



## الموضوع

مساهمة نظام المعلومات في تفعيل تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل-بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

بوريش نصرالدين

إعداد الطالبة:

بلبصير إكرام

/Master-GE/GO- GSO/2014

رقم التسجيل:

.....

تاريخ الإيداع

## الملخص:

تركز هذه الدراسة على تحديد مساهمة نظام المعلومات في تفعيل تنافسية المؤسسة، 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 محيطها التنافسي بصورة مستمرة بغية تحديد الفرص الممكنة واستغلالها وتحديد التهديدات والتعامل معها بحذر. وقد توصلنا من خلال إتباع التوجه الاستكشافي وإسقاط مقترحاتنا على الواقع الحقيقي باستخدام أداة الاستبيان إلى أن نظام المعلومات لا يساهم في تفعيل تنافسية المؤسسة التي تم بها دراسة الحالة.

## Abstract :

This study focuses on determining the contribution of information systems in the activation of a competitive organization, which is active environment where institutions have become unstable due to the speed events of political, legislative, economic, social and technological development speed and other developments. It is necessary for the organization to do the diagnosis surroundings competitive on an ongoing basis in order to identify and exploit potential opportunities and identify threats and handled with care . We have to go through following exploratory and drop our proposals on reality by using the tool to the questionnaire that the information system does not contribute to the activation of a competitive enterprise.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

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

حَالًا 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 الأستاذ الفاضل الدكتور " بوريش نصر الدين " الذي لم يهمل علي بتوجيهه و إرشاداته التي ساهمت في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما أشكر الأساتذة الذين قدموا لي يد العون والمساعدة وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل عمال مؤسسة صناعة الكوابل فع جنيرال -بسكرة- على المساعدات القيمة التي قدموها لي.

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

# إهداء

"أحمدك ربي وخالقي وولي نعمتي على فضلك ونعمتك من وهبتني العقل والبصر والسمع فعسى أنبي صخرتهم لما فيه نفع"

إلى من أفنينا من أجلي الغالي و الرخيص، إلى والