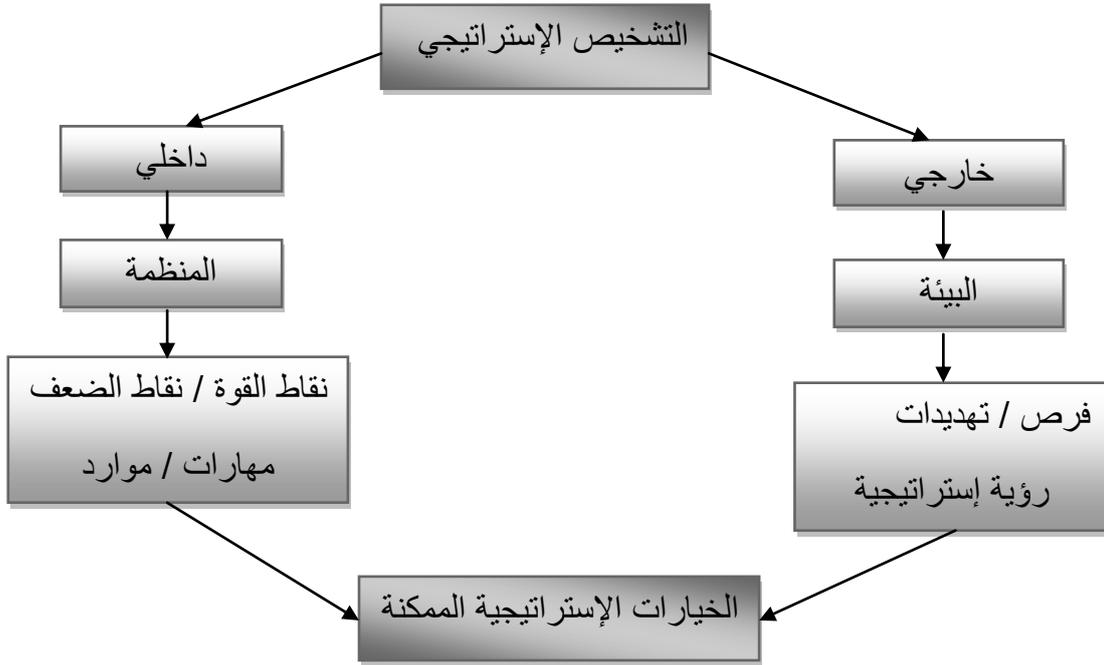
كما يساهم التشخيص الاستراتيجي الخارجي في:⁽²⁾

- تحديد درجة جاذبية الصناعة وكذا التعرف على عوامل النجاح الأساسية؛
- يساعد في توضيح النطاق الذي تنافس فيه المؤسسة؛
- يركز الانتباه على المؤسسات المنافسة وبذلك يسهل على المؤسسة معرفة منافسيها من خلال المنتجات والخدمات والبدائل الأخرى وهذه تعتبر نقطة جوهرية لرسم إستراتيجية المنافسة. والشكل الآتي يوضح بعدي التشخيص الإستراتيجي:

⁽¹⁾ -جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، صص 152-153.

⁽²⁾ - طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص ص 263-264.

الشكل رقم (01): أبعاد التشخيص الإستراتيجي



Source :Helfer J.P., et autres, **Management Stratégie et Organisation**, 3^{ème} édition, Vuibert, France, 2000, p55.

من خلال الشكل السابق نجد أن التشخيص الخارجي يأخذ في عين الاعتبار بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف الرؤية الإستراتيجية والتي يقصد بها التطلعات المستقبلية للمؤسسة وما ترغب أن تكون عليه، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل، وبالتالي فهي تحدد المكانة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل، وما الذي يمكن أن تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات⁽¹⁾.

أما في جانب التشخيص الداخلي إضافة إلى نقاط القوة والضعف يأخذ في عين الاعتبار موارد ومهارات المؤسسة، حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس مقارنة الموارد Wernerflt "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، بالإضافة إلى الأصول المادية المعروفة قد تمتلك المؤسسة موارد غير مادية تتعلق بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، الإجراءات التنظيمية، العلامات التجارية"⁽²⁾. كما يعرفها Bareny "تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات

(1) - نبيل محمد مرسيو أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية: إدارة التنافسية-إدارة المعرفة-إدارة المخاطر ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 23.

(2) - منصور يكمال ومنصوري الهام ، مساهمة مهارات القرب المهارات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 21/22 فيفري 2012، ص 2.

التنظيمية، المعلومات، المعارف...، التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية⁽¹⁾.

ويعرف Boterf G. Le المهارات بأنها "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض ضلوع غن نتيجة معينة معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية مزيج للدراسات النظرية والدراسات العلمية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراض فيها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها⁽³⁾.

المطلب الثالث: أهداف التشخيص الاستراتيجي

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنها من رقابة إستراتيجية شبه دائمة، تجنبها المفاجئات وتمنحها إمكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بسرعة، حيث أن تسيير عملية التشخيص الإستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة، ما يترجم بمراجعة دورية منتظمة . وتهدف عملية التشخيص الإستراتيجي عموما إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها⁽⁴⁾.

حيث أن الهدف الأساسي للتشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة على الوضعية الحالية للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية لبيئتها الداخلية والخارجية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة، حتى يمكن استغلالها في وضع إستراتيجية المناسبة للمؤسسة. فأى خطة لا بد وأن تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة من الخارج أو الداخل باعتبار أن المؤسسة نظام متكامل يتعامل مع محيطه.

حيث يتم تصنيف المعلومات الناتجة عن التشخيص الاستراتيجي إلى فرص وتهديدات بالنسبة للمحيط الخارجي وإلى نقاط قوة وضعف بالنسبة للمحيط الداخلي، وتتميز الفرص والتهديدات والقيود ونقاط القوة

(1) - منصور كمال و منصور بالهام، مرجع سبق ذكره، ص 2.

(2) - حجازي إسماعيل ومعاليم سعد، سكانير المهارات القطب: أداة للتخفيف من العجز المهاري، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 22/21 فيفري 2012، ص 3.

(3) - نفس المرجع، ص 3.

(4) - بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء : حالة مؤسسة الإنجاز - بسكرة - رسالة ماجستير، فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2005، ص 82.

ونقاط الضعف بعدم الثبات، إذ نجد أن ما يعتبر قوة أو فرصة بالنسبة لمؤسسة ما في زمن معين قد يتحول إلى ضعف وتهديد كما أن ما يعتبر ضعف وتهديد لمؤسسة ما هو قوة وفرصة لمؤسسة منافسة. ولهذا يفضل المختصون في استراتيجية المؤسسة استعمال مصطلح Capacity/Incapacity أي القدرة أو القصور إشارة إلى إمكانية المؤسسة في التعامل ايجابيا أو سلبيا مع التغيرات التي تطرأ على المحيط⁽¹⁾.

(1) هشام سفيان صلواتشي ويوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي ونقسيم السوق، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 3.

المبحث الثاني: عملية التشخيص الخارجي

مع تزايد التغير والتعقيد البيئي في بيئة الأعمال تزايد الاتجاه نحو الاهتمام بالتشخيص الخارجي لتتأكد المؤسسة وتطمئن على أن لديها القدرة الذاتية من اكتشاف وتنمية وخلق الفرص وكذلك التعامل المناسب مع القيود والتهديدات بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها.

وفي هذا المبحث سنتناول تشخيص البيئة العامة وتشخيص الصناعة وتشخيص المنافسة.

المطلب الأول: تشخيص البيئة العامة

تتمثل البيئة الخارجية العامة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، حيث لا يمكن التحكم فيها، وإنما يتطلب الأمر التأقلم معها بما يساعد على تحقيق الأهداف.

تتكون البيئة الخارجية من مجموعة من المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والحضارية، السياسية والقانونية، الدولية والعالمية، التكنولوجية، الايكولوجية.

1. المتغيرات الاقتصادية

تشير هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسات وهي تتبع استراتيجيات مختلفة، كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها ممثلة بمعدل نمو الاقتصاد، ميزان المدفوعات والميزان التجاري، معدل الدخل الوطني ويضاف إلى هذا أيضا ما يرتبط بالسياسات النقدية والمالية وأسعار الفائدة والسياسة الاقتصادية العامة وسياسة الإقراض والادخار وإدارة النقد الأجنبي وغيرها⁽¹⁾.

2. المتغيرات الاجتماعية والحضارية

تتكون المتغيرات الاجتماعية والحضارية من التقاليد، ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة، القيم، والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة. وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من المجتمع، كما تؤثر على القدرة التسويقية لها، وعلى الوظائف التي تؤديها المؤسسة للمجتمع⁽²⁾.

(1) -خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(2) -إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 111.

3. المتغيرات السياسية والقانونية

مما لا شك فيه أن المؤسسات تعمل في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة ولكن دور القوى السياسية في المؤسسات يظهر بصورة أكثر وضوحاً في حالة المؤسسات الكبيرة، وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة والدولة أو مع الأفراد الآخرين الذين يمتلكون قوة سياسية. وتتصف البيئة السياسية حالياً بعدد من الصفات الهامة بالنسبة للمؤسسات وأول هذه الصفات هي زيادة التدخل الحكومي في مجال المؤسسات وقد يكون هذا التدخل من خلال العديد من القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيود على أداء المؤسسات أو من خلال العديد من الوسائل الأخرى. أما البيئة القانونية فهي تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة وبصفة عامة هناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة على عمل المؤسسات تأثيراً كبيراً⁽¹⁾.

4. المتغيرات الدولية والعالمية

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً بارزاً ومؤثراً على المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً. وتتطوي تحت العوامل الدولية التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة. وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي تطورات عديدة في المتغيرات البيئية الدولية كالتطورات التكنولوجية المهمة والتحالفات الدولية، جعلت أغلب المؤسسات تستنفر جهودها ومواردها ومراجعة أهدافها لوضع استراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك المتغيرات⁽²⁾.

5. المتغيرات التكنولوجية

من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت. وتؤثر التكنولوجيا على نشاط المؤسسات حيث قد تؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات كما قد تؤثر أيضاً على العمليات الإنتاجية للمؤسسة وجودة المخرجات النهائية، وقد يترتب على ذلك ضرورة إعادة تدريب العاملين بالمؤسسة على كيفية استخدام التقنيات الحديثة⁽³⁾.

(1) -إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

(2) -زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

(3) -نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 140.

حيث أن طبيعة المؤسسات في كونها نظاما مفتوحا يفرض عليها أن تبحث وتتعرف على التكنولوجيات الحديثة في بيئتها، وأن تكتشف الابتكارات الواعدة والمهمة بالنسبة لها. فتسارع التقدم التكنولوجي شجع المؤسسات على تخصيص مبالغ مهمة للبحث في هذا المجال وتجديد وتطوير عروضها بصفة مستمرة⁽¹⁾.

6. المتغيرات الإيكولوجية

في ظل اتجاه اقتصادي نحو تنمية مستدامة، أصبحت العوامل الإيكولوجية أهم مكونات البيئة الكلية والتي تشمل جميع التغيرات على المستوى الإيكولوجي الراهنة والمتوقعة ومن أهم أسبابها التلوث واستنزاف الموارد.

وتؤثر التغيرات الإيكولوجية على المؤسسة وعلى نشاطها الحالي أو المستقبلي، إما مباشرة عن طريق مكونات هذا النظام، أو بتأثير غير مباشر عن طريق السياسة الإيكولوجية الحالية أو المستقبلية لمواجهة هذه التغيرات، كفرض المعايير القياسية للبيئة أو فرض ضرائب بيئية على الأنشطة الاقتصادية⁽²⁾.
إن عناصر البيئة العامة سالفة الذكر يمكن تلخيصها في نموذج يعرف بـ "شبكة PESTE" الذي يسمح بالتعرف على مختلف متغيرات البيئة العامة للمؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

⁽¹⁾ –Mayrhofer U., **Marketing**, 2^{ème} édition, Bréal, 2006, p 23.

⁽²⁾ –بوقصبة شريف، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي: دراسة حالة سوناپراك –الجزائر -، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص ص 9-11.

الجدول رقم (01): وصف البيئة العامة للمؤسسة

الرمز	التسمية	المميزات (الأسئلة)
P	البيئة السياسية	- ما الذي يمكن أن يحدث إذا تغيرت التشريعات؟ - ماهي القوانين التي تؤثر على المؤسسة؟ في مسائل العرض، ضرائب المبيعات، وضع العلامات التجارية وغيرها. تعتبر معرفة التشريعات واللوائح المعمول بها أداة هامة تسمح للمؤسسة بالتعرف المسبق على آثار هاته التشريعات واللوائح.
E	البيئة الاقتصادية	- ما الذي يمكن أن يحدث إذا ارتفعت معدلات الفائدة؟ - وماذا يحدث إذا انخفضت معدلات البطالة؟ مع زيادة الأسعار وتطور الوسائل المتاحة للمؤسسات، أصبحت معرفة هاته الأخيرة وسيلة تسمح لها بالتعامل مع استراتيجيات بديلة في حالة تغير البيئة الاقتصادية، أي تسمح لها بمواكبة التغيرات في هذه البيئة.
S	البيئة الاجتماعية	إن اطلاع المؤسسة على التغيرات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على قرارات الشراء يسمح بتحديد تهديدات وفرص عملية الشراء، التكيف مع سياسات البيع وكذا التواصل مع المستهلكين لمعرفة رغباتهم وتطلعاتهم.
T	البيئة التكنولوجية	إن التكنولوجيا تتغير وتتطور يوما بعد يوم، وتلغي الحدود الجغرافية، تغير طريقة تعامل العملاء مع المؤسسة، تساهم في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج. وقد خلقت نوعا من التغيير على مستوى توزيع المنتجات والخدمات وأوجدت ما يطلق عليه التجارة الالكترونية. ودراية المؤسسة بالابتكارات الجديدة، خاصة منها تلك التي يستخدمها المنافسون، يساهم في مساعدتها على تكوين ميزة تنافسية هامة.
E	البيئة الإيكولوجية	إن حساسية المؤسسات اتجاه البيئة يعتبر ظاهرة يومية، فالضرائب على المواد الخام وعلى النفايات مثلا تتطور وتزداد بشكل مستمر، ولوائح مكافحة التلوث تتعدد، لهذا فإن معرفة ما يهيم ببيئة المؤسسة يسمح لها بصياغة صورة مثالية لها في هذا المجال وذلك لتجنب تخلي العميل عنها.

Source: Vandercammen M., et autres, **Marketing : L'essentiel pour comprendre, décider, agir**, 2^{ème} édition, de Boeck, Bruxelles, 2006, p 269.

المطلب الثاني: تشخيص الصناعة

تقتضي عملية التشخيص الخارجي للمؤسسة إجراء تشخيص للهيكلي التنافسي والفرص والتهديدات التي تواجه قدرتها على المنافسة، إذ لم تعد المنافسة القوية بين مؤسسات القطاع تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر ويشكل تهديدا، بل هناك خمسة عوامل تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة، والمعروفة بالقوى

التنافسية الخمس لميشال بورتر Michel. E. Porter التي قد تتغير قوة تأثيرها وفقا لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى⁽¹⁾.

يمكن توضيح قوى المنافسة فيما يلي:

1. شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين

تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق، ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها:⁽²⁾

- عدد المنافسين، كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم؛
- معدل نمو الصناعة، إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديدا للمؤسسات لبلوغ أهدافها؛
- عوائق الخروج تكون عالية؛
- الطاقة، تفضل كثير من المؤسسات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- التميز للمنتجات أو الخدمات، فالمؤسسات التي منتجاتها تتسم بالتميز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تميز في منتجاتها.

2. قوة تفاوض الموردين

تتضمن كلمة الموردين جميع من يقدم للمؤسسة الأجهزة والمعدات والأدوات والمواد الخام وغيرها من البضائع، ولكن الأمر، ومن المهم أن تدرك المؤسسة أن نجاحها يعتمد على أداء الموردين واستعدادهم لمساعدة المؤسسة على تأدية واجبها على أكمل وجه⁽³⁾.

إن القوة التفاوضية للموردين اتجاه المؤسسة يجب أن تحلل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والموردين، لذلك يهتم واضعي الإستراتيجية بتشخيص

(1) - علامي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -، رسالة

ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جماعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص 80.

(2) - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

(3) - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 99.

المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد والتجهيز خاصة من حيث التكلفة والنوعية، طبيعة المواد والمنتجات، إن وصف العلاقة بين المؤسسة ومورديها يعتمد على العديد من المتغيرات والأبعاد التي يجب أن تدرس بعناية وأن توضع هذه العلاقة على أسس سليمة تخدم مصالح الطرفين المتعاملين ومع ذلك قدم بورترما هو مهم من بين هذه العوامل كالآتي:⁽¹⁾

- كلما ابتعدت عملية التوريد عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة المورد لرفع الأسعار اتجاه المؤسسة المشتريية بمعنى أن احتكار المورد لسلع معينة بذاتها تتيح له إمكانية رفع أسعارها وفق اعتبارات تطور السوق والمنافسة، وهذا الأمر يجعل المؤسسة تبحث باستمرار إلى تنويع مصادر التجهيز لغرض الحصول على أفضلها من حيث النوعية والأسعار واستمرارية التجهيز؛
- إذا كانت المؤسسة عميل غير مهم وتشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة تقل قوتها التساومية اتجاه المورد بسبب تركيز المورد على مؤسسات أخرى أهم؛
- يستطيع المورد زيادة قوته في المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي وخلفي بشكل أكبر؛
- إذا كان المورد محتكر من قبل مجموعة قليلة من المؤسسات تزداد قوته.

3. القوة التفاوضية للعملاء

يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل البيئة التنافسية موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج المؤسسة. فالعميل هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات المؤسسة، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح وبالتالي قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو، لذلك تتنافس المؤسسات لكسب رضا العملاء وولائهم من خلال تلبية فعلية لاحتياجاتهم بأفضل الصيغ⁽²⁾.

عندما يمتلك العميل قوة تساومية نسبياً بالمقارنة مع البائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترتفع القوة التساومية للمستهلك في الحالات التالية:⁽³⁾

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع؛
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين مقارنة بعدد المشترين؛

⁽¹⁾ - طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 273-274.

⁽²⁾ - طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم-العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 54.

⁽³⁾ - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص 173.

- عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي بحيث يستطيع تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه؛
- عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق والتكلفة والطلب...

4. التهديد بدخول منافسين جدد

- عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فإنهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية⁽¹⁾.
- وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:⁽²⁾
- اقتصاديات الحجم الكبير: تتمتع المؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات حيث أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الحجم ولذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه أن يقبل بتكاليف باهظة للقطعة الواحدة.
 - تميز المنتج: من المتعارف عليه أن للمؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل جهد كبير لمواجهتها واختراق القاعدة العريضة من عملائها.
 - متطلبات رأس المال: كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محفوفا بالمخاطر.
 - تكاليف التحويل: تزداد العقبات لمحاولة دخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهظة عند التحول من مورد إلى آخر.
 - اختراق قنوات التوزيع: سهولة الوصول لمنافذ التوزيع.
 - مزايا المؤسسات القائمة مسبقا: المؤسسات القائمة مسبقا لها عدة مميزات فيما يتعلق بالتكاليف وذلك لأسباب كثيرة منها امتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام، الخبرة الفنية للمنتج، اختيار أفضل للمواقع الإستراتيجية..
 - سياسة الحكومة: إن الحكومة يمكن أن تضع حدا أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص أو فرض الكثير من القوانين الأخرى.

5. تهديد المنتجات البديلة

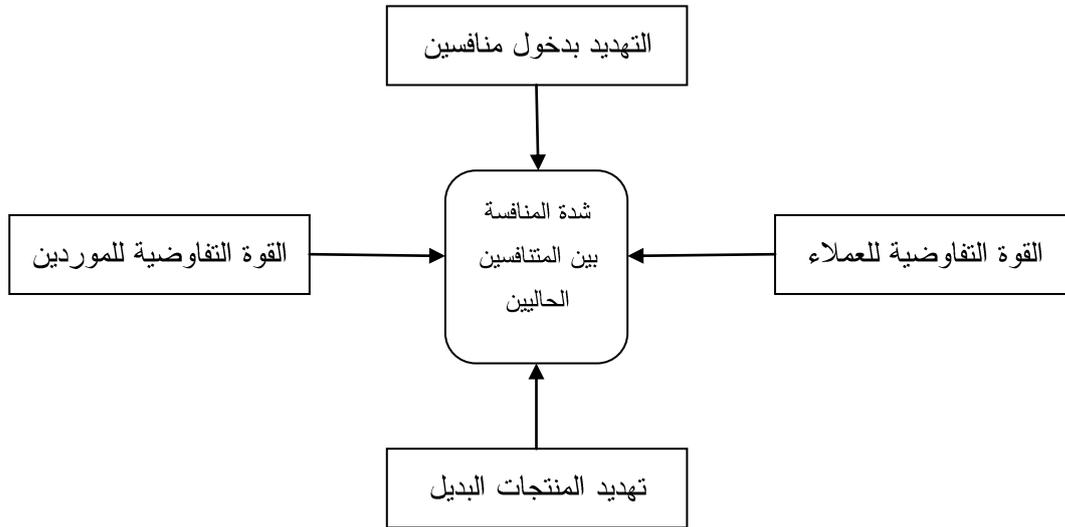
(1)-نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص90.

(2)-بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، صص 53-52.

علما أن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين، ولكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية:⁽¹⁾

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة؛
 - توافر حرية الاختيار أمام المستهلك؛
 - تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولاءه لعلامة معينة؛
 - تغير العلاقة نوعية/سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.
- ويمكن توضيح القوى الخمسة التي قدمها بورتر في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج بورتر للقوى الخمس



Source : Brulhart F., Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Edition d'organisation, Paris, 2009, p 48 .

المطلب الثالث: تشخيص المنافسة

1. تحليل العرض

يعرف الاقتصاديون العرض بأنه: "مجموعة الكميات المختلفة من سلعة ما، والتي يستطيع ويرغب المنتج عرضها عند سعر محدد، وفي زمن معين". فهو قدرة وإرادة المؤسسة على بيع المنتجات في ظروف معينة، بأسعار محددة. وبحثا عن وضعية تنافسية مريحة يجب أن تكون المؤسسة مرنة حتى تتمكن من الاستجابة لظروف

⁽¹⁾ - فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية : حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 82.

السوق، فيكون عرضها متميزا بالنسبة للعملاء في أسواقها الحالية أو المستقبلية، وللإحاطة بتحليل العرض، يتم الرد على أسئلة مثل: (1)

- ماهي قدرة الصناعة؟

للربط بين ظروف المحيط وإمكانيات المؤسسة يجب المقارنة بين قدرة القطاع الصناعي والطلب عليه، إذ أن ذلك يساعد على تقييم فرص الاستثمار وتحديد الحصة السوقية للمؤسسة ومنافسيها، وأيضا دراسة القطاع وقدرته ومعدل نموه، وبالتعرف على التطورات المستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على توجهات النمو والتغير فيه، تحليل فرص النمو، حيث أن استغلالها يحقق للمؤسسة عوائد وفيرة ويجنبها بالتأكيد مشاكل عديدة.

- ماهو هيكل التكاليف؟ هل تحتاج المؤسسة إلى يد عاملة أكثر، أم هي تعتمد على رأس المال

والاستثمارات أكثر؟ كيف تتوزع تكاليفها بين الثابتة والمتغيرة؟

من أهم عناصر تحليل العرض دراسة هيكل التكاليف، حيث يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك المؤسسات، فهيكلك تكاليف الإنتاج يؤثر على هيكل الصناعة بأكملها، ففي حالة ما إذا كانت الكفة ترجح للتكاليف الثابتة مثل الصناعات الثقيلة التي تتطلب رأس مال كبير وتجهيزات إنتاج ضخمة، تعتمد هذه المؤسسات إلى الإنتاج بكميات كبيرة، أي تتجه لاقتصاديات الحجم ما يشكل حاجز لدخول منافسين جدد، لذا نربط بين التكاليف الثابتة العالية والاستقرار في الصناعة، ولجعل التحليل أوضح يرجع البعض لمنحنى التكاليف لتحديد عتبة المردودية، حيث يمكن للمؤسسة تحديد مستوى الإنتاج الذي يغطي كل التكاليف الثابتة. ولا يقتصر تحليل هيكل التكاليف على تصور الوضعية الحالية لتوزيع التكاليف، بل يتعدى ذلك إلى التنبؤ بتطورها وترقب التغير فيها، فقد يكون هذا التغير في صالح المؤسسة كإنخفاض أسعار المواد الأولية أو الحصول على امتيازات من مورد محتكر، ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق، وقد يشكل هذا التطور تهديدا بالنسبة للمؤسسة يجب التيقظ له.

- كيف هي شبكة التوزيع؟ ماهي قنوات التوزيع البديلة؟ ماهي قنوات التوزيع التي تزداد أهميتها؟

ماهي قنوات التوزيع الجديدة التي برزت أو من المحتمل أن تبرز؟

يعتبر النفاذ إلى قنوات التوزيع التي تتسم بالكفاءة والفعالية أحد العوامل الحاکمة للنجاح، ويمكن أن تختلف بدائل قنوات التوزيع من عدة اعتبارات. أحد تلك الاعتبارات يتضمن درجة الاعتماد على التوزيع المباشر، فهناك بعض المؤسسات خاصة التي تقوم بإنتاج السلع الصناعية، تتولى البيع مباشرة لعملائها

(1) - بوزيدي دارين، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-92.

من خلال قوتها البيعية أو محلات التجزئة التي تمتلكها. بينما توجد مؤسسات أخرى تتولى البيع المباشر إلى تجار التجزئة أو الموزعين أو لنوع آخر من الوسطاء، كما يقوم البعض الآخر بالجمع بين الأسلوبين أي المباشر وغير المباشر، ومن الطبيعي القول بأن المؤسسات التي تقترب من المستهلك النهائي سوف تمارس درجة أعلى من السيطرة على جهودها التسويقية، إلا أنها في نفس الوقت سوف تتحمل أعلى درجات المخاطرة، لذا فإنه من المفيد الأخذ بعين الاعتبار ليس فقط نظم التوزيع الحالية، ولكن كذلك قنوات التوزيع المحتملة⁽¹⁾.

يمكن تلخيص مجموعة الأسئلة التي يمكن أن تطرح عند تحليل العرض في الجدول التالي:

الجدول رقم(02):متغيرات تحليل العرض

القدرة الصناعية:
• ضعف القدرة أو تحسن القدرة؛
• الوقت وتكلفة التوسع.
هيكل التكاليف:
• تكلفة اليد العاملة؛
• تكلفة المواد الأولية؛
• وجود سلم اقتصادي(التصنيع، البيع، التوزيع...)
• وجود الخبرة.
القطاع الاقتصادي:
• حواجز الدخول؛
• حواجز الخروج؛
• التركيز؛
• التكامل؛
• هيكل التكاليف.
التوزيع:
• قنوات التوزيع (التميز، التوسع)
النظام المالي:
• الطبيعة الدورية للصناعة؛
• الاحتياجات المالية للصناعة؛
• طرق تمويل الصناعة.

Source:ThiétartR.A., op.cit.,p69.

2. تحليل الطلب

(1) - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-177.

الطلب على منتج أو خدمة معينة هو الكميات المختلفة من هذا المنتج أو الخدمة المطلوبة في زمن معين أمام الأسعار المقابلة، والمؤسسة الناجحة تتنبأ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها أو خدماتها، مما يساعدها على تحديد حجم الإنتاج وما يترتب عليه من قرارات هامة وهناك خمسة عوامل أساسية تؤثر في حجم الطلب وهي: (1)

- دخول الأفراد: فبمقدار ما يحصل عليها الفرد من دخل، يتوقف على ما يستطيع أن يشتري من سلع وخدمات.

- الأسعار

أي أسعار السلع والخدمات في السوق، إن الكمية التي يطلبها الأفراد من السلع والخدمات تتوقف على أسعارها، ومن هنا فإن العلاقة بين السعر والكمية المشتراة من سلعة أو خدمة يعبر عنها باسم منحنى الطلب، فهو يظهر الكميات المشتراة عند أسعار مختلفة، فإذا انخفض السعر، فقد تزيد الكمية المشتراة، والعكس صحيح.

- ذوق المستهلك

يؤثر ذوق المستهلك بشكل كبير على الطلب على منتجات المؤسسة، فتفضيلات المستهلكين متباينة لمختلف منتجات المؤسسات، ويمثل هذا العنصر عاملاً سيكولوجياً من الصعب على المؤسسة أن تتحكم فيها لكن يمكن أن تؤثر فيه بطريقة أو بأخرى، عن طريق الإعلان لأننا والجودة مثلاً، وذلك لجلباً على طلب على منتجات المؤسسة.

- السلع البديلة: هي تلك السلعة التي تشبه حاجة الفرد، ولكن ليس بصور كاملة مثلما تشبهها السلعة الأساسية، فوجود السلع البديلة يؤدي إلى تقليص حجم الطلب على السلع الأساسية، فمثلاً قد تؤدي زيادة الطلب على الشاي إلى انخفاض الطلب على القهوة.

- المناخ الاقتصادي العام للدولة: ويقصد به إذا كانت الدولة تواجه حالة ركود اقتصادي فيهبط البطالة كبيرة أو ندرت بعض المنتجات والخدمات، والمنتجات والخدمات المتمتزة بدرجة كبيرة، أم أنها تواجه ركوداً اقتصادياً فيهبط البطالة كبيرة أو ندرت بعض المنتجات والخدمات.

عند تحليل الطلب يتم طرح مجموعة من الأسئلة: ما هو تطور السوق؟ ما هي خصائص وطبيعة الطلب؟ والجدول التالي يلخص الأسئلة التي يمكن أن تطرح.

الجدول رقم (03): متغيرات تحليل الطلب

تطور الطلب:	
• الاستقرار؛	(1) - بين واحد
• تأثير النمو الديموغرافي، ذوق المشترين من حيث التكنولوجيا، أسلوب الحياة؛	
• آفاق الاستعمالات الجديدة، أسواق جديدة، تجزئات جديدة.	
حجم ونمو كل جزء من السوق.	

Source:ThiétartR.A., op.cit., p66.

3. تحليل الديناميكية التنافسية

أ. تحليل عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة

الغرض من التعرف على عوامل النجاح الرئيسية هي مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار حول ماهي العوامل الأكثر أهمية للنجاح والتنافس في الصناعة، وما هي العوامل الأقل أهمية، ليتسنى للمؤسسة بناء الإستراتيجية التي تحقق النجاح والميزة التنافسية في الصناعة على الأمد الطويل، حيث أن عوامل النجاح تختلف من صناعة إلى أخرى وحتى من وقت لآخر في نفس الصناعة، فعلى سبيل المثال إن عوامل النجاح الرئيسية لصناعة الملابس تعتمد على التصميم الجذاب، والموديل الحديث، وتركيب اللون، جودة الصناعة وبتكلفة أقل من أجل تحقيق هامش معين من الأرباح.

ويمكن توضيح أغلب عوامل النجاح الرئيسية لعموم المؤسسات فيما يلي:⁽¹⁾

-عوامل النجاح المرتبطة بالتكنولوجيا: خبرات البحث العلمي، الإمكانيات المرتبطة بابتكار العملية،

الابتكارات المرتبطة بابتكار المنتج، خبرات في مجالات التكنولوجيا معينة.

-عوامل النجاح المرتبطة بالتصنيع: الكفاءات الإنتاجية بأقل تكلفة، نوعية المنتجات، الاستفادة الكبيرة

للأصول الثابتة، إقامة مواقع ذات تكلفة منخفضة، إمكانية الحصول على موارد كافية من العمالة الماهرة،

(1) - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص111-113.

إنتاجية العمل العالية، تصميم الإنتاج والهندسة بتكلفة اقل، مرونة في التصنيع وتنظيم نماذج وأحجام تتلاءم واهتمام طلبات الزبائن.

-عوامل النجاح المرتبطة بالتوزيع: بناء شبكة قوية من الموزعين والمتعاملين مع المؤسسة، اكتساب مساحات واسعة على رفوف عرض تجار التجزئة، امتلاك المؤسسة منافذ لتصريف السلع، تكاليف منخفضة في التوزيع، سرعة التوزيع.

-عوامل النجاح المرتبطة بالتسويق: تدريب عالي وقوة مبيعات فعالة، توفير تقييم فني وخدمي، انجاز دقيق لطلبات المشترين، التوسع في خط المنتج واختيار المنتج، مهارات عالية للسلعة أو البضاعة، استخدام أنماط جذابة في التعبئة والتغليف، ضمان الزبائن وتأمين سلامة الإنتاج.

-عوامل النجاح المرتبطة بالمهارات: مهارة مثالية، معرفة عالية بالرقابة النوعية، خبرة عالية في مجال تكنولوجيا خاصة، قدرة عالية في الانجاز ونكاه حاذق، قدرة في الحصول على منتجات جديدة ومتطورة اعتمادا على البحث والتطوير.

-عوامل النجاح المرتبطة بالقدرة التنظيمية: نظم معلومات مثالية، قدرة الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة، خبرة واسعة ومعرفة إدارية عالية.

-عوامل النجاح الرئيسية الأخرى: انطباق ذهني عالي وسمعة جيدة مع المشترين، تكلفة كلية منخفضة، مواقع قريبة، توفر مستخدمين على درجة عالية من اللياقة والكياسة، إمكانية الحصول على الاحتياجات المالية، حماية براءة الاختراع.

ب. تحليل المجموعات الإستراتيجية

المجموعات الإستراتيجية هي "عبارة عن مجموعات من المؤسسات تتبنى أنواعا متشابهة من الاستراتيجيات داخل نفس الصناعة"⁽¹⁾.

إن عملية تحليل المجموعات الإستراتيجية تتحرك عموما وفق الأبعاد التالية:⁽²⁾

- درجة التخصص؛

- صورة العلامة؛

- سياسة السعر؛

- طريقة التوزيع؛

(1) -Tugrul A., et Rolane C., **Diagnostic et Décision stratégique**, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2003, p119.

(2) -Déttrie J.P., et autres, **STRATEGOR : Politique Générale de l'entreprise**, 4^{ème} Edition, Dunod, 2004, p47-48.

- مدى الخدمات والوفاق المعروضة؛

- نوعية المنتج؛

- نوع السياسة التجارية؛

- نوع التكامل العمودي؛

- التقدم التكنولوجي؛

- وضع التكاليف؛

- العلاقة مع المجتمع؛

- العلاقة مع المؤسسات الأخرى أو القوى الأخرى.

حيث أن تحديد المجموعات الإستراتيجية يعد تحليلاً ذو فعالية كبيرة، وذلك للأسباب التالية:⁽¹⁾

- إن تحديد المجموعات الإستراتيجية يساعد على تحديد أين منها تعد منافساً مباشراً، كما يقوم بتحديد ما يميز المجموعات الإستراتيجية عن بعضها، وتحديد قواعد المنافسة المحتملة بين مؤسسات نفس المجموعة الإستراتيجية؛

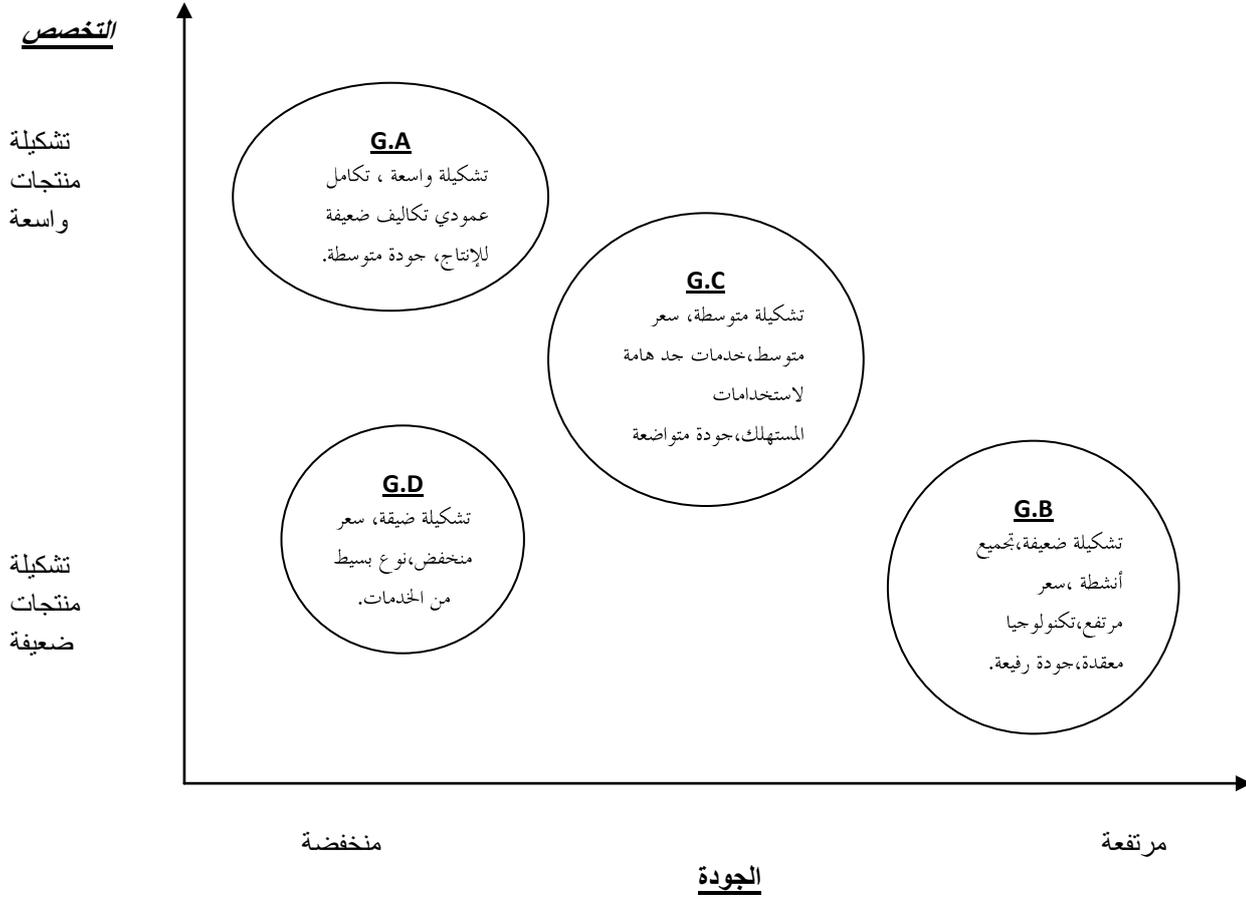
- يمكن أن تقدم حلاً لإشكالية انتقال إحدى المنظمات من مجموعة إستراتيجية إلى أخرى، إذ أن الانتقال بين المجموعات يتبع كما هو معروف مفهوم وجود حواجز الدخول؛

- تحديد المجموعات الإستراتيجية يسمح بتحديد الفرص، حيث أن التطورات الاقتصادية الكلية - على الخصوص في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشمولية المؤسسات - يسمح بفتح فضاءات إستراتيجية جديدة.

نستطيع تمثيل تحليل المجموعات الإستراتيجية في خريطة بسيطة، حيث تعتبر أداة تحليلية جد سهلة للتعريف بالمنافسة في قلب القطاع، وخريطة الفضاء الإستراتيجي هذه ليست متعلقة بالأسعار ولا بالكميات ، فالمحللون يختارون بعض المتغيرات الإستراتيجية الممثلة على البعدين لبناء الخريطة، والشكل التالي يوضح خريطة نموذجية لمفهوم المجموعات الإستراتيجية.

(1) - سلاف رحال، الإدارة الإستراتيجية، محاضرات مقدمة لطلبة السنة الرابعة إدارة أعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص12.

الشكل رقم (3): يوضح مفهوم المجموعات الإستراتيجية



المصدر: أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر ، 2006، ص 116.

المبحث الثالث: تحليل المصفوفات

هناك العديد من الدراسات الأكاديمية النظرية والميدانية التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، والتي تعمل على استقصاء وتشخيص مركز المؤسسة التنافسي عن طريق تشخيص حافظة الأنشطة الإستراتيجية. ولعل ابرز هذه الطرق هي مصفوفات McKinsey, ADL, BCG...

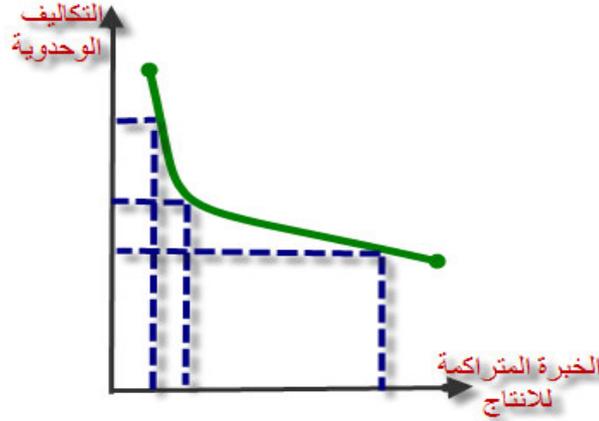
المطلب الأول: مصفوفة الـ BCG1

قدمت هذا النموذج المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية Boston Consulting Group التي تعرف اختصاراً بـ BCG أو تعرف أحياناً بمصفوفة النمو-الحصة السوقية، وفي هذا النموذج توزع الأعمال الحالية أو المحتملة للمؤسسة على مصفوفة ذات بعدين أحد الأبعاد يمثل نسبة نمو السوق والبعد الآخر يمثل حصة السوق لأعمال المؤسسة، وهذا النموذج يفترض انه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فان التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تبدأ بالانخفاض بنسبة تتراوح بين 20-30% ويتحقق ذلك الانخفاض في التكلفة من خلال عوامل أساسية هي: (1)

- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير؛
 - زيادة فعالية أداء القوى العاملة؛
 - تحسين العملية الإنتاجية ذاتها؛
 - الوصول إلى تنميط المنتج؛
 - الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج؛
 - تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.
- ويمكن تمثيل منحنى الخبرة في الشكل التالي:

(1) - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 209-211.

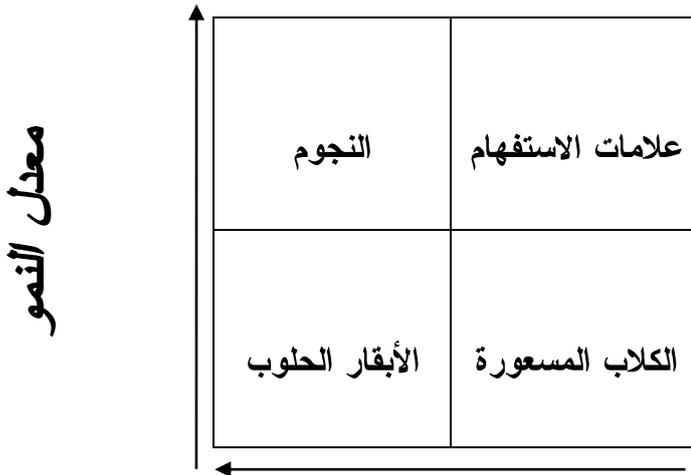
الشكل رقم(04): منحى الخبرة



Source: Garibaldi G., *Analyse stratégique*, Les éditions d'Organisation, France, 2001, P267.

وبهذا شكلت المجموعة نموذج BCG1 كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): نموذج BCG1



الحصة السوقية النسبية

المصدر: براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية : حالة مؤسسة عنتر تراد condor للإلكترونيات بولاية برج بوعريش، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 62.

حيث تعبر كل خلية من الخلايا التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال إستراتيجية أو منتج معين وفيما يلي وصف لتلك الخلايا: (1)

➤ الخلية الأولى (علامات الاستفهام): تتمثل هذه الخلية بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع،

حيث الإستراتيجية الملائمة تعتمد على الظروف المحيطة وسياسة المؤسسة وغالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو واعدة في السوق، ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى

(4) - غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 62-63.

تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها وخلق طلب عليها والذي يشجع المؤسسة على ذلك كون معدل النمو في السوق لهذه المنتجات عالي يسمح لها بالتطور والنمو أي أن المؤسسة تفضل إتباع إستراتيجية النمو والتطور لتعزيز موقعها التنافسي.

➤ **الخلية الثانية (النجوم):** تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات في هذه الخلية بارتفاع معدل النمو وكذلك ارتفاع الحصة السوقية، ويعكس هذا الموقف أن وحدة الأعمال أو المنتجات تتميز بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في السوق وبالتالي تحقق موقع الريادة في السوق عند مقارنتها مع المنافسين الآخرين والإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو والتكامل والمشاريع المشتركة لكي تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي القوي.

➤ **الخلية الثالثة (البقرة الحلوب):** تشير إلى تلك الأنشطة والوحدات التي تتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض وهي أنشطة تدر دخلا وربحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية والإستراتيجية الملائمة هنا تعظم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة عبر أطول فترة زمنية ممكنة، حيث أن التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات أو وحدات الأعمال يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة للقلق (علامات الاستفهام) أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة (النجوم).

➤ **الخلية الرابعة (الكلاب أو الوضع المضطرب):** هي أنشطة ووحدات متعثرة تتميز بحصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها وأخذت تكلفتها بالزيادة وبالتالي يكون من الأفضل التخلص من النشاط وتصفيته، ومن الإستراتيجيات المناسبة هنا هي إستراتيجية الانكماش (البيع للغير والتصفية).

من خلال دراستنا لنموذج الـ BCG لاحظنا بأن هناك تدرج منطقي لمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الأول، فالمربع الثاني ثم الثالث وأخيرا الرابع. إنيمر المنتج عموما بعدة مراحل، حيث تكون مختلفة عن بعضها البعض، كما أن الدورة لكل منتج سوف تختلف اختلافا كبيرا من منتج إلى آخر، كذلك فإن الفترة التي يقضيها المنتج في كل مرحلة تختلف أيضا باختلاف طبيعة المنتج ذاته. ويتوقف امتداد طول دورة حياة المنتج على عدة عوامل أهمها: (1)

- معدل التطور التكنولوجي؛

- سهولة الدخول إلى الأسواق بواسطة المؤسسات؛

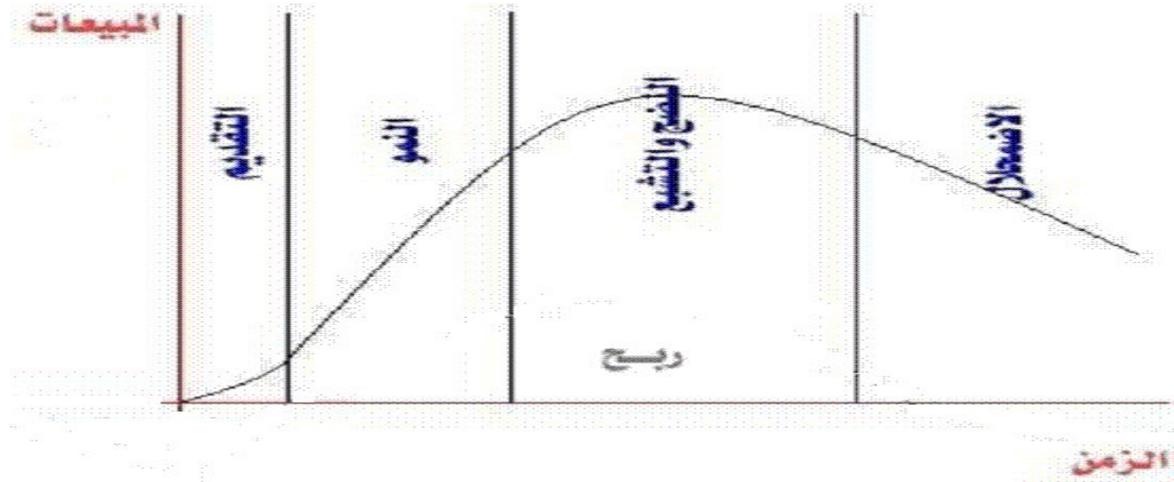
(1) - إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 207.

- درجة توافر بعض المنتجات البديلة؛

- درجة قبول السوق للمنتج الجديد.

ويمكن توضيح المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته في الشكل التالي:

الشكل (06): دورة حياة المنتج.



Source: Malcolin M., Les Plans Marketing: comment les établir ? comment les utiliser ?, traduction de la 5^{ème} édition anglaise par Pierre Chaix, De Boeck, Bruxelles, 2004, p 183.

من خلال الشكل نجد أن المراحل التي يمر بها المنتج هي: (1)

- **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة تكون مبيعات المنتج منخفضة ولكنها تتزايد بتزايد قبول السوق له، وقد تختفي الأرباح كلية في هذه المرحلة أو قد تظهر بصورة محدودة جدا ويعود ذلك إلى ارتفاع التكاليف، وإذا كان المنتج يتصف بالحدائثة فإن الجهود التسويقية تعد العنصر الرئيسي في نجاحه في السوق من عدمه، فالمنتج في هذه المرحلة يدر إيرادات محدودة ولكنه في نفس الوقت يتطلب نفقات عالية.
- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ كل من المبيعات والأرباح في الزيادة بسرعة وتمثل هذه الفترة فترة ازدهار المنتج في الأسواق حيث يتعلم المستهلك أن هذا المنتج هو الشيء الذي يريده، كما تتميز المرحلة بزيادة ملحوظة في الإيرادات والناشئة عن زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف، وخلال هذه المرحلة فإن المؤسسة تسعى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لمواجهة الطلب المتزايد في السوق.
- **مرحلة النضج:** عندما يتم قبول المنتج بواسطة معظم المستهلكين المحتملين فإنه يدخل إلى مرحلة النضج، وفي بداية هذه المرحلة قد تستمر المبيعات في الزيادة ولكن بمعدل متناقص ثم تبدأ بعد ذلك في التناقص التدريجي، وتصل الأرباح إلى حدها الأقصى في الفترة الأولى من هذه المرحلة ولكن تبدأ بعدها

(1) - إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-215.

في التناقص، وتزداد شدة المنافسة بين المؤسسات في الأسواق. ومن الاستراتيجيات المستخدمة في هذه المرحلة أن تحاول المؤسسة القيام بأي تعديل في المنتج بحيث تؤدي إلى عودته مرحلة النمو.

- **مرحلة التدهور (الاضمحلال):** في هذه المرحلة يشهد المنتج انخفاضا شديدا في مبيعاته والذي قد يؤدي إلى وصول المبيعات إلى الصفر عندما تقوم المؤسسة بالتخلي عن هذا المنتج من مزيج منتجاتها. إن أحد جوانب القوة الرئيسية في مصفوفة بوسطن هي قدرة المؤسسة على تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بها على خريطة واحدة ومقارنة هذه الوحدات أو المنتجات من زاوية درجة المساهمة التي تحققها كل وحدة أو منتج للمؤسسة، وهذا يمكن المؤسسة من أن تختار الإستراتيجية الملائمة لكل وحدة أو منتج ولكن على الوجه الآخر فإن هذا النموذج يحتوي على عدد من جوانب القصور الهامة، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليه مايلي: (1)

- إن النموذج بسيط إلى حد مبالغ فيه إذ أن التركيز في تقييم وحدة العمل أو المنتج على بعدين هما: معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية يعد أمرا مضلا إذ يتعين أخذ عوامل أخرى ذات علاقة في الحسبان؛
- أغفلت مصفوفة بوسطن الأسواق ذات النمو المتوسط ووحدات الأعمال أو المنتجات ذات الحصة المتوسطة في السوق؛
- إن النشاط الذي يستحوذ على نصيب متدن من السوق في مجال صناعي منخفض النمو يمكن أن يكون مجالا مربحا، ويمكن أن يتمتع بمركز تنافسي قوي في شريحة معينة من السوق ومع ذلك يمكن تصنيف هذا النشاط وفق مصفوفة بوسطن في الخلية الرابعة.

المطلب الثاني: مصفوفة الـ BCG2

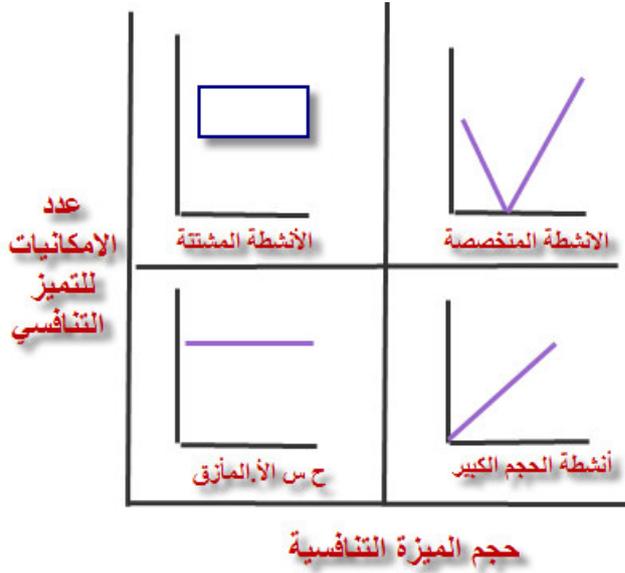
نظرا للقصور الملاحظ في مصفوفة الـ BCG1 ظهرت مصفوفة الـ BCG2 (المطورة) والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات أو أنشطة تنافسية معتمدة على معيارين في ذلك:

- الميزة التنافسية (ضعيفة إلى قوية) ممثلة في المحور الأفقي.
- عدد الإمكانيات للتمييز التنافسي (قليلة إلى كثيرة العدد) ممثلة في المحور العمودي.

فهي تبحث عن وجود علاقات أو ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) - سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال : دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اللاذقية، سوريا، 2007، ص ص 57-58.

الشكل رقم (07): مصفوفة BCG2 المطورة



المصدر: أحمد بن مويزة، مرجع سبق ذكره، ص90.

من خلال الشكل نلاحظ أن مصفوفة الـ BCG2 المطورة قسمت إلى أربعة أنشطة كالاتي: (1)

- **أنشطة المأزق:** حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تميز تنافسي ضعيف، والمنظمة لا تضع حواجز الدخول والتكنولوجيا متاحة للجميع، والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المنظمة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة.
- **أنشطة صناعة الحجم:** فحجم الميزة التنافسية قوي لكن أمام المنظمة مصادر قليلة للتميز التنافسي، فيمكن استغلال أثر الخبرة وتقدم المنظمة هنا ميزة التكلفة الأقل، والعلاقة بين حصة السوق ومردودية الاستثمار وثيقة جدا.
- **أنشطة الصناعة المشتتة:** أين يكون حجم الميزة التنافسية ضعيفا أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، هناك فرصة للمنافس بالتميز، أما المردودية هنا لا ترتبط كثيرا بصحة السوق حيث يمكن أن يشكل عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق.
- **أنشطة الصناعة المتخصصة:** تميز كبير للمنتجات ومرتبطة بتوقعات المستهلكين، أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج المؤسسات بالطلبات، وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد وبتميز كبير عن المنافسين.

(1) - أحمد بن مويزة، مرجع سبق ذكره، ص90.

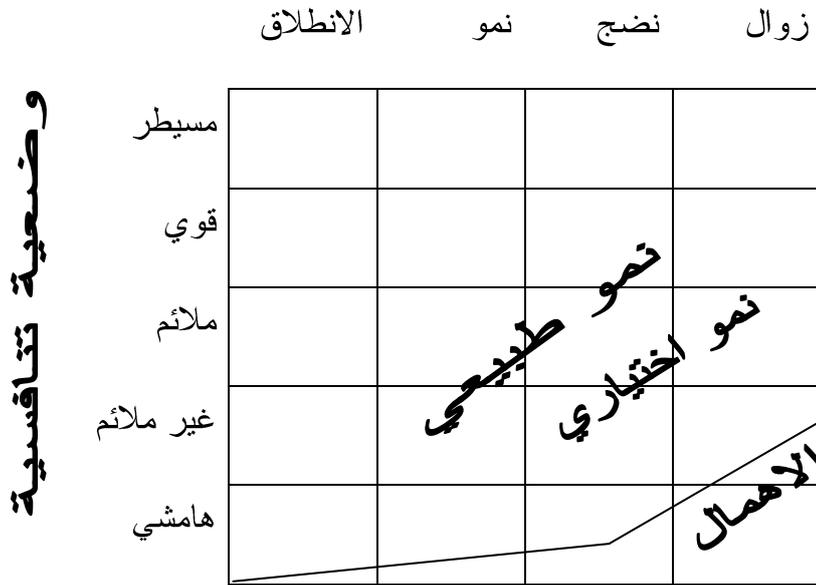
المطلب الثالث: مصفوفة الـ ADL*

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما:

- درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع).
- الوضعية التنافسية.

وتختلف مصفوفة (ADL) عن مصفوفة الـ BCG ، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، فهذه الأخيرة تقدر انطلاقاً من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة⁽¹⁾. ويوضح الشكل التالي نموذج لمصفوفة الـ ADL :

الشكل رقم (08) : مصفوفة الـ ADL



Source: Garibaldi G., op. cit., p289.

نضج القطاع

من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تتبع الاستراتيجيات التالية:⁽²⁾

(1) - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص32.

(2) - براهيم حياة، مرجع سبق ذكره، ص32.

- **النمو الطبيعي:** تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية. هذه الإستراتيجية قابلة للتطبي حق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.
- **النمو الاختياري:** تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.
- **الإهمال:** وهو يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

المطلب الرابع: مصفوفة جنيرال الكتريك/ماكنزي (GE/McKinsey)

- طورت إدارة ماكنزي للاستشارات (Mckinsey) بالتعاون مع مؤسسة جنرال إلكتريك نموذج محفظة الأعمال وقد طبق لأول مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك تفاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، وتتضمن مصفوفة ماكنزي تسعة مربعات موزعة على بعدين هما: (1)
- جاذبية الصناعة.
 - قوة الأعمال أو ما يطلق عليه المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات.
- ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، متوسط، ضعيف. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): مصفوفة GE/McKinsey

(1) - غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص64.



المصدر:

براهيميحية، مرجع سبق ذكره، ص 71.

أما عن الاستراتيجيات المناسبة فهي كالآتي: (1)

- الأنشطة ذات مركز تنافسي قوي أو متوسط وجاذبية صناعة قوية أو المتوسطة: يجب على المؤسسة في هذه الحالة أن تستمر وتزيد من إنفاقها واستثماراتها والتوسع في أعمالها، أي أن الإستراتيجية المناسبة هي إحدى استراتيجيات النمو.
- الأنشطة ذات الأبعاد (مركز تنافسي /جاذبية الصناعة) (قوي/ ضعيف) أو (متوسط/ متوسط) أو (ضعيف/ قوي): في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرًا وتتفق بحذر في الاستثمار، وأن تراقب الموقف باستمرار والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف المواتية، أما إذا كانت غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.
- الأنشطة ذات مركز تنافسي ضعيف أو متوسط وجاذبية صناعة ضعيفة أو متوسطة: في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرًا إزاء هذه الأنشطة أو تحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

(1) - براهمي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

ويتم تطبيق مصفوفة GE/McKinsey بإتباع الخطوات التالية:⁽¹⁾

- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية؛
- ترجيح معايير الجاذبية، وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد 01؛
- تقييم كل مجال نشاط استراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05؛
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد؛
- تحديد وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة؛
- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

(1) - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن بؤادر ظهور عملية التشخيص كانت في مجال الطب، ثم انتقلت إلى مجال الإدارة ليظهر مصطلح التشخيص الاستراتيجي. فالتشخيص الاستراتيجي عملية مستمرة تساعد المؤسسة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء، وذلك بتقييم وضعية المؤسسة وتسرع بالنسبة لبيئتها الداخلية عن طريق التعرف على نقاط الضعف والقوة، وكذا بالنسبة لبيئتها الخارجية التي توضح التهديدات والفرص المتاحة أمام المؤسسة عن طريق تشخيص البيئة العامة للمؤسسة وتسرع بمختلف جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية والتكنولوجية. ثم تشخص الصناعة من خلال تشخيص نموذج بورتر للرقوى الخمس، وكذا تشخيص المنافسة من خلال تحليل العرض والطلب وتحليل الديناميكية التنافسية.

الفصل الثاني:

نظام المعلومات ودوره في التشخيص
الاستراتيجي الخارجي

تمهيد

في ظل تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه متخذ القرارات، فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات لذلك فقد أصبحت نظم المعلومات جزءا أساسيا من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة.

فالمؤسسة تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها واستمرارية بقائها، ومن ثم فهي تحتاج إلى المعلومات التي تعتبر سندا ودعامة للتشخيص الاستراتيجي ، ولهذا كان من الضروري أن تتوفر على نظام للمعلومات يمدّها بمعلومات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب التي تعكس الصورة الداخلية للمؤسسة ويساعدها على معرفة محيطها الخارجي وتكون قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها أن تحدث اختلافات تؤدي إلى زوالها من جراء عدم اكتسابها الموقع التنافسي.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على نظم المعلومات ودورها في التشخيص الاستراتيجي الخارجي من خلال التطرق إلى ما يلي:

- مفاهيم عامة حول النظام والمعلومات.
- مدخل لنظام المعلومات.
- دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظام والمعلومات

تلعب المعلومات دورا حيويا وحاسما في شتى مجالات المؤسسة بدءا من نشوئها وطيلة حياتها، فالمعلومات تمثل موردا ومصدرا حيويا للمؤسسة، سواء كان في صياغة رسالتها وأهدافها وكذا عملية التشخيص الاستراتيجي ووضع الاستراتيجيات المناسبة وغيرها، فالمعلومات مفتاح نجاح المؤسسات وبقائها ونموها. وتشكل الثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي تحديات كبيرة أمام المؤسسات في إدارة المعلومات بنجاح لمواكبة زخم المعلومات المتصاعد وتسخير معطياتها لأغراضها المختلفة. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم النظام وعناصره، مفهوم المعلومة وأهميتها، خصائص المعلومة الجيدة وكيفية تحويل البيانات إلى معلومات، والتصنيفات المختلفة للمعلومات.

المطلب الأول: مفهوم النظام وعناصره

1. مفهوم النظام

إن مصطلح النظام (*System*) تبلور كمفهوم علمي في نهاية الأربعينيات من هذا القرن⁽¹⁾، وهو مصطلح مشتق من كلمة (*Systema*) اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من أجزاء، إلا أنه يعد من المصطلحات شائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، إذ اكتسب هذا المصطلح بمرور الزمن معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية والظواهر العامة الأخرى.

حيث نجد أن هناك عدة تعاريف للنظام منها:

يعرف النظام بأنه "مجموعة من العناصر أو المكونات المتفاعلة لإنجاز أهداف ما"⁽²⁾.

كما يعرفه Jean Gerbier بأنه "مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها لتشكل وحدة واحدة تقوم بوظيفة معينة"⁽³⁾.

ويعرف النظام أيضا بأنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة ببعضها ومع البيئة المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام"⁽⁴⁾.

(1) - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 17.

(2) - نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 13.

(3) - مناصرية إسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004، ص 43.

(4) - زياد يوسف المعشر وعلي محمد الخصبية، أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006، ص 488.

2. عناصر النظام

انطلاقاً من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر التي يتضمنها النظام فيما يلي:

- أ. المدخلات: تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه، وتشمل المدخلات العديد من العناصر كالخدمات والطاقة والمعلومات والآلات⁽¹⁾.
- ب. العمليات: هي النشاط الذي يمارسه النظام على المدخلات باعتماد المستلزمات الضرورية من قوى بشرية ومادية وإجراءات معينة لأجل تحويل هذه المدخلات إلى المخرجات المطلوبة⁽²⁾.
- ج. المخرجات: تمثل المخرجات ناتج عملية تحويل المدخلات وقد تكون المخرجات سلع أو خدمات أو معلومات، وتعد المخرجات العنصر الذي يمكن من خلاله التحقق من أداء النظام أي قدرته على تحقيق أهدافه، ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المخرجات، فهناك مخرجات تستخدمها أنظمة أخرى كمدخلات، كما أن هناك مخرجات يستخدمها النظام ذاته (التغذية العكسية) وأخرى يتخلص منها⁽³⁾.
- د. بيئة النظام: تعرف بيئة النظام بأنها أي شيء يقع خارج حدود النظام وتؤثر على عملياته ولا يمكن التحكم فيها بواسطة محلل النظام، وقد تتسع حدود النظام لتشمل بعض عناصر البيئة وعندئذ تصبح هذه العناصر من عناصر النظام وليست من عناصر البيئة⁽⁴⁾.
- هـ. حدود النظام: ينظر لحدود النظام على أنها ذلك الخط الذي يشكل دائرة مغلقة حول المكونات المختارة للنظام، كما تستخدم الحدود أيضاً لتمييز النظام عن بيئته⁽⁵⁾.
- و. التغذية العكسية: لأجل تحقيق الانتظام في فعاليات النظام والرقابة عليها لابد من وجود عنصر التغذية العكسية الذي يتولى مهمة المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية وبين المخرجات المخططة والمحددة مسبقاً، إذ أن وجود أية اختلافات بينهما يحتم استخدام مدخلات جديدة أو إجراء تعديلات في عمليات المعالجة أو إعادة النظر في المخرجات المخططة للحصول على المخرجات المرغوبة⁽⁶⁾.

(1) - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 21.

(2) - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(3) - إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(4) - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 28.

(5) - محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 69.

(6) - يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرامات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 20.

ز. الأهداف: لابد أن يكون لكل نظام هدف ما أو عدة أهداف وتمثل هذه الأهداف العائد الحقيقي الناتج من عمليات تشغيل النظام⁽¹⁾.

ح. العلاقات: تمثل العلاقات الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية ببعضها البعض وأيضا ربط النظام ببيئته⁽²⁾.

المطلب الثاني: مفهوم المعلومات وأهميتها

1. مفهوم المعلومات

المعلومات لغة: هي كل ما يعرفه الإنسان عن حقيقة أو عن واقع أو هي عملية توصيل حقائق أو كشف وإيضاح الأمور من أجل زيادة الفهم، وبالرغم من الخلط الكبير بين كل من مفهوم البيانات (Data)، والمعلومات (information)، والمعرفة (Knowledge) إلا أنه يكاد يكون هناك نوع من الترابط بين مفاهيم هذه الألفاظ، إذ أن البيانات هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات ... لا تبرز معنى في شكلها الخام، أما المعلومات فهي نتيجة تجهيز البيانات ومعالجتها عن طريق مثلا التحليل أو الشرح التبويبي... أو هي نتائج التفسير والتحليل التي عادة ماتأخذ شكل تقرير مبدئي من هذه البيانات . بالتالي فالمعلومات تبرز معنى إدراكي واستعمالي في آن واحد. أما المعرفة فهي الأفكار والمفاهيم والحقائق الناتجة عن المعالجة المستمرة والمتراكمة للمعلومات ضمن مجال أو إطار معين⁽³⁾. وهناك من باحثي الإدارة من يعرف المعلومات بأنها "تلك البيانات والأرقام والحقائق والأوصاف التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من ظواهر وأحداث وصولا إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل ومن ثم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة والرقابة على مختلف أوجه النشاط"⁽⁴⁾. كما يعرف لوكاس (Lucas) المعلومات على أنها "تعبير عن حقيقة، أو ملاحظة أو إدراك، أو أي شيء محسوس، أو غير محسوس يستخدم في تدنيه عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة"⁽⁵⁾.

(1) - محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(2) - إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(3) - فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 14.

(4) - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 206.

(5) - كامل السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 40.

2. أهمية المعلومات

لا غنى لأي مؤسسة عن المعلومات وكل مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وأهدافها وحجمها وغيرها، بحاجة للمعلومات ولكن مدى هذه الحاجة تختلف من مؤسسة لأخرى. وهناك عوامل عديدة تؤثر على مدى أهمية المعلومات للمؤسسة وعلى مدى القدرات المعلوماتية الواجب توافرها في المؤسسة، وبعض هذه العوامل يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة والبعض الآخر يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

من العوامل الداخلية التي تؤثر في مدى حاجة المؤسسة للمعلومات وأهمية هذه المعلومات ما يلي: طبيعة أعمال المؤسسة ودرجة تنوع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ودرجة تعقيداتها، حجمها، مدى ثبات هذه الأعمال، مدى توسع المؤسسة في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، نوع نطاق الإشراف المعمول به وما ينتج عن ذلك من تعدد وتنوع الوحدات التنظيمية ومدى الارتباط والاعتمادية فيما بينها، تعدد المستويات الإدارية ومدى تنوع المهام والواجبات، يضاف إلى ذلك مدى توزيع وانتشار أنشطة وأعمال المؤسسة، ومدى اللامركزية المستخدمة في المؤسسة ونوع التقنية فكلما تنوعت أعمال المؤسسة وتعقدت وزاد حجمها وطبقت التخصص الضيق ونطاق الإشراف الضيق ومزيديا من اللامركزية واستخدمت تقنية غير روتينية كلما زاد ذلك من أهمية المعلومات وحاجة المؤسسة إليها وزادت بالتالي حاجتها إلى قدرات معلوماتية عالية.

أما فيما يتعلق بالعوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية فتشمل: مدى تأثير المؤسسة وارتباطها أو أي من وحداتها التنظيمية بالعوامل البيئية والمتطلبات التي تقتضيها التشريعات الحكومية أو القطاعات الخاصة المختلفة، ومدى التقلبات وعدم الاستقرار الذي تشهده المؤسسة، ففي حالة المؤسسة التي ترتبط بشكل كبير بالبيئة الخارجية وتعتمد عليها كثيرا وتواجه بيئة ديناميكية مضطربة تصبح حاجتها للمعلومات أكبر مما يتطلب قدرة عالية في إدارة المعلومات.

كما أن أهمية المعلومات ومدى الحاجة إليها تختلف أيضا من وحدة/وظيفة لأخرى ضمن المؤسسة الواحدة، ويتوقف ذلك على طبيعة الأعمال التي يتم إنجازها وما يتطلبه ذلك من اتصالات، ومدى الارتباط والاعتمادية بين الوحدات المختلفة التي تقوم بهذه الأعمال، وتزداد أهمية المعلومات في الوحدة التي تؤدي أعمالا غير روتينية وغير متوقعة وحينما تكون بيئة الأعمال متغيرة، وفي الأعمال التي تترابط فيها الواجبات والمهام بدرجة عالية⁽¹⁾.

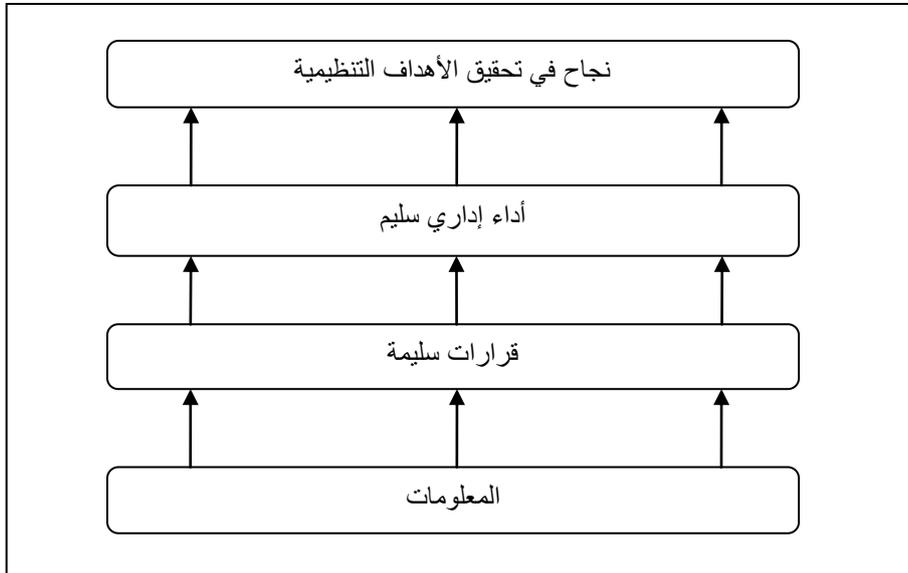
(1) -حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 213-215.

أما الأهمية التي تمثلها المعلومات بالنسبة للإدارة تتمثل في تركيزها على: (1)

- حصر وتسجيل الأحداث الماضية والتعرف على العوامل والمتغيرات المحيطة بها؛
- دراسة ووصف الأحداث الحالية والاستفادة من الخبرات الماضية في تفسيرها للتعرف على حقيقة الأمر وعلى العوامل والمتغيرات الجديدة التي ترتبت عليها الاتجاهات الناشئة عن الموقف؛
- الاعتماد على ما سبق في التنبؤ بالاتجاهات والأحداث المستقبلية تحسبا لها والعمل على مواجهتها سواء كانت سلبا أو إيجابا.

ويمكن توضيح أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): أهمية المعلومات في الإطار التنظيمي



المصدر: فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المطلب الثالث: خصائص المعلومات وتحويل البيانات إلى معلومات

1. خصائص المعلومات

حتى تؤدي المعلومات الدور المنوط بها وتحقق مكانتها في المؤسسة يجب أن تتميز بخصائص معينة يمكن تحديدها فيما يلي: (2)

- التوقيت: التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومة مناسبة زمنيا لاستخدامات المستفيدين خلال دورة معالجتها والحصول عليها، وهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال،

(1) - أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 207.

(2) - محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، مصر، 1987، ص ص 55-57.

- عمليات المعالجة، وإعداد تقارير المخرجات للمستخدمين) ومن أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومة فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة.
- الدقة: تعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات، ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة.
- الصلاحية: صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيد بصورة جيدة. وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام المعلومات.
- المرونة: هي قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستخدمين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.
- الوضوح: هذه الخاصية تعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومتسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستخدمين.
- قابلية المراجعة: هذه الخاصية هي منطقية نسبياً وتتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستخدمين لمراجعة وفحص نفس المعلومات.
- عدم التحيز: هذه الخاصية تعني غياب القصد من تغيير أو تعديل ما يؤثر في المستخدمين، وبمعنى آخر فإن تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثراً على المستخدمين أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف ورغبات المستخدمين.
- قابلية القياس: وهذه الخاصية تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعلومات الرسمي، وتستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية.
- الشمول: هو الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات احتياجات المستخدمين من المعلومات بحيث تكوم بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقدها معناها.
- إمكانية الوصول: هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام.

2. تحويل البيانات إلى معلومات

إن عملية تحويل البيانات إلى معلومات تتضمن الخطوات التالية:⁽¹⁾

أ. الحصول على البيانات وتسجيلها: تأتي البيانات من مصادر داخلية مثل الفواتير أو أوامر الشراء، أوامر العملاء، أرقام المبيعات...، أو قد تأتي من مصادر خارجية مثل أسعار المنافسين، أسعار الفائدة... بعد الحصول عليها تبدأ عملية تسجيل تلك البيانات سواء يدويا أو باستخدام آلات لذلك الغرض، ثم يتم تخزين تلك البيانات.

ب. مراجعة البيانات: هدف عملية مراجعة البيانات إلى التأكد من مطابقة البيانات التي تم تسجيلها للمستندات الأصلية إلي تم الحصول على البيانات منها، وتزداد أهمية تلك الخطوة إذا كان تشغيل البيانات سوف يتم بطريقة الكترونية، وإذا تم اكتشاف أي أخطاء في تسجيل البيانات فيتم تصحيحها.

ج. التصنيف: تشير عملية التصنيف إلى وضع البيانات في شكل مجموعات متجانسة استنادا إلى معيار معين، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها مثل المعايير الديمغرافية كأن يتم تصنيف المستهلكين وفقا للجنس أو يتم تصنيف العاملين في المؤسسة وفق مستوى التعليم وغيرها. د. الفرز: يقصد بعملية الفرز ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات، وبغض النظر عن المعيار المستخدم في الترتيب فإنه إما أن يكون ترتيبا تصاعديا أو ترتيبا تنازليا فقد يتم ترتيب أسماء العملاء حسب الحروف الأبجدية أو ترتيبهم وفقا لحجم تعاملاتهم.

هـ. التلخيص: تهدف عملية التلخيص إلى دمج وجمع مجموعة من عناصر البيانات لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها، وعادة ما يتم استخدام البيانات الملخصة في المستويات العليا في التنظيم، فمثلا القوائم المالية تعد تلخيص لكافة العمليات والمعاملات التي تمت خلال فترة معينة. و. العمليات الحسابية والمنطقية: تتراوح العمليات الحسابية والمنطقية ما بين أن تكون بسيطة ومعقدة، مثل بحوث العمليات أو المعادلات الرياضية المعقدة، وبصفة عامة فإن الهدف منها تقديم بيانات جديدة مفيدة للمستخدم.

(1) - أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ز. التخزين: تهدف عملية التخزين إلى الاحتفاظ بالبيانات حتى لحين الحاجة إليها، وهناك عدة طرق يمكن استخدامها لتخزين البيانات حيث يمكن حفظها في شكل مستندات ورقية أو وسائط ممغنطة...، تؤثر الوسيلة المستخدمة في حفظ البيانات على طريقة استرجاعها وكفاءة ذلك الاسترجاع.

ح. الاسترجاع: يقصد بالاسترجاع البحث عن عناصر بيانات معينة لاسترجاعها عند الحاجة إليها.

ط. إعادة الإنتاج: تشير عملية إعادة الإنتاج إلى تقييم تلك البيانات في شكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطلبها، فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية.

ي. التوزيع والاتصال: يتعلق التوزيع والاتصال بالهدف من تشغيل البيانات ألا وهو تقديم المعلومات لمن يحتاجها، ومن ثم فان هدف التوزيع والاتصال هو إيصال البيانات لمستخدميها في الوقت وبالشكل المكان المناسب.

المطلب الرابع: تصنيف المعلومات

تصنف المعلومات وتقسّم إلى عدة أنواع يصعب حصرها، فهي تصنف حسب عدة معايير نحاول التطرق إلى أهمها فيما يلي:

1. حسب المصدر: حيث تقسم المعلومات حسب المصادر التي تم الاعتماد عليها في الحصول عليها:⁽¹⁾

أ. المصادر الداخلية: تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة (على أساس رسمي) لتدعيم القرارات إذا كان المستفيد المنتظر مدركاً للحقائق المتاحة، ويتم تجميع البيانات الداخلية على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل وغالباً ما تمثل عملية التغذية الاسترجاعية للمديرين الفعالية والدقة للخطط المسبقة، وبمجرد معرفة الحاجة إلى البيانات يتم تصميم أسلوب جمع البيانات لاستخراج الحقائق، والبيانات المجمعّة داخلياً ترتبط بصفة عامة بأعمال المؤسسة والأنشطة المرتبطة بهذه الأعمال وتستخدم البيانات الداخلية لإنتاج معلومات مفيدة تستخدم في اتخاذ القرارات.

ب. المصادر الخارجية: تكون المصادر الخارجية أو البيئية مولدات وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، وتتضمن هذه المصادر بعض التقسيمات مثل العملاء، الموردين، المنافسين، النشرات المهنية والاتحادات الصناعية، النقابات العمالية، الهيئات الحكومية. ومثل هذه المصادر تمد المؤسسة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث، فمثلاً

(1) - محمد السعيد خشبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

المعلومات الخارجية قد تمثل بيانات أنشطة مماثلة لنفس نشاط المؤسسة وهذه المعلومات تفيد في إجراء دراسات المقارنة وتلقي مزيدا من الضوء على المركز التنافسي.

وتعد اليقظة الإستراتيجية كتوجه جديد للحصول على المعلومات والتي يقصد بها " رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية" (1).
أو هي

"عملية البحث عن المعلومات بصفة مستمرة ومتواصلة سواء كانت هذه المعلومات إستراتيجية أو اجتماعية أو سياسية أو علمية وتك نولوجية أو خاصة بمحيط المؤسسة وكما يتواجد في من تغيرات توفر صوا أخطار، فهيتتمثل في مجموع معالجة وتخزين المعلومات وكلا لإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي الخارجي للمؤسسة" (2).

2. حسب درجة الرسمية: يمكن تصنيف المعلومات حسب درجة الرسمية إلى: (3)

أ. المعلومات الرسمية: تعتبر المعلومات الرسمية المنتج الأولي لنظام المعلومات الجيد وهي تتضمن قوانين المؤسسة والقوانين الحكومية، العقود، النظم والإجراءات المحاسبية والأساليب المتبعة في التخطيط...

ب. المعلومات غير الرسمية: فهي تتضمن الآراء والأفكار والخبرات الشخصية الشائعة...، وهذه

المعلومات غالبا ما تتكامل مع المعلومات الرسمية وفي بعض الحالات تستخدم بدلا من المعلومات الرسمية وذلك في حالة عدم توافر تلك المعلومات. وتعتمد قيمة وفائدة هذه المعلومات على الاستفادة نفسه، فهو الذي يستطيع تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات هامة ومفيدة بالنسبة له وللمؤسسة أم لا.

3. حسب إمكانية الحصول عليها: تقسم المعلومات حسب إمكانية الحصول عليها إلى ثلاثة أنواع هي: (4)

أ. المعلومات البيضاء: وهي تلك المعلومات التي يمكن الحصول عليها بسهولة ويسر وذلك عن طريق الوسائل العادية والمألوفة مثل: بنوك المعلومات، المجلات، الانترنت، الصحف المتخصصة...

ب. المعلومات الرمادية: وهي المعلومات التي يتحصل عليها بنوع من الصعوبة حيث يمكن الحصول عليها فقط عن طريق التجمعات مثل التجمعات الخاصة بالمؤتمرات، الملتقيات، المحاضرات، مخابر البحث، المعارض... الخ.

(1) - نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية : حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 67.

(2) - غلاب نعيمة وزغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وكفاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الحادي عشر حول كفاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 26/23 أفريل 2012، ص 158.

(3) - يحيى مصطفى حلمي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(4) - يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار: حالة الجزائر ، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص ص 35-36.

ج. المعلومات السوداء: وهي المعلومات التي يصعب الحصول عليها، فهي معلومات محمية إما عن طريق مالكها أو عن طريق القانون، وعادة يتم الحصول عليها عن طريق ما يسمى بالتجسس أو القرصنة.

4. حسب المستوى الهرمي للمؤسسة: وتقسم المعلومات حسب المستوى الهرمي للمؤسسة إلى:⁽¹⁾

أ. المعلومات الإستراتيجية: تعتبر من أهم المعلومات على المستوى العام للمؤسسة حيث يستفاد منها في صياغة الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية حيث ترتبط بمستقبل المؤسسة وتلعب دورا هاما في عملية تكيفها مع تغيرات المحيط.

ب. المعلومات التكتيكية: تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية حيث تعمل على ضمان الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة وتغطي فترة زمنية عادة ما تقدر بسنة وهي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعلهم يتوافقون مع هدف المؤسسة.

ج. المعلومات التشغيلية: مرتبطة بالوظائف الاعتيادية والروتينية مثل المحاسبة، الإنتاج وهي تفصيلية ودورية تتميز بأنها رسمية.

(1) - علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 94.

المبحث الثاني:مدخل نظام المعلومات

أصبح نظام المعلومات جزء لا يتجزأ من النظام الكلي للمؤسسة، التي أعطت له الأهمية التي يستحقها باعتباره واحد من بين الأنظمة الفرعية المكونة لها من جهة، ومن جهة أخرى كونه النظام الذي يهتم بالموارد الأساسي في المؤسسة والمتمثل في المعلومة. ذلك أن الاقتصاد تحول من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة، الذي تعتبر فيه المعلومة الركيزة الأولى والأساسية لبلوغ الأهداف، حيث تظهر منافع نظام المعلومات من خلال إمكانية توفير معلومات دقيقة، مما يؤثر على قدرة المسؤولين على اتخاذ قرارات سليمة وصائبة.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم نظام المعلومات وأهميته، خصائصه، موارد ووظائف نظم المعلومات، وأنواع نظم المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وأهميته

1. مفهوم نظام المعلومات

تأخذ عملية إعداد البيانات واستخدام المعلومات جزءا كبيرا من الوقت الذي يقضيه الفرد في أداء عمله، مما يجعلها أحد العوامل المهمة في تحديد أداء المؤسسات . فقد أدى التطور التكنولوجي السريع وظهور المؤسسات العملاقة، إضافة إلى العمل في ظروف بيئية تتصف بالتغير السريع والمستمر، إلى ظهور الحاجة إلى أدوات تساعد المؤسسات في أداء عملها والتعامل مع بيئتها من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وقد بدأ ذلك الأمر بالتشغيل الإلكتروني للبيانات إلى أن وصل إلى ما نشاهده اليوم من الأنواع المختلفة لنظم المعلومات.

عرف Robert Reix نظام المعلومات بأنه "مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز،... في المؤسسة"⁽¹⁾. حيث ركز الباحث في تعريفه هذا على مكونات النظام وأنشطته الأساسية.

أما شاروتز فإنه يعرف نظام المعلومات بأنه " نظام من الأفراد والمعدات والإجراءات والمسندات ووسائل الاتصال الذي يجمع البيانات ويقوم بعمليات تشكيل وتخزين واسترجاع وعرض البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنات التخطيطية وفي المحاسبة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية"⁽²⁾. في هذا التعريف

(1) -Reix R., **Traitement des information**, Edition Vuilert , Paris, France, 2001, p165.

(2) -صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص

ركز على مكونات نظام المعلومات وأنشطته الأساسية بالإضافة إلى استخداماته المتعددة في العمليات الإدارية.

وعرف Laudon&Laudon نظم المعلومات بأنها "مكونات مجتمعة ومرتبطة تعمل مع بعضها

لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ودعم عملية صنع القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل على مستوى المؤسسة بحيث تصبح واضحة للإدارة، كما تساعد الإداريين العاملين في تحليل المشاكل، واستيعاب المواضيع الصعبة" (1). يعتبر

هذا التعريف أشمل من التعاريف السابقة حيث أضاف أن مخرجات نظام المعلومات تدعم عملية اتخاذ القرارات وتساعد في تحليل المشاكل، وكذا فهم المواضيع الصعبة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعتبر تعريف شامل لنظام المعلومات بأنه " ذلك النظام الذي يتكون من

مجموعة من الأجزاء والإجراءات التي تتفاعل مع بعضها بهدف جمع البيانات المناسبة ومعالجتها

وتخزينها وإيصال المعلومة المناسبة في الوقت والمكان والدقة المناسبين لعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وبالشكل الذي يساهم في تحقيق أهدافها"

وتعود أسباب اهتمام المؤسسات بنظم المعلومات إلى: (2)

- التشارك بالمصادر المختلفة للمعلومات والمعرفة؛

- الحاجة إلى طاقة معالجة عالية لتقديم إبداعات جديدة؛

- الحاجة إلى التنوع والمرونة لتستطيع الأعمال ضمن التعقيدات والمتغيرات المختلفة.

2. أهمية نظام المعلومات

أصبحت نظم المعلومات ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بفعل الحقائق التالية: (3)

أ. ازدياد التعقيد في مهام إدارة المؤسسات، ذلك التعقيد الناجم عن تأثير المؤسسات بالمتغيرات البيئية من

سياسية، ثقافية، اقتصادية... سواء على الصعيد المحلي أو الدولي؛

ب. مواصلة التطورات التكنولوجية في أساليب وأدوات الإنتاج، وأيضا في أساليب ووسائل الاتصال ونقل

المعلومات؛

ج. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما استدعى المديرين إلى وجوب مواجهة منافسيهم من حيث

سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات واستشعار مجالات أداء مؤسساتهم، كالتعرف على الفرص

التسويقية والتهديدات البيئية الحالية والمحتملة؛

(1) - زياد يوسف المعشر وعلي محمد الخصبة، مرجع سبق ذكره، ص 490.

(2) - فايز جمعة النجار و نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع : دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 261.

(3) - عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 22-23.

- د. تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات بالنسبة لمختلف المؤسسات؛
- هـ. تغير مفهوم وقيمة المعلومات حيث كان ينظر في السابق للمعلومات على أنها عبء في حين أصبح ينظر إليها اليوم على أنها مورد استراتيجي؛
- و. تطوير شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة المبنية على استخدام الحاسب الآلي.

المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات وفعاليتها

1. خصائص نظم المعلومات

- لا بد من توضيح مسألة هامة، وهي أن التعامل مع خصائص نظام المعلومات يتخالف عن خصائص اتصال المعلومات، وانا المقصود هو التعامل مع جميع أجزاء نظام المعلومات بشكل متكامل، وعلية فالتعامل سيكون مع الخصائص التي تتعلق بالنظام ككلو التقييم كتحديد هابمايلي: (1)
- أ. مستوى التناسب في مخرجاتها المعلوماتية: وهو يعكس مدى تلاؤم مخرجات النظام من المعلومات مع احتياجات صنع القرار، حيث يمكن تحديد مستوى التناسب من خلال بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات وهي (تكاملا للمعلومات المقدمة، ودقتها، وموضوعيتها، وسهولة فهمها، ووضوحها...).
- ب. الشمولية في النظام: يشير Grudnitski & Burch إلى أن نظام المعلومات الجيد يجب أن يلبى احتياجات صنع القرار اتقييم مختلف مواقعهما الوظيفية، مهما اختلفتا أنماطهما الشخصية في صناعة القرار، من حيث طبيعته ونوع المعلومات المقدمة (وصفية، كمية، مفصلة، موجزة، شاملة، عامة... لمساعدتهم في صنع القرارات.
- ج. الدعم والإسناد في تحليل المعلومات: وهما أنيسا عند نظام المعلومات يتوسعا لآفاق القدرات الشخصية لصانع القرار اتقيا للتعامل مع المعلومات، وذلك من خلال الاستعانة بال نماذج إحصائية و الكمية الرياضية أو من خلال البرامج الجاهزة التقييم كاستخدامها مع المشاكل المعقدة أو شبيهة المعقدة كما هو الحال في نظام دعم قرارات.
- د. المرونة: المقصود بذلك أن يتمتع نظام المعلومات بتبا القدر ة على تعديل أية عملية أو معلومة عند الضرور ة لمتوجه التنوع في متطلبات صانع القرار اتنما للمعلومات، الذي هو انعكاس لاختلاف مواقعهما الوظيفية، وطبيعة المشاكل التي تتعاملو ن معها.
- هـ. سرعة الاسترجاع: و هي تعرف (بالتوقيت) ذلك لأن توفير المخرجات من المعلومات بالتوقيت المناسب يؤدي إلى تخفيض نسبة الخطأ في إعداد التنبؤات، مما يسا عديتقليل تكلفة الفرص البديلة،

(1) - حسن علي الزعبي، خصائص نظام المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في فنادال الخمس نجوم في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2007، ص ص 174-175.

وتقاس بالفرق بين الفترة الواقعة بين طلب المعلومات واستلامها لغرض استخدامها في عملية صنع القرار . وهذا يعني أن وقت الاستجابة هو الوقت المستغرق في تنفيذ ويدر صانع القرار بالمعلومات المطلوبة والمتاحة في قاعة البيانات .

و. الاعتمادية والثوقية: وهيتشير إلى درجة الاعتماد والثوقية بمخرجات النظام

المعلومات المقدمة إلى صانع القرار . وهذه هدفان تأمين مؤشرات مختلفة، منها درجة ودقة انتظام عملية جمع ومعالجة وتحليل البيانات، فضلا عن موضوعية المعلومات، أي خلوها

من التحريف، وهو موضوع عاجز عن تحقيق الموضوع الذي تتعلق به المعلومات.

ز. التصفية: وهيقدر نظام المعلومات على توفير المعلومات الضرورية فقط لصانع القرار، والابتعاد عن غير أهم

بالمعلومات الزائدة التي ليست لها صلة بموضوع القرار؛ إذ أن المستويات الإدارية

الإستراتيجية تتطلب درجة تفصيلا أقل قياسا بالمستويات الإدارية التكتيكية والتشغيلية، ذلك أن كل مستوى إداري

احتياجا معلوماتية تختلف عن الآخر، فنجد أن نظام المعلومات الذي يوزع المديرين بنسب كمياتها من المعلومات

هو نظام يقدم خدمات سيئة، لأن المطلوب بتصفية تلك المعلومات وضمان وصولها للمهم منها فقط إلى هؤلاء المديرين.

ح. التنوع: أن يكون لنظام المعلومات القدرة على تقديم معلومات متمتاز

بالتنوع عظيم جدا لتعدد كالتنوع في مصادر المعلومات مثلًا، فالمستويات الإدارية الإستراتيجية تحتاج إلى معلومات من

المصادر الخارجية، وذلك نظر حاجتها لاتخاذ قرارات إستراتيجية

والمفاضلة بين البديلات الإستراتيجية..، مقارنة بالمستويات الإدارية التشغيلية التي تحتاج إلى معلومات من مصادر

الداخلية نظر التعلق بنشاطاتها بالأمور التنفيذية.

إن إقامة نظام معلومات بهذه الخصائص يوجب إتباع الخطوات التالية:⁽¹⁾

- تحديد مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة التي يجب على النظام تزويدها بالمعلومات؛

- تحديد أنواع المعلومات التي يحتاجها كل مستوى؛

- تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة؛

- تحديد وسائل تجميع المعلومات من المصادر المختلفة؛

- تحديد أساليب عرض المعلومات ودورية إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرارات؛

- تحديد أساليب تقييم المعلومات المجمع وأسس تعديلها.

2. فعالية نظم المعلومات

(1) - زبير ي رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الجزائر، يومي 23/22 أبريل 2003، ص ص 40-41.

- تشير فعالية نظم المعلومات إلى الإسهام الإيجابي لنظام المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تقديمها محتاج إليها لإدارة المعلومات الكمية والنوعية في الوقت المناسب⁽¹⁾. ويمكن قياس ذلك من خلال رضا المستخدمين للمعلومات، وحجم استخدام العاملين للمعلومات، وتقديم المعلومات بحسب المستوى الإداري، وتمكين المديرين من الاستجابة لما يحصل من تغيرات، وضرورة المحافظة على أمن سرية المعلومات.
- أ. رضا المستخدمين النهائي: يشير إلى مدى توفير المعلومات اللازمة للعاملين بالكمية والنوعية في الوقت المناسب، كما يجب أن تكون مثل المعلومات الواقعية حيث تقلل من الغموض الذي يربو به اتخاذ القرار، فضلاً عن معرفة العاملين لكيفية الاستفادة من هذه المعلومات بحرية مناسبة.
- ب. حجم الاستخدام: يشير إلى مدى تكرار استخدام العاملين للمعلومات التي تتوفر لها المؤسسة عند حاجتهم إليها، وتحديد وحدة متخصصة مسؤولة عن ذلك، وقيام الإدارة العليا بمكافأة العاملين الذين يستفيدون من هذه المعلومات.
- ج. ملائمة النظام للمستويات الإدارية: تشير إلى مدى إمكانية نظام المعلومات توفير المعلومات بالشكل الذي يساعد المستخدمين للاستفادة منها كلاً حسب مستواها الإداري من حيث العمومية والتفصيل وحفظها قريباً من العاملين الذين يحتاجونها بما يمكنهم من الاستفادة القصوى من وقت العمل.
- د. الاستجابة للتغيرات المستجدة: تعبر عن مدى وجود وحدة متخصصة قادرة على رصد جميع المعلومات اللازمة عن كل ما يحصل من تغيرات في البيئة واحاطة العاملين بكل ما يحصل من تطور اتم ما يمكن المؤسسة من سرعة الاستجابة والتكيف مع بيئتها.
- هـ. أمن المعلومات: يشير إلى التحولات الإجرائية والوقائية التي تضعها المؤسسة للحفاظ على سرية المعلومات وحمايتها من التلف.

المطلب الثالث: موارد نظام المعلومات ووظائفه

1. موارد نظام المعلومات

يشتمل نظام المعلومات على خمسة عناصر أساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة، وهذه العناصر والموارد ضرورية وتكمل بعضها البعض وتترابط بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة أو يتكامل بدون واحد منها، ويمكن توضيحها فيما يلي:⁽²⁾

أ. الأفراد: الأفراد هم متطلب ضروري للعمليات والإجراءات التي نظم المعلومات، ومن هؤلاء الأفراد:

(1) - شاكرجار الله الخشالي ومحيي الدين القطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007، ص 26.

(2) - فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 57-60.

- المستخدمين النهائيين: هم الأفراد الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجها النظام، والذين يمكن أن يكونوا محاسبين، مديرين، زبائن... وعلى هذا الأساس فان معظمهم مستخدمين للنظام.
- الاختصاصيين الفنيين: هم الأفراد الذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظم المعلومات فنيا، ومنهم محللو النظم ومطورو البرمجيات ومشغلو النظام من العاملين في الجوانب الإدارية والفنية والروتينية.
- ب. **موارد الأجهزة:** والتي تشمل على كل ومختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات، فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشمل على الحواسيب وبقية الأجهزة بل أيضا كل الوسائط والأغراض المنظورة التي تسجل عليها البيانات من أوراق وأقراص ممغنطة غيرها.
- ج. **موارد البرمجيات:** وهي مختلف أنواع المستلزمات الفكرية والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات، ومن ضمنها مجموعات نظم التشغيل التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها وتسمى برامج، فهناك برمجيات النظام مثل برامج نظام التشغيل الذي يسيطر على نظام الحاسوب ويقدم الدعم المطلوب له، وبرمجيات التطبيق التي هي برامج توجه إجراءات وعمليات خاصة باستخدامات محددة للحواسيب من قبل المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات وبرامج المبيعات.
- د. **قواعد البيانات:** وهي بمثابة مخزن منظم للبيانات التي يجب أن تستثمر وتدار بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المؤسسة، والتي تمثل وتصف تعاملات الأعمال والأحداث والعناصر الأخرى.
- هـ. **موارد الشبكات:** التي تشمل على تكنولوجيا الاتصالات بمختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت، الشبكات الداخلية، الانترنت، والشبكات الخارجية، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الالكترونية الناجحة والعمليات التجارية بكل أنواعها عبر نظام معلوماتها في المؤسسة.

2. وظائف نظام المعلومات

تتمثل الوظائف التي يؤديها نظام المعلومات فيما يلي:⁽¹⁾

- أ. **إدخال البيانات:** لا بد من استحصال البيانات الخاصة بعمليات المؤسسة والأحداث الأخرى وإعدادها للمعالجة من خلال معالجة إدخال البيانات وتسجيلها وتحريرها، ويقوم المستخدمون النهائيين اعتياديا بتسجيل البيانات حول العمليات على أوساط مادية معينة مثل الورق أو يتم إدخالها مباشرة في الحاسوب، ويشتمل ذلك على عمليات التحرير للتأكد من أن تسجيل البيانات قد تم بطريقة صحيحة.

(1) - عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص ص 20-

ب. **خزن البيانات، والنموذج، ومصادر المعرفة:** الخزن هو وحدة رئيسية من وحدات نظم المعلومات، والخزن هي وظيفة نظام المعلومات التي يتم فيها حفظ البيانات والمعلومات بصورة منظمة لاستخدام مستقبلي، فمثلا كما يتم تنظيم النصوص المكتوبة إلى كلمات، جمل، مقاطع، وثائق، فإن البيانات المخزنة تنظم إلى حقول وقيود وملفات وقواعد بيانات. وهذا يبين استخدامها المستقبلي أو استرجاعها كمخرجات عندما تستجد الحاجة لها من قبل المستخدمين النهائيين.

البيانات والمعلومات هي موارد تنظيمية فائقة الأهمية يمكن أن تخزن في نظام المعلومات بالأشكال التالية:

- قواعد البيانات والتي تحتوي على البيانات المعالجة والمنظمة.
 - قواعد النماذج وتحتوي على نماذج نظرية، رياضية، ومنطقية توضح العلاقات في المؤسسة ومنطق الحسابات أو الأساليب التحليلية.
 - قواعد المعرفة وتحتوي على معرفة بصور مختلفة مثل الحقائق، والقواعد الخاصة بمواضيع مختلفة.
- ج. **معالجة البيانات:** تعالج البيانات بفعالية مثل الحاسب، المقارنة، الخزن، الترتيب، التصنيف، الخزن، الترتيب، الاختصار وبالتالي تحويلها إلى معلومات للمستخدم الأخير. وقيمة أي بيانات تخزن في نظام المعلومات يجب أن يحافظ عليها من خلال عمليات مستمرة لفعاليات التصحيح والتحديث.
- د. **إخراج منتجات المعلومات:** تنقل المعلومات بمختلف أشكالها وتوفر إلى المستخدمين النهائيين من خلال فعالية الإخراج. إن هدف نظام المعلومات هو لإنتاج منتجات معلومات ملائمة للمستخدم أو المستخدم النهائي، ومن منتجات المعلومات الشائعة هي الأشرطة الفيديوية، الوثائق الورقية، التقارير، القوائم، الأشكال البيانية وما إلى ذلك، وتستخدم المعلومات لتحسين الأداء.
- هـ. **السيطرة على أداء النظام:** يتوجب على نظام المعلومات إنتاج تغذية عكسية حول فعاليات الإدخال والمعالجة والإخراج والخزن. ولا بد من مراقبة هذه التغذية العكسية وتقويمها لتحديد فيما إذا كان النظام قادرا على تحقيق الانجاز بحسب المعايير الموضوعية ثم اتخاذ إجراءات مناسبة للحصول على منتجات معلومات ملائمة لاحتياجات المستخدم الأخير.

المطلب الرابع: أنواع نظم المعلومات

1. نظم المعلومات الإستراتيجية

هناك العديد من المفاهيم لنظام المعلومات الاستراتيجي منها ما أورده O'brien بأنه "ذلك النظام الذي يرفع المؤسسة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الإستراتيجية على منافسيها في سوق

الأعمال، ويشجع على ابتكار الأعمال ويحسن من عملياتها ويساهم في بناء موارد معلوماتية إستراتيجية للمؤسسة⁽¹⁾.

ونظر Jauch & Glueek إلى نظام المعلومات الإستراتيجية على أنه "أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، القوى البيئية، المدراء الداخليين، وحدات البحث و التطوير، وهكذا"⁽²⁾.

إن قواعد البيانات الإستراتيجية يجب أن تتلائم مع متطلبات تشخيص البيئة الداخلية والخارجية، كما يتوجب على نظام المعلومات الاستراتيجي أن يقوم بتوجيه الإدارة العليا إلى عوامل النجاح الرئيسية في أعمال المؤسسة والتي تتمثل بعدد قليل من النشاطات تكون هي أساس نجاح المؤسسة ومصدر للميزة التنافسية.

أما عن دور نظام المعلومات الاستراتيجي فهو يساعد على القيام بمسح البيئة الخارجية، إضافة إلى السيطرة على الأنشطة الداخلية للمؤسسة. إن نظام المعلومات الاستراتيجي يمكن اعتباره سلاحا تنافسيا استراتيجيا ويمكن اعتباره نقطة قوة للمؤسسة أو نقطة ضعف. أما عن دوره في توفير البيانات ذات العلاقة بالتحليل البيئي فهو يساهم في توفير: ⁽³⁾

- البيانات المتعلقة بالأنشطة الداخلية للمؤسسة لمساعدة المؤسسة في تقييم واقع أنشطتها الداخلية؛
- البيانات عن البيئة الحالية لمساعدة المديرين في تحديد الفرص والتهديدات ومن ثم التنبؤ بواقع المؤسسة المستقبلي؛

- البيانات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجيات و الرقابة عليها، أي تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وتقدم نظم المعلومات الإستراتيجية أو التنفيذية معلومات تحليلية وافية عن بيئة الأعمال الخارجية وبصورة خاصة معلومات عن فرص الأعمال، مصادر التهديدات، المخاطر المحتملة والمتوقعة للأعمال، اتجاهات المنافسة، معلومات عن المنافسين والمؤسسات المنافسة إلى غير ذلك من المعلومات المفيدة لأغراض تنفيذ برامج الإدارة الإستراتيجية للأعمال⁽⁴⁾.

2. نظم دعم القرار

(1) - غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

(2) - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 19.

(3) - غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

(4) - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 59.

ظهرت نظم مساندة القرارات بأجيالها المختلفة والمتطورة باستمرار بسبب الحاجة الموضوعية للإدارات لوجود تقنيات وأدوات لدعم اتخاذ القرارات المعقدة التي تخضع لظروف المخاطرة وعدم التأكد، إذ لا بد من استخدام هذه النظم في تحسين وتعزيز كفاءة وفعالية القرارات الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة.

إن نظم مساندة القرارات حسب تعبير Gerrity هي ذلك المزيج الفعال من الذكاء الإنساني وتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات التي تتفاعل بقوة فينا بينها من أجل حل المشكلات المعقدة⁽¹⁾.

حيث تهتم هذا النظم بتوفير الدعم المباشر لصانعي القرار وذلك عن طريق توفير النماذج لصنع القرار ولقواعد بيانية خاصة. وهي موجهة نحو القرار بتغيير المبرمجة أو شبه المبرمجة، حيث تتوفر إجابات حول النتائج المحتملة لكل بديل يختار. "ماذا لو؟"⁽²⁾.

أما المعلومات التي يحصل عليها نظم دعم القرار من المحيط الداخلي لبيئة المؤسسة مثل معلومات معالجة المعاملات ونظم المعلومات الإدارية وجميع المعلومات المتاحة بالمؤسسة يتم استخلاص المفيد منها وتحليلها وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها حسب احتياج المدراء. ومن المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية للمؤسسة، مثل معلومات المنافسين، معلومات الأسواق المحلية والعالمية، الأوضاع الاقتصادية...

تقدم نظم مساندة القرارات فوائد جمة نذكر منها: ⁽³⁾

- تساهم نظم دعم القرارات بتحسين جودة وكفاءة وفعالية القرارات الإستراتيجية الهيكلية وشبه الهيكلية في المؤسسة؛
- تقدم نظم مساندة القرارات للمستفيد النهائي أدوات مفيدة لتحليل البيانات باستخدام النماذج وقواعد البيانات وتقديم الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة؛
- تتميز نظم مساندة القرارات بسهولة الاستخدام والمرونة وبوجود واجهة بسيطة وصديقة للمستفيد النهائي من خلال الحوار البيئي المباشر باللغة الطبيعية بالإضافة إلى التسهيلات المقدمة لاختيار نموذج القرار المطلوب وتعديل الافتراضات وتحقيق فهم أفضل للمشكلة ومسبباتها.

3. نظم المعلومات الإدارية

(1) - سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 30.
(2) - صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص 45.
(3) - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 68.

- قدم senm تعريفا لنظام المعلومات الإدارية على أنه "نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المؤسسة، فهو يساعد عمليات الإدارة واتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات تصف الماضي والحاضر وتتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية، والمخبرات الخارجية للمؤسسة، فهو يوفر بذلك معلومات موحدة في التوقيتات المناسبة للمؤسسة"⁽¹⁾.
- ويعتقد ماكليود Mcleod أن النظام المعلوماتي الإداري تعريفاً إجرائياً على أنه " يتكون من مجموعة من النظام الرسمية وغير الرسمية التي تمتد الإدارة بمعلومات سابقة وحالية وتتنبؤ في صور شفهية أو مكتوبة أو مرئية للعمليات الداخلية للمؤسسة ولعناصر البيئة المحيطة بها، بهدف دعم الإداريين، وبخاصة المديرين، وذلك بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة، وفي إطار الوقت المناسب لمساعدتهم في إنجاز العمل الإداري واتخاذ القرارات"⁽²⁾.
- من التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص عدد من العناصر التي تميز نظم المعلومات الإدارية كالاتي:⁽³⁾
- أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، إنتاج، تمويل، أفراد،...)، ويحقق التكامل بين معلومات هذه المجالات الوظيفية وصف عمليات المؤسسة ككل؛
 - أنه نظام يساعد الإدارة في صنع القرارات، سواء كانت روتينية أو غير روتينية. ففي كل الحالات تكون هناك حاجة إلى معلومات دقيقة تصل للإدارة في الوقت المناسب؛
 - أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل. فالمعلومات تصف وضع المؤسسة في الماضي، كما تصف الوضع الحالي لها وما يجب أن تكون عليه في المستقبل؛
 - أنه نظام يصف العمليات الداخلية للمؤسسة. فهو يلاحظ ويرصد باستمرار العمليات الداخلية ويقارنها بالتوقعات أو الخطط الموضوعية، ثم يظهر المجالات التي تحتاج إلى تعديل؛
 - أنه نظام يقوم بدور المخبرات الخارجية، حيث يرصد الأحداث والفرص التي تظهر في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة أو على عملياتها الداخلية.
- أما الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية يتضح من خلال تأثيرها الجوهرية في المجالات والأنشطة الرئيسية التالية:⁽⁴⁾

(1) - عبد الرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 76.

(2) - شاكر جبار الهالخشالي ومحبي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3) - محمد أحمد حسان، مرجع سبق ذكره، ص ص 180-181.

(4) - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من خلال إضفاء خصائص البساطة، الوضوح، العمق، والشمول على هذه الرؤية والمساعدة في تحقيق أعلى قدر من المشاركة الفاعلة في عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية،
- دعم عملية صياغة رسالة المؤسسة وذلك عن طريق تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة؛
- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تشخيص عناصر القوة والضعف في داخل المؤسسة ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية؛
- المساعدة في اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل الإستراتيجية الممكنة، بالإضافة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومقارنته بأداء المؤسسات المنافسة في قطاع الصناعة؛
- تعمل نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية وذلك باعتبارها الأداة المثلى في تحليل مصادر الميزة التنافسية في داخل المؤسسة وخارجها.

4. نظم المعلومات الوظيفية

أ. **نظام المعلومات المحاسبية والمالية:** هو النظام الذي يزود الإدارة المالية والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة ذات العلاقة، بالبيانات والمعلومات والحقائق عن النشاطات المالية للمؤسسة، التي تحتاجها لمساعدتها على اتخاذ القرارات المالية المناسبة. حيث تتعدد مصادر بيانات نظم التمويل نذكر منها:⁽¹⁾

- الاستخبارات المالية، هي المصدر الذي يؤمن البيانات والمعلومات الرسمية وغير الرسمية، الشفوية والموتقة لتحديد أفضل مصادر التمويل، وتحديد أفضل أوجه الاستثمار، لذلك يهتم هذا المصدر بجمع بيانات ومعلومات عن أوضاع المساهمين والمؤسسات المالية والأجهزة الحكومية المختلفة للتعرف على العوامل المختلفة المؤثرة في التدفقات المالية للمؤسسة؛
- مصادر التمويل، تتضمن البيانات الخاصة بالجهات التي يمكن أن تمول استثمارات المؤسسة، وتوضح الخيارات والشروط التي يتم فيها التمويل، إن كان تمويلا ذاتيا أو تمويلا خارجيا، وتوضح كل ما يتعلق بمعدل الفائدة، وشروط الدفع والضمانات. وتختلف معلومات مصادر التمويل عن معلومات الاستخبارات المالية كون الأخيرة هي معلومات غالبا ما تكون سرية وغير رسمية، على عكس الثانية التي تجمع معلومات رسمية ومعلنة؛

(1) -سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية: إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية ، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص ص 298-299.

- الأنظمة الحكومية، تشكل الأنظمة الحكومية مصدرا مهما من مصادر نظم المعلومات المالية، فكثير من الحكومات تحدد ما يجب وما لا يجب أن تفعله المؤسسات عندما تتعامل مع الأموال؛
- بيانات البيئة الخارجية، هي البيانات المتعلقة بالاتجاهات العامة للبيئة المالية مثل اتجاهات معدل الفائدة، حالة ميزان المدفوعات، ومعدل الصرف.
- فالمؤسسة تسعى إلى الاستغلال الأمثل لمواردها المالية التي أصبح من الصعب الحصول عليها، لذا فهي تحاول جاهدة الاقتصاد في مواردها المالية وهذا بتسييرها بالشكل المثالي فنظام المعلومات المحاسبي يحقق مايلي:(1)
- معالجة البيانات الداخلية المتعلقة بالأداء المالي داخل المؤسسة؛
- المراجعة الداخلية من خلال دراسة الوضعية المالية للمؤسسة قصد تصحيح الانحرافات وهذا من أجل ترشيد الاستعمال الأمثل للموارد المالية؛
- تزويد الإدارة المالية بمختلف المعلومات عن المؤسسات المالية كالبنوك، الجهات الحكومية، البورصات، بهدف اقتناص الفرص وتجنب المخاطر؛
- رصد التغيرات الاقتصادية المحلية والدولية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.
- ب. نظام المعلومات التسويقية: يعرف Kotler & Koller نظام المعلومات التسويقية على أنه "ذلك النظام الذي يتكون من الأشخاص والأجهزة والإجراءات ويستخدم في جمع، تصنيف، تحليل، وتوزيع معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرارات التسويقية"⁽²⁾. ويتم الحصول على البيانات التسويقية من مصدرين أساسيين هما:(3)
- المصادر الداخلية: وهي البيانات التي تعكس واقع البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل فيها نظام المعلومات التسويقية. ويتم الحصول على هذه البيانات من أنظمة المعلومات الأخرى مثل نظام معلومات الإنتاج والعمليات، ونظام معلومات الأفراد،... وذلك في إطار التكامل بين الأنظمة. ومن بين البيانات التي يتم الحصول عليها هي: حجم الطلب المتوقع لمنتجات المؤسسة والتغيرات الحاصلة في طلبات الزبائن، حجم المبيعات، منافذ التوزيع المعتمدة،...

(1) -صديقي النعاس، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، الجزائر ، 2005، ص 134.

(2) -طارق نائل هشام، نظم المعلومات التسويقية، دار تسنيم، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007، ص 61.

(3) -محمد عبد حسين الطائي وتيسير محمد العجارمة، نظم المعلومات التسويقية: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات ، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص 32-33.

- المصادر الخارجية: وهي التي تقع في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تعكس طبيعة الجهات التي تتفاعل معها المؤسسة وهذه الجهات هي المستهلكون، المجهزون، المؤسسات المنافسة، المؤسسات الحكومية، المؤسسات المالية، الاتحادات والجمعيات،... وتشمل البيانات على أنواع كثيرة ومتعددة والجدول الآتي يوضح نموذجاً من هذه البيانات.

ج. نظام معلومات الموارد البشرية: هو نظام معلوماتي فرعي من النظام الكلي للمؤسسة، يقوم بتحليل ومعالجة جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث (المهارات، الخبرات، الأجور، التدريب،...) وذلك بهدف تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لوضع الخطط و البرامج الخاصة بالموارد البشرية وتحديد احتياجات المؤسسة من هذا المورد في الوقت الحاضر وفي المستقبل، كما أنه يتفاعل مع النظم الوظيفية الأخرى بغية تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تتمثل مدخلات هذا النظام في جميع البيانات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم وأعمالهم بالإضافة إلى البيانات عن الوظائف، معدلات الأداء المعيارية المعتمدة في المؤسسة، بيانات عن سوق العمل، بيانات عن التكنولوجيا المستخدمة، بيانات متعلقة بأجور الأفراد ومؤهلاتهم والفرص التدريبية التي حصلوا عليها والتي من الممكن أن يحصلوا عليها في المستقبل، بيانات عن القوانين والتشريعات المتعلقة بالعاملين من البيئة الخارجية، بيانات عن الموارد المالية التي يمكن استخدامها في برامج تنمية الموارد البشرية⁽¹⁾.

ومن أهم مخرجات نظام الموارد البشرية مايلي: (2)

- معلومات حول تخطيط الموارد البشرية؛

- معلومات حول استقطاب واختيار العاملين؛

- معلومات عن تنمية الموارد البشرية؛

- معلومات عن أداء العاملين.

ويمكن القول أن المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية تعتبر على درجة بالغة من الأهمية لإدارة الموارد البشرية من ناحية وإدارة المؤسسة من ناحية أخرى، وذلك لصلة هذه المعلومات باحتياجات الإدارات وبمستلزمات تحسين كفاءة وفعالية رأس المال البشري من صانعي المعرفة ومن العاملين في المؤسسة.

(1) -علي ميا، نجم الحميدي وماهر ضوياء، دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية: دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2، 2008، ص 6.

(2) -سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 63.

د. نظام المعلومات الإنتاجية: نظام المعلومات الإنتاجية هو ذلك النظام الذي يوزع وإدارة الإنتاج والإدارة العليا وغير هامن الأنظمة المرتبطة بها بالبيانات، المعلومات والحقائق المتنوعة وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتها المختلفة مثل: تصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية، مراقبة عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة.

يتكون نظام المعلومات الإنتاجي من مدخلات والمتمثلة في البيانات سواء من البيئة الداخلية للمؤسسة أو من البيئة الخارجية، حيث تتمثل بيانات البيئة الداخلية في الموازنات التقديرية للإنتاج، اليد العاملة المخططة للقيام بالعملية الإنتاجية، مختلف الطاقات الإنتاجية،... أما البيانات الخارجية فتتمثل في بيانات حول المؤسسات المنافسة وبيانات حول السوق والبيئة التكنولوجية... وتستخدم مخرجاته في إدارة وتشغيل نظام الإنتاج بالمؤسسة والتي تسمح بتدعيم العمليات الإنتاجية بها، فالنظام الإنتاجي كأحد الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة يهدف إلى تقديم المعلومات بالكم والشكل ومستوى الجودة وفي التوقيت المطلوب لترشيد اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة عامة وترشيد اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة الإنتاج خاصة وفي هذا السياق فهو يعمل على: (1)

- توفير المعلومات التي ترشد القرارات الخاصة بمدير الإنتاج في مجال تخطيط، تنظيم، توجيه والرقابة على الإنتاج؛
- توفير المعلومات اللازمة لترشيد القرارات الخاصة بمدير الإنتاج في مجال تخطيط، تنظيم، توجيه والرقابة على المواد؛
- توفير المعلومات اللازمة لترشيد القرارات الخاصة بمدير الإنتاج في مجال تخطيط، تنظيم، توجيه والرقابة على الجودة؛
- توفير المعلومات اللازمة لترشيد القرارات الخاصة بمدير الإنتاج في مجال تخطيط، تنظيم، توجيه والرقابة على الصيانة.

(1) - صدقي النعاس، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي

تكتسب نظام المعلومات أهمية بالغة بالنسبة لكالمؤسسات، حيث تعد أداة فعالة لقياس صمود معرفة كل

ما يجري في المحيط من تغيرات وتحويلات، بالإضافة إلى أن هذا النظام تمكن المؤسسة من تمييز تنافسية عن بقية المنافسين، إذا ما

تم استخدامها بفعالية كاملة من قبل المسيرين داخل المؤسسة .

وقد أصبحنا نرى، في الوقت الراهن، على كالمؤسسات، أن تقوم باستمرار بدراسة وتشخيص صمود معلوماتها المتغيرة لتبقيها

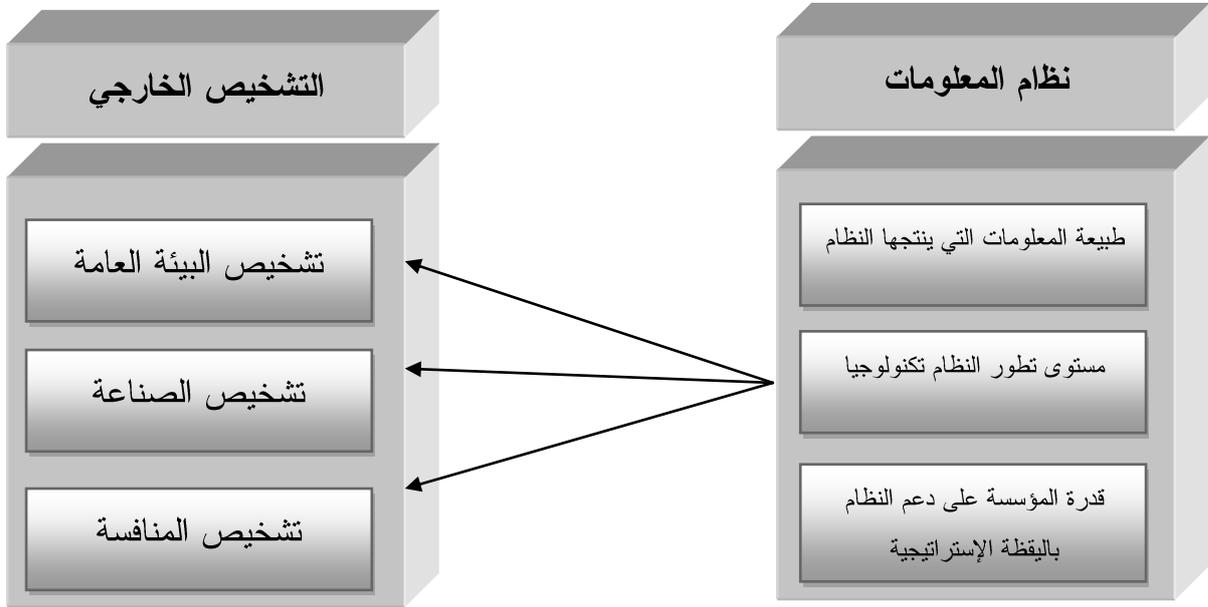
خارجية، وذلك نظرًا لما أصبحت تتميز به هذه البيئة من تزايد في درجة التغير والتعقيد وعدم التأكد، وكذلك

لكونه التشخيص ذو أهمية كبيرة من الناحية الاستراتيجية، إذ يعد أحد الخطوات الأساسية في عملية

التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

في هذا المبحث سنحاول تحديد دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة، دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة وكذا دوره في تشخيص المنافسة.

الشكل رقم (11): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الأول: دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة

إن قيام المؤسسة بعملية تشخيص البيئة العامة يعني أن تبقى متيقظة لكل ما يجرى حولها من تغيرات وأن تعمل باستمرار على جمع المعلومات عن مختلف المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية، التكنولوجية والايكولوجية، ولاشك أن المؤسسة التي تمتلك نظم معلومات فعالة ومتطورة ستساعدها بشكل كبير على التعرف والكشف عن تلك العناصر البيئية من أجل اقتناص الفرص المتاحة أمامها وتجنب المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة. ويتم ذلك من خلال المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات للأفراد القائمين بعملية التشخيص الخارجي، حيث أن توفر المعلومات ذات قيمة بكل صفاتها المميزة في الوقت المناسب والجودة اللازمة والدقة اللازمة... تساهم في فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي وزيادة قدرته على اقتناص الفرص في وقتها واستغلالها بشكل ذكي قبل أن يسبقها المنافسون.

ولكون نظم المعلومات في المؤسسة بكل ما تحتويه من تجهيزات، برمجيات، وسائل اتصالات (الشبكات)، ومهارات فنية تبرز مدى استثمار المؤسسة في التكنولوجيا ومدى قدرتها على التكيف مع تطوراتها، فإن توفر التجانس بين متطلبات النشاط ومدى تطور تكنولوجيا نظم المعلومات تعتبر عاملاً أساسياً في نجاح

استراتيجياتها ونشاطها. فامتلاك المؤسسة لنظم معلومات يدوية تقليدية في ظل بيئة متغيرة المعالم ومتعددة المتغيرات في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... يجعل من الصعب على المؤسسة النجاح في ظلها لعدم قدرتها على مواكبة هذه التغيرات والاستفادة من فرصها وتفاذي تهديداتها. إذ تكون عملية معالجة البيانات فيها مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لتحويل البيانات إلى معلومات مناسبة وبالتالي فإن عملية تشخيص البيئة الخارجية ستأخذ وقتا أكبر مما يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرارات. لذلك فاستثمار المؤسسة في نظم المعلومات المحوسبة والآلية أصبحت من المتطلبات الأساسية حتى تكون على معرفة تامة بما يحيطها من ظروف، وحتى تتمكن من اتخاذ قرارات قائمة على تشخيص واقعي لظروف البيئة الخارجية. وكلما زاد تطور تكنولوجية النظام ومدى تجانسه مع نشاط المؤسسة كلما استفادت المؤسسة من تسهيلات ومزايا تمكنها من تشخيص البيئة الخارجية بفعالية. إذ اعتماد نظم معلومات المؤسسة على الأجهزة والمعدات المتطورة يعمل على تسريع عملية معالجة البيانات المتحصل عليها من البيئة العامة (المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية)، من خلال القيام بعملية المعالجة بشكل آني وفوري مما يسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب للأفراد المعنيين وبالتالي المساهمة في فعالية وكفاءة عملية تشخيص البيئة العامة واكتشاف أكثر الفرص الممكنة لاغتنامها قبل أن يتوصل إليها المنافسون.

ويمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي إحدى الطرق لضمان النجاح المستمر للمؤسسات في بيئات شديدة التنافس، فهي السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاذيتها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية⁽¹⁾.

وتقوم المؤسسة باستخدام نظام المعلومات كأداة لليقظة البيئية كونها تهتم بالجوانب الاجتماعية،

الاقتصادية السياسية، والثقافية للمؤسسة، ويطلق عليها كذلك باليقظة المجتمعية

ويهدف هذا النوع من اليقظة إلى متابعة التطورات مثل :

العادات والذهنيات، سلوك المستهلكين، الأخطار (كالقوضى والصراعات)، وغيرها.

انطلاقا مما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

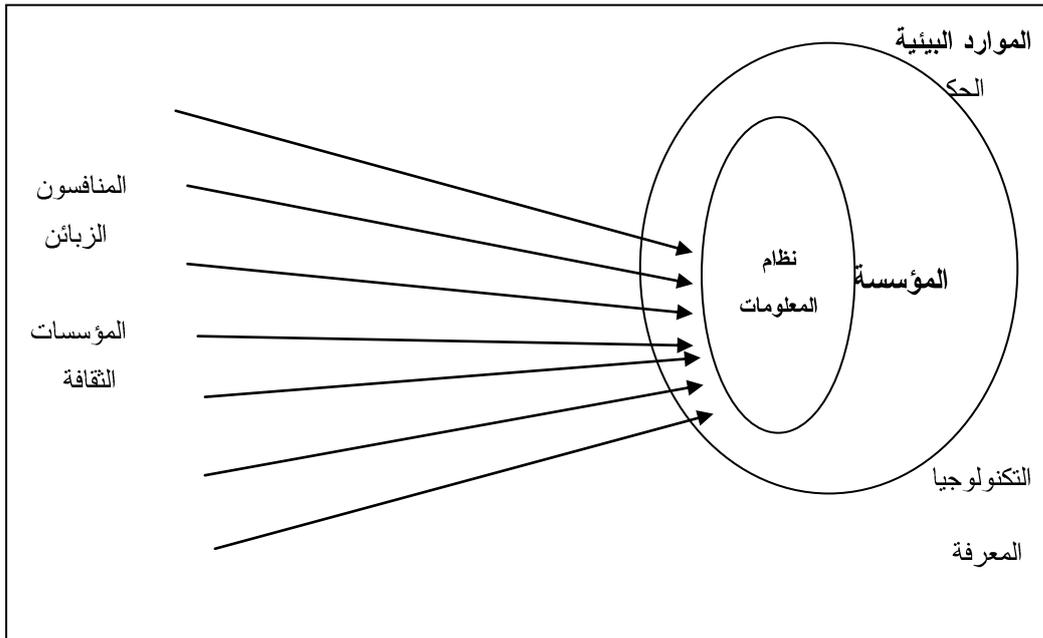
" يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تشخيص البيئة العامة"

(1) - سعيد كرومي أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات .

المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في تشخيص الصناعة

تخاف أغلب المؤسسات من الفشل، ولعل أحد أهم العوامل المتسببة في ذلك، هو عدم قدرتها على التكيف الجيد مع الظروف والبيئية السريعة التغير؛ فهذه المؤسسات تواجه العديد من العناصر المتغيرة باستمرار، كالتغير اتفيا للتكنولوجيا (ظهور تكنولوجيا جديدة، منتجات جديدة)، تهديد المنافسين، القوة التفاوضية للموردين والعملاء، وغيرها . وبالتالي يجب على المؤسسة تشخيص بيئتها الصناعية من أجل تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة والعمل على الاستفادة منها قبل أن تستغل من قبل المنافسين، وكذلك اكتشاف التهديدات التي قد تعرقل مسار عمل المؤسسة من خلال توفير معلومات حول المنافسين (الاستراتيجيات التي يتبعونها، منتجاتهم، أسعارهم التنافسية، التكنولوجيا التي يستخدمونها...)، معلومات حول الموردين (الأسعار، جودة منتجاتهم، قوتهم التفاوضية...)، معلومات حول العملاء (أماكن تواجد، رغباتهم، قوتهم التفاوضية...)، المنتجات البديلة (أسعارها، جودتها، التكنولوجيا المستخدمة...)، المنافسون المحتملون. فكلما كانت هذه المعلومات منتجة من قبل نظم المعلومات بجودة عالية والتي تقاس بمدى قيمتها ومدى مساهمتها في إفادة متخذ القرار كلما كانت عملية التشخيص هذه مناسبة ومفيدة لاتخاذ القرارات الرشيدة وكلما زادت تفاعل المؤسسة بأقصى سرعة مع التطورات والتغيرات في المحيط الصناعي لها. والشكل الموالي يبين أهمية نظم المعلومات كأداة للرصد البيئي.

الشكل رقم (12): أهمية نظام المعلومات كأداة للرصد البيئي



المصدر: نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الابتداع: دراسة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال/نظم المعلومات الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص35.

وعلى العموم، فالمؤسسات اليوم، مجبرة على تطوير تقنيات وأدوات استخدام نظم المعلومات من أجل التعامل بنجاح مع الاعداء والتأكد من التحولات التي تفرضها البيئة المحيطة، ولكي يتمكن اتخاذ القرار من التقليل من حالة عدم التأكد لا بد أن يبحث عن أساليب أكبر قدر من المعلومات، وأن يعمل على إحداث التوازن العلائقي بين المؤسسة ومحيطها، ولعلمنا هم هذا الآلياته وتبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فهذا الأخير تقارة على القيام بوظيفة متابعة البيئة بأكثر فعالية، والتي يمكنها أساساً من: (1)

- الرفع من قدرتها المعلوماتية لكي تلبي احتياجاتها من المعلومات؛

- المساعدة على تخفيض عدم التأكد، ومن ثمة المساهمة في ضمان التشخيص الجيد وترشيد القرارات.

إن استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، في الوقت الحالي

أصبح ضرورياً وملحاً، فهذا التكنولوجيا لجياتها تنسأهم بشكل كبير في دعم وظائف نظم المعلومات وزيادة فعاليتها من خلال مساعدة المؤسسات على زيادة وتطوير قدراتها على المتابعة أو الاستماع للمحيط من أجل تشخيص متغيرات البيئة العامة وتشخيص المنافسة والصناعة.

وقد أصبحت معظم المؤسسات التي تمارس نشاطها ضمن بيئة

تتميز بازدياد حدة المنافسة، لذا فإنهم بالضرورة يعطون كالمؤسسة تترغب في البقاء والاستمرار، أنتقوم

بإستمرار بتشخيص عناصر بيئتها الصناعية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين المباشرين لها أو المحتملين. ومن أجل القيام بذلك

لا بد من رفع قدرة نظام المؤسسة وعناصره على الرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسيتها

والاستفادة من مزايا اليقظة الإستراتيجية بكافة محتوياتها (اليقظة

التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية). حيث:

➤ اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضاً بالبيئة التي

تتطور فيها المؤسسة والمنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصلة عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة

(نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرار اتبالمؤسسة. ومن بين

المعلومات الناتجة عنها معرفة: الأداء الحالي للمنافس، إستراتيجية المنافس، أهدافه وقدراته بالمنافس الجديدة،

منتجات المؤسسات المنافسة، حصتهم السوقية... (2). حيث

(1) - مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية أداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة شركة CHIALI Profplast بسطيف، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، صص 126-127.

(2) - رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد في جامعة ورقلة، يومي 08/09 مارس 2005، صص 189-190.

أناستخدامنظامالمعلوماكأداةاليقظةالتنافسيةيفيدبشكلكبيرفيتقديم

معلوماعنالمنافسةوقوةالمنافسينالذييقومونببيعمنتجاتمشابهةأوبديلةلمنتجاتالمؤسسة

وبالخصوصالتركيزعلىمعرفةإستراتيجياتالمنافسينالكبارمنخلالالجمعوتحليلالبياناتالخاصةبهم

وكذاتحديدعناصرالقوةوالضعفينلكالإستراتيجيات.

➤ **اليقظة التجارية:** تهتم اليقظة التجارية بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل،

فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقتهم

بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة. فاليقظة التجارية

تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء، ووضعية

موردي المؤسسة وقدرتهم على توفير المواد الأولية. الشيء الذي يسمح بالقول أن المؤسسة يجب

أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين

والموردين. وهي تحتاج لذلك إلى تنمية قدرات ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على

المعلومات (1).

➤ **اليقظة التكنولوجية:** هي مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن

التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التقنية، والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات

وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، تحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، وهدفها الأساسي

هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة، حيث تهتم اليقظة التكنولوجية على:

(2) التحليل المستمر والمنظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط، البحث عن الفرص التكنولوجية

واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير،...

انطلاقا مما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

" يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تشخيص الصناعة"

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة

إنقيامالمؤسسةبعمليةتشخيصالمنافسةيتطلبمنهاأنتبقىفطنةلكلمايجريحولهامنتغيرانفي جوانب العرض

والطلبوأن تعملباستمرارعلىجمعالمعلوماعنمختلفالجهاتالتي تهتمها،ولاشك أن

نظممعلوماالمؤسسةستساعدهابشكلكبيرعلىالتعرف

(1) - سعيد كرومي وأحمد عمرستي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(2) - عبد الفتاح بوخمخ وعائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى

الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ص 9.

والكشف عن تلك العناصر البيئية، من خلال استخدامها كأداة لجمع وتحليل مختلف البيانات والمعلومات من مصادر داخلية في تحليل عرض المؤسسة أو خارجية تتعلق بالطلب الموجه نحو منتجات المؤسسة، حيث أن توفر معلومات دقيقة والشاملة وفي الوقت المناسب تساهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب. كما أن استخدام نظم معلومات متطورة تعتمد على تكنولوجيا و برامج متطورة وأفراد مؤهلين لاستخدامها تساعد في تحليل ومعالجة البيانات بصورة جيدة ودقيقة، وتوفير المعلومات التي تكون في شكل تقارير في الوقت المناسب مما يساهم في اكتشاف الفرص في أوانها وكذلك بالنسبة للمخاطر، فالتشخيص يبني على سلاسل من أرقام وبيانات، ومصفوفات وجداول من أجل مساعدة المسير على تقديم التفسير واتخاذ القرارات المناسبة، أما إذا كانت نظم معلومات المؤسسة تعتمد على الصيغ التقليدية واليدوية في التعامل مع البيانات، سيجعل من عملية تحليل عروض المؤسسة والطلبات عليها تأخذ وقتا كبيرا، وبالتالي تؤدي إلى عدم توفر المعلومات في الوقت المناسب مما لا يسمح باستغلال الفرص الممكنة في وقتها.

كما هو معروفاً فإن نظم المعلومات تلعب دوراً هاماً في تسهيل إنجاز مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية سواء كانت (تجارية، محاسبية، خاصة بالإنتاج...)، ومن ثم فهي تساعد المسير على اتخاذ قراراتهم بكل كفاءة وفعالية، وبالإضافة إلى هذا الدور الأساسي (والذي يكون على المستوى الداخلي)، فإن لنظم المعلومات كذلك دوراً هاماً على المستوى الخارجي، من خلال استخدامها كأداة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

ومثلما رأينا سابقاً أن اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها تساهم في توفير المعلومات للقيام بعملية تشخيص البيئة العامة والصناعة، وأيضاً لها دور في توفير المعلومات للقيام بعملية تشخيص المنافسة، فنجد أن اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها تقوم بتوفير المعلومات حول المستهلكين، متطلباتهم، خصائصهم، تطور احتياجاتهم وغيرها من المتغيرات التي تؤثر على حجم الطلب والتي تساعد المؤسسة على تحديد حجم الإنتاج وما يترتب عليه من قرارات هامة، حتى تتمكن من الاستجابة لظروف السوق. وبالتالي على المؤسسة تحديد أشخاص أو ممثلي عملية اليقظة يجيدون الاستماع لما يحدث خارج المؤسسة، مهمتهم الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، مما يساهم في القيام بعملية التشخيص الخارجي بكل كفاءة وفعالية.

إن التشخيص الاستراتيجي الخارجي هو أحد الأدوات التي تقدم معلومات تجسد وضعية المؤسسة في محيطها وتسمح لها باتخاذ قراراتها الإستراتيجية. فإذا كانت الغاية من التشخيص الاستراتيجي الخارجي

هو الحصول على رؤية شاملة حول محيط المؤسسة، فان نوعية هذه الرؤية مرتبطة بنوعية المعلومات التي تمتلكها المؤسسة.

فالمعلومات بالنسبة للتشخيص الاستراتيجي الخارجي هي مادته الأولية ومنتجه النهائي في نفس الوقت، لذا يمكن القول أن نظام المعلومات يوفر جميع المعلومات التي تخص عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي وفي المقابل فان العمليات المتحصل عليها من عملية التشخيص تزود وتثري النظام. من هنا تظهر الحاجة إلى وجود نظام معلومات في مدى مساهمته في تسهيل عملية التنسيق والربط بين مختلف أنشطة المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي، لهذا فان وجود نظام معلوماتي فعال أمر ضروري للمؤسسة وخاصة المؤسسات التي تعتبر التشخيص من مهامها المتكررة. انطلاقا مما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

" يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تشخيص المنافسة"

خلاصة الفصل:

رأينا من خلال هذا الفصل كيف أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي، تشكل أحد الموارد الهامة بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، خاصة مع تزايد الحاجة إليها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وهذا ما يدفع هذه المؤسسات إلى تصميم وبناء نظم معلوماتية ضمانة الحصول على معلومات بالخصائص المطلوبة وفي الوقت المناسب من أجل استخدامها في اتخاذ القرارات. ولاشك أن وجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات وتعدد تطبيقاتها، كما سبق أن رأينا، سواء ضمن المستويات الإدارية، أو على مستوى الوظائف الأساسية، بالإضافة إلى مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تحسين وتطوير هذه النظم باستمرار، لا شك أنها سوف يمكن المؤسسات التي تستخدم هذه الأنواع من أن تحوز على مجمل المعلومات الضرورية سواء من بيئتها العامة، بيئتها الصناعية والتنافسية، وبهذا تتمكن من معرفة الأحداث الخارجية خاصة فيما يتعلق بالفرص والتهديدات التي تواجهها.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في
التشخيص الاستراتيجي الخارجي

تمهيد

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وبعد دراستنا للتشخيص الاستراتيجي الخارجي وكذا نظام المعلومات، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من أجل تسليط الضوء على دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي. وقد تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة- لتطبيق الدراسة وذلك نظراً لطبيعة نشاطها التي تعتمد على التشخيص الاستراتيجي الخارجي من أجل اقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الممكنة وكون المؤسسة لا تخلو من نظام للمعلومات، ووفقاً لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- الدراسة المنهجية للبحث.
- تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.
- تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الدراسة المنهجية للمبحث

إن الدراسة الدقيقة لدور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي تستوجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي المقترح وبين الدراسة التطبيقية المنجزة. لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

المطلب الأول: التوجه الاستمولوجي والمنهج المتبع

1. التوجه الاستمولوجي

يعد التفكير الاستمولوجي جوهر كل عمل بحثي منجز، فهو ضروري من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه التي يراد منها أيضا: الوصف، الفهم، الشرح، أو التوقع. فكل عمل بحث لا بد أن يركز على نظرة خاصة للعالم، يستخدم منهجية ويقترح نتائج تهدف للتأويل، التفسير، الفهم أو الشرح⁽¹⁾.

حيث تعرف الاستمولوجيا بأنها ذلك العلم الذي يدرس المعرفة وكيفية البحث فيها، وتقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، وتدور تساؤلاتها غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ما يميزها عن غيرها من المعارف، كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية⁽²⁾. وفي علوم التسيير هناك ثلاث مرجعيات بحثية أساسية النموذج الوضعي/الوصفي، النموذج التفسيري، النموذج البنائي. حيث يرى (Thiétart) أنه من الأفضل الرجوع إلى استخدام نماذج استمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين لأن ذلك يشكل ثروة.

وتأسيسا على ما تقدم وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، وحتى نستطيع فهم وشرح ووصف هاتين الظاهرتين، قمنا بالمزج بين النموذج التفسيري والنموذج الوضعي أو الوصفي، حيث يفترض التوجه التفسيري للمبحث العلمي أن الحقيقة مجهولة بطبعها ولا يمكننا التمكن منها بطريقة تامة، لكن هذه الحقيقة مرتبطة بتصوير وبالقدرات الفكرية للباحث. فهي إذن حقيقة نسبية لأنها ناتجة عن المعنى الذي يقدمه الفرد للظاهرة المدروسة. أما في النموذج الوضعي تكون المعرفة موجودة بذاتها، قابلة للملاحظة وقابلة للقياس، لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها باعتبارها وصف لواقع ثابت.

(1)-Thiétart R.A. & Coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, 2^{ème} Edition, Paris, France, 2003, p 11.

(2)- دبلّة فاتح، النماذج الإستيمولوجية للمبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010، ص4.

2. المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها⁽¹⁾. وتنقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري. وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، اتبعنا أولاً المنهج الاستكشافي ثم المنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة من إطار دراستنا.

فالاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة. وفي مجال دراستنا، يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية خاصة بدور نظم المعلومات بالتشخيص الخارجي محاولين بذلك إيجاد نقاط ترابط نظرية بين المفاهيم⁽²⁾.

أما الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير⁽³⁾. وهو يقوم على أساس أسلوب الافتراض الاستنباطي الذي ينتقل من العام إلى الخاص. وعلى ساس مجموعة من الفرضيات المستوحاة من الإطار الاستكشافي قمنا باستخلاص مجموعة من الفرضيات التي تخص علاقتنا المدروسة، وأجرينا اختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة التي تربط بين المتغيرات من خلال تأكيد الفرضيات أو نفيها وبمجرد التأكد منها يتم إدماجها في نظرية.

3. طرق جمع البيانات

بعد أن تتم تغطية الإطار النظري تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث، حيث يتطلب من الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة. حيث هناك طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات

(1) - محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999، ص52.

(2) - وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010، ص5.

(3) - نفس المرجع، ص5.

اللازمة لبحثه هي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة... وعلى الباحث أن يحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثه فان عملية اختيار أسلوب جمع البيانات يعتمد على عدة عوامل منها: (1)

- طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها؛
- طبيعة مجتمع وأفراد الدراسة؛
- ظروف الباحث من حيث قدراته المالية والوقت المتاح إليه ومدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات.

1. الملاحظة: تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشاكل والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاهدف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.

2. المقابلة: يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

3. الاستمارة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد، ومن أهم ما تتميز به الاستبانة توفير الكثير من الجهد والوقت على الباحث.

وتناسبا مع طبيعة الموضوع وتماشيا مع مجتمع الدراسة اعتمدنا أداة الاستمارة لتغطية جميع جوانب الموضوع، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول الموضوع محل الدراسة ترسل للأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الوارد فيها. وتتعدد أسئلة الاستمارة حيث نجد:

1 -الأسئلة المغلقة: وتتطلب اختيار إجابة واحدة محددة مسبقا (نعم/لا)؛

2 -الأسئلة المفتوحة: تعطي للمجيب عنها فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب

فيها؛

(1) -محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999، ص ص 54-74.

3 أسئلة الأوزان والقيم: ونجد منها الخيارات التالية: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما؛

4 أسئلة الخيارات المتعددة: وتستخدم في القضايا التي تتباين فيها الآراء؛ وقد اخترنا في دراستنا أداة الاستمارة ذات الأوزان والقيم.

وقد مرت عملية انجاز الاستمارة بعدة مراحل يمكن حصرها فيما يلي:

- قدمت أسئلة الاستمارة إلى محكمين بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم؛

- تم إدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة لاعتمادها؛

- تم توزيع الاستمارة على مجتمع البحث المستهدف.

لقد اشتملت الاستمارة على جزئين بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد

على أهمية الدراسة وأهدافها، وتتمثل هذه الأجزاء في:

- الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الأولية للمبحوثين، ويضم العبارات (1-6) (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة، التحكم في الإعلام الآلي).

- الجزء الثاني: ويتعلق بموضوع الدراسة والذي بدوره قسمناه إلى ثلاثة محاور هي:

1. المحور الأول: ويتعلق بدور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة.

2. المحور الثاني: ويتعلق بدور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة.

3. المحور الثالث: ويتعلق بدور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أنّ العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية⁽¹⁾، تكفي لضمان تعميم النتائج على المجتمع بأكمله⁽²⁾، وبما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق هدف

(1) -محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين ، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(2) -سمران عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000، ص 158.

الدراسة⁽¹⁾. وذلك بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت، بسبب تعذر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث. وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه يجب أن يكون هناك:⁽²⁾

- تجانس صفات وخصائص مفردات العينة ومفردات مجتمع البحث؛

- تكافؤ فرص الظهور في العينة لجميع مفردات المجتمع؛

- عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع.

ويتميز اختيار دراسة العينة بدلا من دراسة المجتمع كله بعدة مزايا منها:⁽³⁾

- إمكانية الحصول على معلومات وفيرة؛

- سهولة الحصول على ردود وافية ومتكاملة ودقيقة؛

- توفير الوقت والسريعة.

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بكافة أطرافها زائد الإطارات خاصة رؤساء الأقسام لهؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش ولاية بسكرة والمتكونة من المديرين ورؤساء الأقسام، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم أصحاب الاختصاص المسؤولين حول توفير المعلومات الضرورية للقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي. وكان عدد الاستثمارات الموزعة 34 استمارة وتم استرجاع جميع الاستثمارات أي بنسبة 100%

- وصف خصائص مجتمع الدراسة

سنوضح أهم خصائص مجتمع الدراسة في الجدول رقم (04) وذلك بناء على معلومات الاستمارة.

(1) -ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 46.

(2) -هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009، ص 85.

(3) -هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الجدول رقم (04): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	24	70.6
	أنثى	10	29.4
	المجموع	34	100
العمر	أقل من 30 سنة	6	17.6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	8	23.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	38.2
	من 50 سنة فأكثر	11	20.6
	المجموع	34	100
المؤهل العلمي	تقني سامي	9	26.5
	ليسانس	4	11.8
	مهندس	11	32.4
	شهادة الدراسات العليا المتخصصة	8	23.5
	ماجستير	2	5.9
	دكتوراه	0	0
	المجموع	34	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	17.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	26.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	23.5
	من 15 سنة فأكثر	11	32.4
	المجموع	34	100
التحكم في الإعلام الآلي	ضعيف	7	20.6
	متوسط	9	26.5
	جيد	18	52.9
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يظهر من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين بالنسبة للذكور قد بلغت 70.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فقد بلغت 29.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) احتلت أعلى نسبة بمقدار 38.2%، في حين أن نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت 23.5%، أما نسبة

المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت 20.6%، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت 17.6%.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فنجد أن ما نسبته 32.4% من المبحوثين حاصلين على شهادة مهندس، تليها 26.5% من الحاصلين على شهادة تقني سامي ، و 23.5% من حملة شهادة الدراسات العليا المتخصصة، ونسبة 11.8% من حاملي شهادتليسانس، وأخيرا 5.9% من حاملي شهادة ماجستير.

وعند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن ما نسبته 32.5% خبرتهم من 15 سنة فأكثر، وما نسبته 26.5% تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أما ما نسبته 23.5% خبرتهم تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، وفي الأخير ما نسبته 17.6% خبرتهم أقل من 5 سنوات.

وفي النظر لمتغير التحكم في الإعلام الآلي نجد أن ما نسبته 52.5% لديهم تحكم جيد في الإعلام الآلي، أما ما نسبته 26.5% لديهم تحكم متوسط في الإعلام الآلي، وفي الأخير نجد أن ما نسبته 20.6% لديهم تحكم ضعيف في الإعلام الآلي.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة القياس

1. صدق أداة الدراسة

- **الصدق الظاهري:** بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة قمنا بعرضها على أربع محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

وقد استفدنا من ملاحظات واقتراحات المحكمين في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صلاحية

الفقرات من كل محور وقد أعاد المحكمين الأداة بعد إعطاء آرائهم وملاحظاتهم، ثم طورت الاستبانة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

- **الصدق البنائي:** لم نكتفي في معرفة صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بل قمنا بالتأكد من صدق

الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي

تتنتمي إليه ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من

عبارات الاستمارة وجميع محاور الاستمارة.

الجدول رقم (05): معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	الرقم	العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول	01	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقدم معلومات دقيقة حول مختلف المتغيرات الاقتصادية مثل معدل نمو الاقتصاد وسياسة الاقتراض والادخار وغيرها من المؤشرات.	0.725**
	02	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يتيح معلومات ذات قيمة في الوقت المناسب حول التغيرات التكنولوجية.	0.497**
	03	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يوفر معلومات مفيدة حول مختلف التشريعات والقوانين واللوائح التي تصدرها الحكومة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.	0.632**
	04	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساهم في توفير معلومات حول نمط ومستوى معيشة أفراد المجتمع.	0.399*
	05	تستخدم المؤسسة أجهزة حاسوبية آلية تساعد في تسريع معالجة البيانات المتحصل من محيطها العام بشكل آني وفوري.	0.676**
	06	تعتمد المؤسسة على برمجيات متطورة لمعالجة البيانات المتعلقة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي، السياسي والقانوني للحصول على المعلومات في الوقت المناسب.	0.544**
	07	تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في توفير ورصد المعلومات حول مختلف التغيرات التكنولوجية من معدات وتجهيزات جديدة التي تهم نشاط المؤسسة.	0.660**
	08	يساعد نظام المعلومات في جمع، معالجة وتحليل مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي.	0.859**
المحور الثاني	01	يساهم نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومختلف تحركاتهم، والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة.	0.822**
	02	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقدم معلومات واضحة تتعلق بعمليات التوريد، وطبيعة المواد الأولية من حيث التكلفة والنوعية.	0.693**
	03	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقوم بتوفير المعلومات ذات جودة عالية حول المنتجات البديلة التي تحل محل منتجات المؤسسة.	0.495**
	04	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يزود الإدارة بمعلومات دقيقة حول العملاء ودرجة ولائهم للمؤسسة.	0.600**
	05	تمتلك المؤسسة نظم معلومات فعالة ومتطورة تساعد في معالجة البيانات المتحصل عليها حول مورديها، زبائنها ومنافسيها.	0.620**
	06	تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في متابعة تطور احتياجات الزبائن وعلاقتهم مع المؤسسة.	0.525**
	07	تستخدم المؤسسة نظام المعلومات في جمع، معالجة وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمحتملين.	0.482**
	08	تستخدم المؤسسة نظام المعلومات كأداة لليقظة والرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة.	0.714**
المحور الثالث	09	يساعد نظام المعلومات المؤسسة في جمع، معالجة وتحليل مختلف عروض الموردين المقدمة لها.	0.820**
	01	تمتلك المؤسسة نظام معلومات يزود الإدارة بمعلومات واضحة ودقيقة حول مختلف العوامل التي تؤثر في حجم الطلب على منتجات المؤسسة.	0.859**
	02	يساهم نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة على تحديد الكمية والنوعية التي ترغب المؤسسة في عرضها من المنتجات في السوق.	0.635**
	03	يساهم نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة على توفير معلومات دقيقة حول هيكل تكاليف المؤسسة.	0.640**

04	يتيح نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة للإدارة معلومات جيدة تخص شبكة التوزيع التي تستخدمها المؤسسة والتي من الممكن أن تستخدمها في المستقبل.	0.515**
05	تستثمر الإدارة العليا للمؤسسة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة.	0.345*
06	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا متطورة تساعد في معالجة البيانات المتحصل عليها من المحيط التنافسي للمؤسسة.	0.561**
07	تستخدم المؤسسة نظم معلومات فعالة ومتطورة في جمع، معالجة وتحليل الطلبات المقدمة إليها.	0.590**
08	تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في مراقبة وفهم تغيرات أذواق وسلوكيات المستهلكين وتطور رغباتهم.	0.598**
09	تستخدم المؤسسة نظام المعلومات لرصد المعلومات حول تطورات السوق والطلب بشكل خاص.	0.799**

المصدر: من إعداد الطالب/بناء على مخرجات Spss

ويتضح من عبارات كل محور من المحاور أن جميع العبارات داخل كل محور دالة حيث تمثل (***) دالاً إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 وتمثل (*) دالاً إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.

2. ثبات أداة الدراسة

تم استخدام (كرونباخ ألفا α) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة α للاستمارة الكلية 0.946% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%، كما أن قيمة α بالنسبة لكل محور على حدى أعلى من النسبة المقبولة 60%، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات α
المحور الأول	08	0.857
المحور الثاني	09	0.912
المحور الثالث	09	0.875
الاستمارة ككل	26	0.946

المصدر: من إعداد الطالب/بناء على مخرجات Spss

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية Spss الإصدار 16.

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة الثلاث تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كمايلي :

- من 1 إلى 1.79 يعبر عن "غير أنفق تماما".
 - من 1.80 إلى 2.59 يعبر عن "غير موافق".
 - من 2.60 إلى 3.39 يعبر عن "محايد".
 - من 3.40 إلى 4.19 يعبر عن "موافق".
 - من 4.20 إلى 5 يعبر عن "موافق تماماً".
- التكرارات والنسب المؤوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية؛
- معامل الارتباط من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛
- اختبار ألفا كرونباخ α لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة- وهيكله التنظيمي،

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS استثمار خاص، وهي من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تدرج تحت المؤسسات المتوسطة برأس مال مستثمر يقدر بـ 135 مليون دينار.

وهي مؤسسة جزائرية إماراتية تقع ببلدية أوماش، دائرة أورلال، ولاية بسكرة ويعود سبب اختيار بلدية أوماش مقرا للمؤسسة أنها منطقة نشاطات صناعية ويقطعها الطريق الوطني رقم (03) الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها بسكة حديدية بالإضافة إلى وجود شركة الخضر والحبوب الجافة المجاورة للمؤسسة والتي تزودها بالمواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه (اللين والصلب). وفي 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى مؤسسة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225م²، منها 4920م² مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر بـ 2850م²، ووحدة الكسكسي بـ 2070م².

كانت بداية أشغال انجاز الم مؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الانجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعدها في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والفرينة كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يخص وحدة الكسكسي فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

1 وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية؛

2 وحدة إنتاج الكسكسي بنوعيه المتوسط والرفيق؛

3 وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام؛

4 وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفرينة والكسكي وغيرها وبأحجام مختلفة وفق ما يبينه هذا الجدول:

الجدول رقم (07): تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتوج	الصنف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	Kg 25	DA 3400/للقنطار
	رفيع	Kg 10 - Kg 5	
الفرينة	ممتازة	K5 - Kg 1	DA 3500 /للقنطار
	للخبز نوع -أ-	Kg 25	DA 1960 /للقنطار
	للخبز نوع -ب-	Kg 50	DA 1088 /للقنطار
الكسكس	رفيع	Kg10 - Kg 5 - Kg 1	لم يحدد
	متوسط	Kg 25	
سُميدة	(دقيق فرينة القمح الصلب)	Kg 25	DA 1100 /للقنطار
النخالة	عادية	40Kg	DA 1200 /للقنطار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري.

1. أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع وتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عال من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وعموما فأهمية المؤسسة يمكن أن تتجسد من خلال:

- أ. تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية للمستهلك؛
- ب. تغطي المؤسسة جزءا كبيرا من حاجيات السوق؛
- ج. توفر مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة؛
- د. الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.

2. أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS

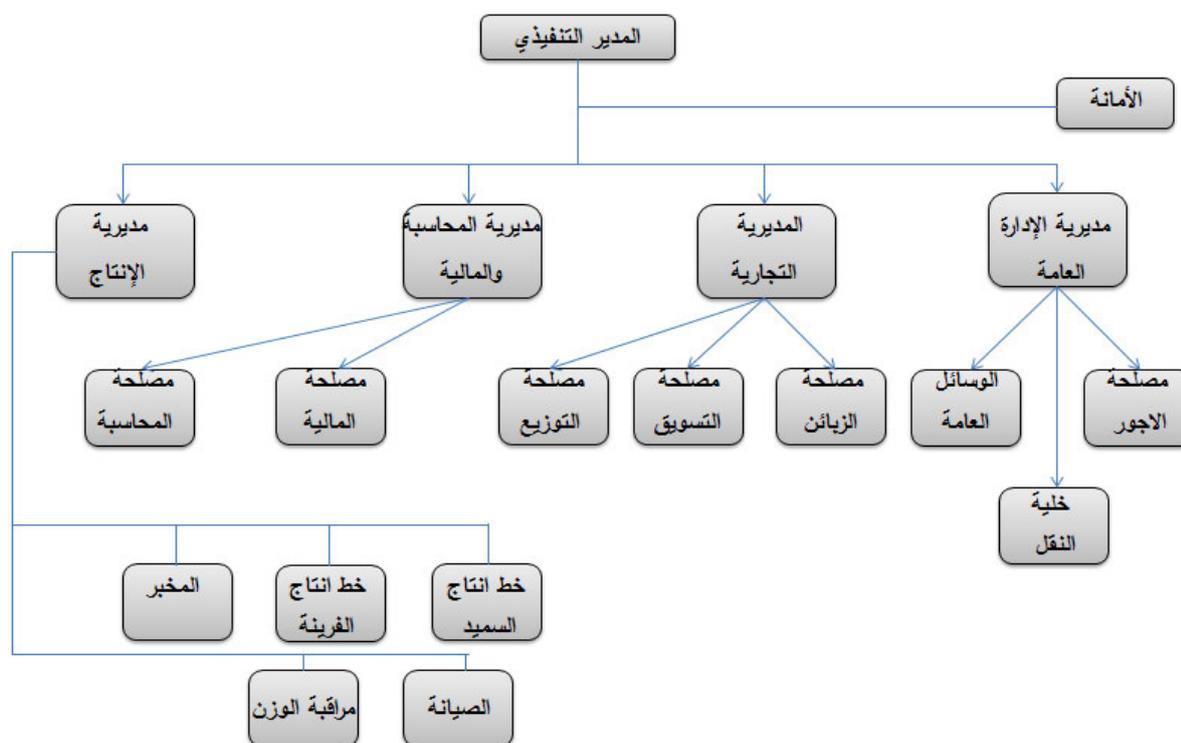
بعد أن شعرت الم مؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أما م منافسة المؤسسات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

- أ. العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية؛
- ب. وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة؛
- ج. وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛
- د. وضع ضمان موقع الريادة في مجال نشاطاتها؛
- هـ. توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي؛
- و. تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

المطلب الثاني: التعريف بالجانب التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي. فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وتعتبر وحدة السميد والفريضة الوحدة الرئيسية في المؤسسة. والهيكل التنظيمي للمؤسسة يعبر بشكل رئيسي عن مصالح ومديريات هذه الوحدة حيث تشترك باقي الوحدات مع هذه الوحدة في أغلب المديريات والمصالح. يوضح الشكل رقم (13) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر مايلي:

1. **المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير الم مؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.
2. **الأمانة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.
3. **مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:
 - أ. مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.
 - ب. خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.
 - ج. مصلحة الأجور: وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.
4. **المديرية التجارية:** تشمل المصالح التالية:
 - أ. مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين التجارة ومصحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والمتمثلة في:
 - القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبات.
 - استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه تقديم ملف خاص يتضمن:
 - ❖ نسخة من بطاقة الرقم الجبائي؛
 - ❖ نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة؛
 - ❖ وصل طلبية فارغ مع الختم؛

❖ تصريح شرفي؛

❖ نسخة مستخرجة من السجل التجاري؛

❖ وصل استقبال.

كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المنظمة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

ب. مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

5. مديرية المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

أ. التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية؛

ب. إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية؛

ج. تسيير جميع العمليات المحاسبية؛

د. العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية؛

هـ. تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة؛

و. متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6. مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج

ومراقبة نوعية المنتج. وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

أ. المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
- إمكانية التخزين.

ب. مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- استقبال المادة الأولية؛
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه؛
- استقبال الأكياس؛
- تخزين وتصريف المنتج؛
- الصيانة الوقائية والفنية؛
- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

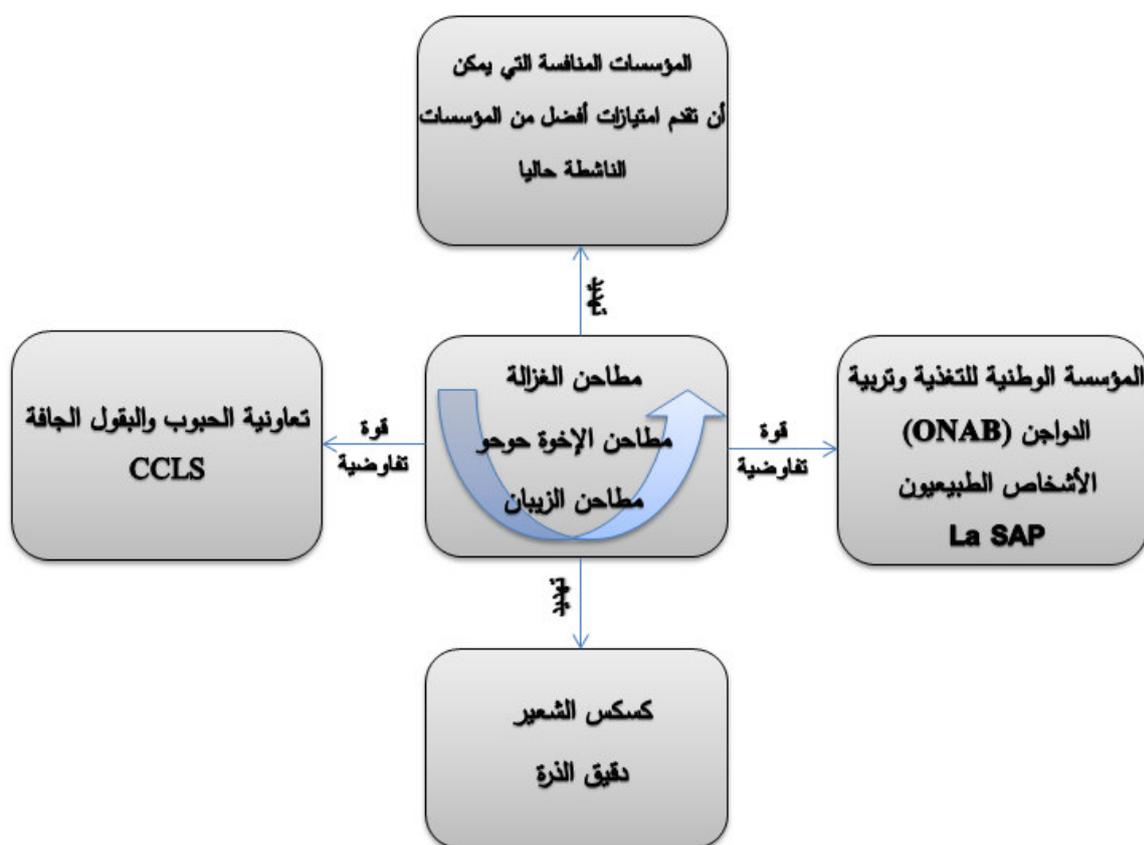
يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

المطلب الثالث: إسقاط نموذج القوى التنافسية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

بناء على نتائج المقابلات التي قمنا بها مع رؤساء مصالح مختلفة في المؤسسة وبناء على المعلومات المقدمة من طرفهم، حاولنا في هذا المطلب وضع نموذج للقوى التنافسية الخمس التي قدمها بورتر لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. وتعتبر كل من مطاحن الغزالة، مطاحن الإخوة حوحو بسيدي عقبة ومطاحن الزيبان بالقنطرة من أهم المؤسسات المنافسة حالياً في الصناعة على مستوى المحيط المحلي والذي يعتبر الأقرب والأكثر تأثيراً. وتستمد المؤسسة مدخلاتها من المحتكر الوحيد لتوزيع الحبوب والبقول وهو تعاونية الحبوب والبقول الجافة الذي يزودها بالمادة الأولية من أجل العملية الإنتاجية. لتوجه مخرجات هذه العملية إلى مجموعة من المؤسسات مثل مؤسسة LA SAP التي تعتبر زبونا مهما يقنتي النخالة، والمؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن في فرعها القريب من المؤسسة حيث تقوم بشراء

النخالة أيضا، ليكون الأشخاص الطبيعيون من أكثر زبائن المؤسسة حيث يقومون بشراء المنتجات الرئيسية والمتمثلة في السميد، الفرينة والكسكس. أما فيما يخص وجود منافسين محتملين فلم يتم تحديد أسماء لمنافسين محددين، لكن حسب رأي من قابلناهم فإن الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة هي صناعة جذابة خاصة المحيط الذي تتواجد فيه المطاحن الكبرى للجنوب، فهو يتميز بكثرة الاستهلاك لمادة السميد باعتبارها المادة الأولية التي تدخل في مختلف المأكولات اليومية لأصحاب المنطقة. ويعتبر دقيق الذرة وكسكس الشعير من أهم المنتجات البديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة وهي منتجات موجهة خاصة لمن يعانون من مشاكل صحية. ويوضح الشكل الموالي مختلف القوى التنافسية للمؤسسة:

الشكل رقم (14): القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من رئيس مصلحة التسويق

المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج

يتناول هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على آراء أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة، تشخيص الصناعة وتشخيص المنافسة.

المطلب الأول: استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة

يحتوي محور "دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة" على ثمانية عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين نظام المعلومات وعملية تشخيص البيئة العامة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب MGS. ويبين الجدول رقم (08) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة ، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (08): استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الأول
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
2	موافق	0.797	3.97	8	19	5	2	0	01
				23.5	55.9	14.7	5.9	00	
1	موافق	0.870	4.03	10	17	6	0	1	02
				29.4	50	17.6	00	2.9	
5	موافق	1.007	3.68	6	17	6	4	1	03
				17.6	50	17.6	11.8	2.9	
7	موافق	1.076	3.59	8	10	11	4	1	04
				23.5	29.4	32.4	11.8	2.9	
4	موافق	1.024	3.74	8	14	8	3	1	05
				23.5	41.2	23.5	8.8	2.9	
3	موافق	0.955	3.76	7	16	8	2	1	06
				20.6	47.1	23.5	5.9	2.9	
7	موافق	1.048	3.59	8	10	10	6	0	07
				23.5	29.4	29.4	17.6	00	
6	موافق	1.074	3.62	9	9	10	6	0	08
				26.5	26.5	29.4	17.6	00	
	موافق	0.74993	3.7941	درجة الكلية					

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي " 4.03" بانحراف معياري " 0.870"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 79.4%.

جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي " 3.97" بانحراف معياري " 0.797"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 79.4%.

جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.76" بانحراف معياري "0.955"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 67.7%.

جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "0.74" بانحراف معياري "1.024"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 64.7%.

جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.68" بانحراف معياري "1.007"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 67.6%.

جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "0.62" بانحراف معياري "1.074"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 53%.

جاءت العبارة رقم (04) ورقم (07) في الترتيب السابع، حيث كان الوسط الحسابي للعبارتين "3.59" بانحراف معياري "1.076" بالنسبة للعبارة الأولى ، أما العبارة الثانية كان انحرافها المعياري "1.048"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هاتين العبارتين كانت "موافق". بعبارة

أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لكلتا العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هاتين العبارتين بنسبة 52.9%.

يتضح من الجدول رقم (08) وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي (3.7941) بانحراف معياري (0.74993) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة نحو درجة دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العمة بوجه عام. والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت " موافق".

المطلب الثاني: استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة

يحتوي محور "دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة" على تسعة عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين نظام المعلومات وعملية تشخيص الصناعة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب MGS. ويبين الجدول رقم (09) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (09): استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الثاني
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
3	موافق	1.075	3.76	8	16	6	2	2	01
				23.5	47.1	17.6	5.9	5.9	
5	موافق	0.917	3.65	5	17	7	5	0	02
				14.7	50	20.6	14.7	00	
7	موافق	1.022	3.47	6	10	13	4	1	03
				17.6	29.4	38.2	11.8	2.9	
4	موافق	1.024	3.74	7	17	5	4	1	04
				20.6	50	14.7	11.8	2.9	
6	موافق	1.131	3.59	7	15	4	7	1	05
				20.6	44.1	11.8	20.6	2.9	
2	موافق	0.999	3.82	9	15	5	5	0	06
				26.5	44.1	14.7	14.7	00	
1	موافق	0.880	3.88	8	17	6	3	0	07
				23.5	50	17.6	8.8	00	
5	موافق	1.012	3.65	5	19	4	5	1	08
				14.7	55.9	11.8	14.7	2.9	
5	موافق	1.070	3.65	9	9	12	3	1	09
				26.5	26.5	35.3	8.8	2.9	
	موافق	0.88006	3.7059	درجة الكلية					

المصدر: من إعداد الطالب/بهاء على مخرجات Spss

جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي " 3.88 " بانحراف معياري "0.880"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق ". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 73.5%.

جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي " 3.82 " بانحراف معياري " 0.999"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي.

وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 70.6%.

جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.76" بانحراف معياري "1.075"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 70.6%.

جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "3.74" بانحراف معياري "1.024"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 70.6%.

جاءت العبارة رقم (09)، رقم (08) ورقم (02) في الترتيب الخامس، وكان الوسط الحسابي للعبارات "3.65" أما الانحراف المعياري للعبارة الأولى قدر بـ "1.070" والانحراف المعياري للعبارة الثانية قدر بـ "1.012" والانحراف المعياري للعبارة الثالثة قدر بـ "0.917"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على العبارة الأولى بنسبة 53% أما العبارة الثانية بنسبة 70.6% والعبارة الثالثة بنسبة 64.7%.

جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3.59" بانحراف معياري "1.131"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 64.7%.

جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي " 3.47" بانحراف معياري " 1.022"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 47%.

يتضح من الجدول رقم (09) وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي (3.7059) بانحراف معياري (0.88006) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة نحو درجة دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة بوجه عام. والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت "موافق".

المطلب الثاني: استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة

يحتوي محور "دور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة" على تسعة عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين نظام المعلومات وعملية تشخيص المنافسة من جانبي العرض والطلب بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب MGS. ويبين الجدول رقم (10) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن دور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الثالث
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
7	موافق	1.187	3.50	8	10	9	5	2	01
				23.5	29.4	26.5	14.7	5.9	
4	موافق	1.053	3.74	8	15	6	4	1	02
				23.5	44.1	17.6	11.8	2.9	
2	موافق	0.925	3.85	8	16	8	1	1	03
				23.5	47.1	23.5	2.9	2.9	
2	موافق	0.925	3.85	9	14	8	3	0	04
				26.5	41.2	23.5	8.8	00	
1	موافق	1.038	3.88	10	15	5	3	1	05
				29.4	44.1	14.7	8.8	2.9	
3	موافق	1.095	3.79	10	13	6	4	1	06
				29.4	38.2	17.6	11.8	2.9	
5	موافق	0.945	3.68	8	10	13	3	0	07
				23.5	29.4	38.2	8.8	00	
8	موافق	0.961	3.47	6	9	14	5	0	08
				17.6	26.5	41.2	14.7	00	
6	موافق	1.012	3.65	8	11	10	5	0	09
				23.5	32.4	29.4	14.7	00	
	موافق	0.91397	3.5735	درجة الكلية					

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات Spss

جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي " 3.88" بانحراف معياري "1.038"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 73.5%.

جاءت العبارة رقم (04) ورقم (03) في الترتيب الثاني، وكان وسطه ما الحسابي " 3.85" بانحراف معياري "0.925"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هاتين العبارتين كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على العبارة الأولى بنسبة 67.7% والعبارة الثانية بنسبة 67.7%.

جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي " 3.79" بانحراف معياري "1.095"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 67.6%.

جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي " 3.74" بانحراف معياري "1.053"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 67.6%.

جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي " 3.68" بانحراف معياري "0.945"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 52.9%.

جاءت العبارة رقم (09) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي " 3.65" بانحراف معياري "1.012"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 55.9%.

جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "3.50" بانحراف معياري "1.187"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 52.9%.

جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "3.47" بانحراف معياري "0.961"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي. وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليها فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة 44.1%.

يتضح من الجدول رقم (10) وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث يساوي (3.5735) بانحراف معياري (0.91397) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة نحو درجة دور نظام المعلومات في تشخيص المنافس بوجه عام. والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المحور كانت "موافق".

المطلب الرابع: مناقشة وتفسير النتائج

من خلال هذا المطلب يتم تفسير النتائج المتحصل عليها سابقا.

1. نظام المعلومات ودوره في تشخيص البيئة العامة

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات أفراد العينة حول دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة التي تضمنها الجدول رقم (08) وجدنا أن نظام المعلومات يساهم حقيقة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة، من خلال مخرجات نظام المعلومات. فامتلاك المؤسسة لنظام معلومات فعال يساعدها في توفير معلومات دقيقة وواضحة وفي الوقت المناسب حول مختلف التغيرات التي تحدث في محيطها الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، الثقافي، القانوني والتكنولوجي يسمح لها باقتناص الفرص الممكنة وتجنب التهديدات التي قد تواجهها. بالإضافة إلى تبني المؤسسة لأجهزة حاسوبية آلية وبرمجيات متطورة تساعدها في تسريع معالجة البيانات المتحصل عليها من بيئتها العامة لتوفير معلومات ذات قيمة وبكل خصائصها

المميزة وبالجودة الملائمة وفي الوقت المناسب للأفراد المعنيين مما يساهم في كفاءة وفعالية تشخيص متغيرات بيئتها العامة من أجل الاستجابة السريعة والملائمة للتغيرات التي تحدث وبما يحقق أهداف المؤسسة. هذا بالإضافة إلى أن استخدام المؤسسة لنظام معلوماتها كأداة لليقظة الإستراتيجية البيئية من أجل مراقبة وجمع ومعالجة وتحليل مختلف المعلومات التي تتعلق بالمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية يساهم في توفير معلومات بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب لاقتناص أكبر عدد ممكن من الفرص أو خلقها وتفادي التهديدات المحتملة. وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.7941 والذي يشير إلى اتجاه الأفراد العام للموافقة على عبارات المحور. من خلال هذه النتائج يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة بأن نظام المعلومات يلعب دوراً أساسياً في تشخيص البيئة العامة بالمؤسسة محل الدراسة.

2. نظام المعلومات ودوره في تشخيص الصناعة

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات أفراد العينة حول دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة التي تضمنها الجدول رقم (09) وجدنا أن نظام المعلومات يساهم حقيقة في تشخيص المحيط الصناعي للمؤسسة، من خلال المعلومات التي يوفرها حول المنافسين (استراتيجياتهم، منتجاتهم، أسعارهم، التكنولوجيا التي يعتمدونها...)، معلومات حول الموردين (الأسعار، جودة منتجاتهم، قوتهم التفاوضية...)، معلومات حول العملاء (أماكن تواجد، رغباتهم، قوتهم التفاوضية...)، المنتجات البديلة (أسعارها، جودتها، التكنولوجيا المستخدمة...)، المنافسون المحتملون. فكلما كانت هذه المعلومات منتجة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وبكافة الخصائص اللازمة كلما ساهمت في تحديد الفرص الممكنة لأجل اقتناصها والتهديدات التي تواجهها لتفاديها أو التقليل من آثارها. هذا بالإضافة إلى أن استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة يساهم بشكل كبير في دعم وظائف نظام المعلومات وزيادة فعاليته في معالجة البيانات المتحصل عليها من محيطها الصناعي بشكل آني وفوري وتوفير معلومات بجودة عالية وفي الوقت المناسب والتي من شأنها أن ترفع من فعالية تشخيص المحيط الصناعي للمؤسسة. كما تمكن عملية الاستثمار المستمر في التطوير التكنولوجي من ربط أنظمة معلومات المؤسسة بأنظمة معلومات الأطراف الخارجية لها والتحول إلى أنظمة المعلومات الإستراتيجية المتكاملة التي تمكن المؤسسة من ضمان تدفق معلوماتي مستمر من شأنه أن يدمج سلسلة قيمة المؤسسة بسلسلة قيمة الأطراف المؤثرة فيها. بالإضافة إلى أن استخدام المؤسسة لنظام معلوماتها كأداة للرصد واليقظة

الإستراتيجية بمختلف أنواعها التجارية، التنافسية، التكنولوجية سيساهم في تشخيص محيطها الصناعي وذلك بتوفير معلومات دقيقة حول مختلف المنافسين الحاليين، المحتملين، المنتجات البديلة وزبائنها ومورديها. حيث أن استخدام المؤسسة لنظام معلوماتها كأداة لليقظة التنافسية يسمح برصد تحركات المنافسين مما يساهم في تشخيصهم بصورة جيدة، كما تسمح بتشخيص احتياجات الزبائن وعلاقتهم مع المؤسسة، وكما تساهم في الرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة. وهو ما يثبتته المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.7059 والذي يشير إلى الاتجاه العام للأفراد نحو الموافقة على عبارات المحور.

من خلال هذه النتائج يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة بأن نظام المعلومات يلعب دوراً أساسياً في تشخيص الصناعة بالمؤسسة محل الدراسة.

3. نظام المعلومات ودوره في تشخيص المنافسة

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات أفراد العينة حول دور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة التي تضمنها الجدول رقم (10) وجدنا أن نظام المعلومات يساهم حقيقة في تشخيص المحيط التنافسي للمؤسسة، من خلال امتلاك نظام معلومات فعال يزود الإدارة بمعلومات واضحة ودقيقة حول مختلف العوامل التي تخص جانب العرض مثل هيكل تكاليفها، شبكة التوزيع التي تعتمد عليها وكذا مختلف العوامل التي تخص جانب الطلب من فهم أذواق وسلوكيات المستهلكين ومختلف العوامل التي تؤثر في حجم الطلب على منتجات المؤسسة. بالإضافة إلى أن نظام المعلومات مع تطوراتها الحديثة واعتماد المؤسسة على تكنولوجيا متطورة تساعد في معالجة البيانات المتحصل عليها من محيطها التنافسي، مما يوفر للمؤسسة القدرة على انتهاز الفرص التي قد لا تتكرر قبل أن يصل إليها المنافسون وتجنب التهديدات قدر المستطاع مما يساعد على فعالية التشخيص الخارجي. كذلك فالليقظة الإستراتيجية تضمن للمؤسسة النجاح في بيئة شديدة التنافس فبواسطتها تستطيع المؤسسة الإصغاء المسبق والإرادي لبيئتها الخارجية مثل رصد المعلومات التي تخص تطورات السوق بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في أوانها ومعرفة الأخطار ومحاولة تفاديها ولا يتم ذلك إلا بتوفر المعلومة بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب مما يساهم في تشخيص المنافسة بشكل جيد. وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.5735 والذي يشير إلى الاتجاه العام للأفراد نحو الموافقة على عبارات المحور.

من خلال هذه النتائج يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة بأن نظام المعلومات يلعب دوراً أساسياً في تشخيص المنافسة بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

مما سبق تناوله في الدراسة الميدانية ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن لنظام المعلومات دور كبير ف عملية الاستراتيجية الخارجي للمؤسسة من خلال توفير معلومات دقيقة وواضحة، وفي الوقت المناسب عن مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها العامة و محيطها الصناعي وكذا التنافسي، كما وجدنا أيضا أن نظام المعلومات يستخدم كأداة للصد واليقظة الإستراتيجية لتوفير المعلومات للقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي. أي أن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك علاقة كبيرة بين نظام المعلومات والتشخيص الاستراتيجي الخارجي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة-

الخاتمة

رأينا من خلال دراستنا النظرية لهذا الموضوع أن بيئة الأعمال المعاصرة تشهد جملة من التغيرات والتطور التي شتى المجالا لتوتر ايدار هيبا فيحدة المنافسة، الشيء الذي يفرض على المؤسسة القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي بصورة مستمرة من أجل اكتشاف الفرص الممكنة أمام المؤسسة لاقتناصها وتجنب التهديدات التي تواجهها أو التقليل من آثارها ليكون لها بعدا إستراتيجيا في ادارتها.

فقيام المؤسسة بتشخيص بيئتها الخارجية يتطلب منها القيام بتشخيص بيئتها العامة من خلال تشخيص متغيراتها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية. كما يتطلب منها القيام بتشخيص محيطها الصناعي والمتمثل في القوى الخمس التي قدمها بورتر من منافسين حاليين، محتملين، العملاء، الموردين والمنتجات البديلة. كما يجب أن تأخذ في عين الاعتبار تشخيص محيطها التنافسي من تحليل للعرض والطلب.

وكما هو معروف، فإن عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي قائمة على عنصر المعلومات، إذ يتطلب نجاح العملية ضرورة توفر المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب كعناصر المكونة لبيئة المؤسسة الخارجية، وفي هذا الإطار فإن نظام المعلومات يعد أداة هامة تساعد على التعرف والكشف عن تلك العناصر البيئية، من خلال استخدامها كوسيلة لجمع مختلف البيانات والمعلومات من مصادر داخلية وخارجية، ثم القيام بتحليلها ومعالجتها لتصبح أكثر فائدة في عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي.

فيعتبر نظام المعلومات أسلوب من الأساليب الإدارية التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغير المستمر تسيره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا، فنظام المعلومات يتكون من أفراد، أجهزة، برمجيات، شبكات وقاعدة بيانات هذا ما أكسبه دورا كبيرا في معالجة وتخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة وسريعة ودقيقة تفيد الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها المختلفة. ولاشك أن وجود نظام المعلومات وتعدد تطبيقاتها، كما سبق وأن رأينا، سواء

ضمن المستويات الإدارية، أو على مستوى الوظائف الأساسية ستمكن المؤسسة من أن تمتلك المعلومات اللازمة وبخصائصها المميزة.

انطلاقا مما سبق حاولنا دراسة دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي من خلال إتباعنا المنهج الاستكشافي والاختباري، واستخدام تقنية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش -بسكرة- حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي في قصد الإلمام الجيد بكل المتغيرات وأخرى ذات

طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة على مجتمع الإدارة العليا بكافة أطرافها زائد الإطارات خاصة رؤساء الأقسام، وتمكنا من خلال تحليل وتفسير إجاباتهم من الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

نتائج الدراسة

- ✓ توصلنا من خلال هذه الدراسة، إلى أن تبني نظام للمعلومات بالمؤسسة يمكن من تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية، فبالإضافة إلى الهدف المتعلق بتحسين التسيير وتحسين اتخاذ القرارات، فالنظام يجعل المؤسسة على ارتباط دائم ببيئتها، زيادة على مساهمة تعليم المستخدمين ورفع مستوى معارفهم وخبراتهم من خلال ما يوفره من معلومات مفيدة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة كذلك أن تطور وفعالية نظام معلومات المؤسسة خاصة في شقها التكنولوجي يساهم بشكل كبير في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام نظام المعلومات كأداة لليقظة التكنولوجية تجعل إدارة المؤسسة مواكبة بصفة دائمة للتطور التكنولوجية الحاصلة على المستوى العالمي.
- ✓ أن استخدام برمجيات معالجة المعلومات والتيسر لمعالجة كمهاتل المعلومات تنفيذ في توفير المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب للقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي.
- ✓ يوفر نظام المعلومات للمؤسسة مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تيسر اتخاذ القرار الذي يسمح بتحديد الفرص وتقدير الأخطار وذلك بالاعتماد على أدوات الوسائل للجمع بالبيانات، استخراج المعلومات ومعالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب، كما تعد اليقظة الإستراتيجية من أهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على تحسين تنافسيتها.
- ✓ بالإضافة إلى مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تحسين وتطوير نظام المعلومات باستمرار ، ولاشكأنه سوف يمكن المؤسسات التي تستخدم نظم معلومات متطورة من أن تحوز على مجمل المعلومات الضرورية من البيئة الخارجية، وبهذا تتمكن من تقييم وضعها الخارجي ومعرفة الأحداث الخارجية خاصة فيما يتعلق بظروف المنافسة والصناعة.

- ✓ يساهم نظام المعلومات المؤسسة في التشخيص الاستراتيجي الخارجي من خلال استخدامه كأداة لتبقى متيقظة لكل ما يحدث حولها من تغيرات أو مستجدات، وأن تعمل باستمرار على جمع وتحليل المعلومات عن مختلف العناصر التي تهمها، سواء في بيئتها العامة، الصناعية أو التنافسية.

التوصيات

- في إطار هذا الدور استوعبنا على ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه، يمكننا في الأخير تقديم بعض التوصيات التي نعتقد أنها ممكنة لتفيد المسؤولين ولينبأ المؤسسة محل الدراسة نذكر منها ما يلي:
- ✓ من الضروري أن يندرس كمسؤولي المؤسسة الأهمية الإستراتيجية التي أصبحت تكتسبها المعلومات في الوقت الحاضر، والتوجب أن ينظر إليها على أنها أصل من أصول المؤسسة مثل أسسها والعنصر البشري والمواد الأولية والآلات وغيرها، وأنها هي الأساس في فهم ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات.
- ✓ استحداث مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة تختص بجمع المعلومات عن مختلف العناصر البيئية، بمعنى إيجاد آلية لليقظة الإستراتيجية يتم من خلالها تنظيم وتدعيم جهود الأفراد في البحث عن المعلومات الهامة (لإستراتيجية)، بحيث تصبح تؤدي في شكل نشاطات تعنى حقيقة باليقظة على البيئة الخارجية.
- ✓ استخدام برمجيات متطورة والتي تسمح بحجم معالجة كمها تلمن المعلومات، خاصة وأن هذا البرمجيات أصبحت تستخدم بشكل واسع.
- ✓ تخصيص برمجيات تكوينية للأفراد العاملين بالمؤسسة (خاصة بالنسبة للإطارات) في المجالات التي لها علاقة بنظم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في التسيير، وذلك حتى يتم إيجاد فرمؤهل ذو كفاءة في استخدام التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها من أيا التي تتيحها.

آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا التي تحاول إظهار دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي، ونظرا لضيق الوقت وصعوبات إيجاد مؤسسة لتطبيق الدراسة اكتفينا بمؤسسة واحدة لذلك نأمل في توسيع مجال الدراسة إلى مجموعة كبيرة من المؤسسات في الدراسات اللاحقة. كما أننا استخدمنا في دراستنا أداة الاستمارة لجمع البيانات وهذا ما أعطى لدراستنا توجه كمي، وعليه نرجوا في الدراسات القادمة تنويع أدوات جمع البيانات لكي تكون النتائج أكثر تأكيدا.

قائمة المراجع

1. الكتب باللغة العربية:

- 1 - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 2 - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 3 - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 4 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 5 - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 6 - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 7 - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 8 - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9 - راتب أحمد قبيعة، الأسيل: القاموس العربي الوسيط، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2000.
- 10 - ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 11 - تركيا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 12 - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 14 - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 15 - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 16 - سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 17 - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية: إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006.
- 18 - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.

- 19 طارق نائل هشام، نظم المعلومات التسويقية، دار تسنيم، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007.
- 20 طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم-العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 21 طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 22 عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 23 عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 24 غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 25 فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 26 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
- 27 كامل السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 28 محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 29 محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، مصر، 1987.
- 30 محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 31 محمد عبد حسين الطائي وتيسير محمد العجارمة، نظم المعلومات التسويقية: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 32 محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999.
- 33 محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999.
- 34 مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 35 حادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 36 حادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 37 نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

- 38 -خبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية: إدارة التنافسية-إدارة المعرفة-إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 39 هشام الغريزي،إدارة البقاء: مدخل استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 40 يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات ، مؤسسة الأهرامات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.

2.الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Boudjelal A., et autres, **El Manar : dictionnaire scolaire de la langue française**, Dar El Ouloum, Annaba, 2001.
- 2- Brulhart F., **Les 7 points clés du diagnostic stratégique**, Edition d'organisation, Paris, 2009.
- 3- Garibaldi G., **Analyse stratégique**, Les éditions d'Organisation, France, 2001.
- 4- Helfer J.P., et autres, **Management Stratégie et Organisation**, 3^{ème} édition, Vuibert, France, 2000.
- 5- Détrie J.P., et autres, **STRATEGOR : Politique Générale de l'entreprise**, 4^{ème} Edition, Dunod, 2004.
- 6- Khelassi R., **Précision du management: collection des sciences management**, Edition houma, Alger, 2011.
- 7- Malcolin M.,**Les Plans Marketing: comment les établir ? comment les utiliser ?**, traduction de la 5^{ème} édition anglaise par Pierre Chaix, De Boeck, Bruxelles, 2004.
- 8- Martin M.H., **Oxford: learner's pocket dictionary**, Oxford University Press, 2nd edition, 1991.
- 9- Mayrhofer U., **Marketing**, 2^{ème} édition, Bréal, 2006.
- 10- Reix R., **Traitement des information**, Edition Vuilert , Paris, France, 2001 .
- 11- ThiétartR.A., **La strategie d'entreprise**, Ediscience international, France, 1996.
- 12- ThiétartR.A ,& Coll., **Méthodes de recherches en management**, Dunod, 2^{ème} Edition, Paris, France.
- 13- Tugrul A., et Rolane C., **Diagnostic et Décision stratégique**, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2003.
- 14- Vandercammen M., et autres, **Marketing : L'essentiel pour comprendre, décider, agir**, 2^{ème} édition, de Boeck, Bruxelles, 2006.

3.الرسائل والأطروحات :

- 1 -أحمد بن موية، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 2 -براهيمي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محافظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية: حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج ، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر.

- 3- بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 4- جوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء: حالة مؤسسة الإنجاز - بسكرة - ، رسالة ماجستير، فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2005.
- 5- جوقصبة شريف، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي: دراسة حالة سوناطراك-الجزائر-، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009.
- 6- سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اللاذقية، سوريا، 2007.
- 7- صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
- 8- صدقي النعاس، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، الجزائر، 2005.
- 9- عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009.
- 10- علامي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 11- علمي لزهرة، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- 12- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- 13- فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 14- حمري مراد، أهمية نظم المعلومات الادارية أداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة-شركة CHIALI Profiplast بسطيف-، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.

- 15 -مناصرية إسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004.
- 16 -تازم محمود محمد ملكاوي ، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الابتداء: دراسة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال/نظم المعلومات الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 17 -حساسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية: حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- 18 -يحيى دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار: حالة الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

4.المجلات:

- 1 -حسنعليالزعيبي، خصائصنظامالمعلوماتوأثرها فيتحديدالخيارالاستراتيجي: دراسةتطبيقيةفيفنادقالخمسجنومفيمدينةعمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2007.
- 2 -زيد يونس المعشر وعلي محمد الخصبة، أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2، العدد 4، 2006.
- 3 -شاكرجاراللهالخشالويومحيبالديناالقطب، فاعليةنظامالمعلوماتالإداريةوأثرها فيإدارةالأزمات : دراسة ميدانية فيالشركاتالصناعيةالأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007.
- 4 -علي ميا، نجم الحميدي وماهر ضويا، دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية: دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2، 2008.
- 5 -فايز جمعة النجار ونازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

4.الملتقيات، المؤتمرات والأيام الدراسية:

- 1 -حجازي إسماعيل ومعاليم سعد، سكانير المهارات القطب: أداة للتخفيف من العجز المهراثي ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 21/22 فيفري 2012.
- 2 -رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسبل تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد في جامعة ورقلة، يومي 09/08 مارس 2005.

- 3 - زبيري راجح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الجزائر، يومي 23/22 أبريل 2003.
- 4 - دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010.
- 5 - سعيد كرومي وأحمد عمرستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات.
- 6 - عبد الفتاح بوخمخ وعائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات.
- 7 - عماري عمار، بن واضح الهاشمي والقرني عبد الرحمان ، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2004.
- 8 - غلاب نعيمة وزغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الحادي عشر حول : ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 26/23 أبريل 2012.
- 9 - منصور كمال ومنصوري الهام، مساهمة مهارات القطب المهارات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة، الجزائر يومي 22/21 فيفري 2012.
- 10 - هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009.
- 11 - هشام سفيان صلوانثي ويوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 12 - وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي ، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010.

5. المحاضرات:

- 1 - سلاف رحال، الإدارة الإستراتيجية، محاضرات مقدمة لطلبة السنة الرابعة إدارة أعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	01
23	نموذج بورتر للقوى الخمس	02
30	مفهوم المجموعات الإستراتيجية	03
32	منحنى الخبرة	04
32	نموذج الـ BCG1	05
34	دورة حياة المنتج	06
36	مصفوفة الـ BCG2	07
37	مصفوفة الـ ADL	08
39	مصفوفة الـ GE/Mckinsey	09
48	أهمية المعلومات في الإطار التنظيمي	10
69	نموذج الدراسة	11
72	أهمية نظام المعلومات كأداة للرصد البيئي	12
91	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	13
95	القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	14

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	وصف البيئة العامة	01
25	متغيرات تحليل العرض	02
27	متغيرات تحليل الطلب	03
84	خصائص مجتمع الدراسة	04
86	معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه	05
87	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	06
90	تشكيلة منتجات المؤسسة	07
97	استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة	08
100	استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة	09
103	استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة	10

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	تشكرات
مقدمة عامة	
ب	تمهيد
ج	إشكالية البحث
ج	فرضيات البحث
ج	أهمية البحث
ج	أهداف البحث
ج	حدود الدراسة
د	منهج البحث والأدوات المستخدمة
د	هيكل البحث
الفصل الأول	
الإطار المفاهيمي للتشخيص الاستراتيجي الخارجي	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
8	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي
9	المطلب الثاني: أبعاد التشخيص الاستراتيجي
14	المطلب الثالث: أهداف التشخيص الاستراتيجي
16	المبحث الثاني: عملية التشخيص الخارجي
16	المطلب الأول: تشخيص البيئة العامة
19	المطلب الثاني: تشخيص الصناعة
23	المطلب الثالث: تشخيص المنافسة
31	المبحث الثالث: تحليل المصفوفات
31	المطلب الأول: مصفوفة BCG1

35	المطلب الثاني: مصفوفة BCG2
37	المطلب الثالث: مصفوفة ADL
38	المطلب الرابع: مصفوفة GE/McKinsey
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
نظام المعلومات ودوره في التشخيص الاستراتيجي الخارجي	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظام والمعلومات
44	المطلب الأول: مفهوم النظام وعناصره
46	المطلب الثاني: مفهوم المعلومات وأهميتها
48	المطلب الثالث: خصائص المعلومات وتحويل البيانات إلى معلومات
51	المطلب الرابع: تصنيف المعلومات
54	المبحث الثاني: مدخل لنظام المعلومات
54	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وأهميته
56	المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات وفعاليتها
59	المطلب الثالث: موارد نظام المعلومات ووظائفه
61	المطلب الرابع: أنواع نظم المعلومات
69	المبحث الثالث: دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي
69	المطلب الأول: دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة
71	المطلب الثاني: دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة
74	المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة
76	خلاصة الفصل
الفصل الثالث:	
الدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي	
78	تمهيد
79	المبحث الأول: الدراسة المنهجية للبحث
79	المطلب الأول: التوجه الاستمولوجي والمنهج المتبع
82	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
85	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة القياس
89	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS

89	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS
91	المطلب الثاني: التعريف بالجانب التنظيمي للمؤسسة
94	المطلب الثالث: إسقاط نموذج القوى التنافسية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
96	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج
96	المطلب الأول: استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص البيئة العامة
99	المطلب الثاني: استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة
102	المطلب الثالث: استجابات أفراد الدراسة حول دور نظام المعلومات في تشخيص المنافسة
105	المطلب الرابع: مناقشة وتفسير النتائج
108	خلاصة الفصل
110	الخاتمة
114	قائمة المراجع
120	قائمة الأشكال
121	قائمة الجداول
122	قائمة المحتويات
125	قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة محكمي الاستمارة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	بن ساهل وسيلة	1
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	دبلة فاتح	2
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	أقطي جوهرة	3
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	شين فيروز	4
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	منصوري كمال	5



استبانة الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....،

الاستبانة موجهة إلى الإدارة العليا بكافة أطرافها زائد الإطارات خاصة رؤساء الأقسام وهي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء

دراسة بعنوان: "دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات - جامعة بسكرة -

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة

كبيرة على دقة إجاباتكم لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها،

علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

- كـزاز حنان

القسم الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطار المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش-بسكرة- بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة
3. المؤهل العلمي: تقني مامي ليسانسمهندس
إدارة الدراسات العليا المخصصة
إستير دكتوراه
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات
5. التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف متوسط جيد

القسم الثاني: نظام المعلومات ودوره في التشخيص الاستراتيجي الخارجي

هذا القسم يهدف إلى معرفة مساهمة نظام المعلومات فيالتشخيص الاستراتيجي الخارجي للمؤسسة لذلك نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

درجات سلم القياس	أولاً: دور نظم المعلومات في تشخيص البيئة العامة					ترتيب
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
العبارات المفسرة						
					تعتمد المؤسسة على نظام معلوماتي يقدم معلومات دقيقة حول مختلف المتغيرات الاقتصادية مثل معدل نمو الاقتصاد وسياسة الاقتراض والادخار وغيرها من المؤشرات.	01
					تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يتيح معلومات ذات قيمة في الوقت المناسب حول التغيرات التكنولوجية.	02
					تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يوفر معلومات مفيدة حول مختلف التشريعات والقوانين واللوائح التي تصدرها الحكومة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.	03
					تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يساهم في توفير معلومات حول نمط ومستوى معيشة أفراد المجتمع.	04
					تستخدم المؤسسة أجهزة حاسوبية آلية تساعد في تسريع معالجة البيانات المتحصل من محيطها العام بشكل آني وفوري.	05
					تعتمد المؤسسة على برمجيات متطورة لمعالجة البيانات المتعلقة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي، السياسي والقانوني للحصول على المعلومات في الوقت المناسب.	06
					تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في توفير ورصد المعلومات حول مختلف التغيرات التكنولوجية من معدات وتجهيزات جديدة التي تم نشاط المؤسسة.	07
					يساعد نظام المعلومات في جمع، معالجة وتحليل مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي.	08

درجات سلم القياس					ثانيا: دور نظام المعلومات في تشخيص الصناعة(قوى بورتر الخمس)	1
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
العبارات المفسرة						
					يساهم نظام المعلومات في توفير معلومات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومختلف تحركاتهم، والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة.	01
					تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يتقدم معلومات واضحة تتعلق بعمليات التوريد، وطبيعة المواد الأولية من حيث التكلفة والتنوع.	02
					تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يقوم بتوفير المعلومات ذات جودة عالية حول المنتجات البديلة التي تحل محل منتجات المؤسسة.	03
					تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يزود الإدارة بمعلومات دقيقة حول العملاء ودرجة ولائهم للمؤسسة.	04
					تمتلك المؤسسة نظم معلومات فعالة ومتطورة تساعد في معالجة البيانات المتحصل عليها حول مورديها، زبائنها ومنافسيها.	05
					تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في متابعة تطور احتياجات الزبائن وعلاقتهم مع المؤسسة.	06
					تستخدم المؤسسة نظام المعلومات في جمع، معالجة وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمحتملين.	07
					تستخدم المؤسسة نظام المعلومات كأداة لليقظة والرصد المستمر والفعال للقوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة.	08
					يساعد نظام المعلومات المؤسسة في جمع، معالجة وتحليل مختلف عروض الموردين المقدمة لها.	09

درجات سلم القياس					ثانيا: دور نظم المعلومات في تشخيص المنافسة(العرض والطلب)	1
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
العبارات المفسرة						
					تمتلك المؤسسة نظام معلومات يزود الإدارة بمعلومات واضحة ودقيقة حول مختلف العوامل التي تؤثر في حجم الطلب على منتجات المؤسسة.	01
					يساهم نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة على تحديد الكمية والتنوع التي ترغب المؤسسة في عرضها من المنتجات في السوق.	02
					يساهم نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة على توفير معلومات دقيقة حول هيكل تكاليف المؤسسة.	03
					يتيح نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة للإدارة معلومات جيدة تخص شبكة التوزيع التي تستخدمها المؤسسة والتي من الممكن أن تستخدمها في المستقبل.	04
					تستثمر الإدارة العليا للمؤسسة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة.	05
					تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا متطورة تساعد في معالجة البيانات المتحصل عليها من المحيط التنافسي للمؤسسة.	06
					تستخدم المؤسسة نظم معلومات فعالة ومتطورة في جمع، معالجة وتحليل الطلبات المقدمة إليها.	07
					تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في مراقبة وفهم تغيرات أذواق وسلوكيات المستهلكين وتطور رغباتهم.	08
					تستخدم المؤسسة نظام المعلومات لرصد المعلومات حول تطورات السوق والطلب بشكل خاص.	09

شكرا على حسن تعاوناكم.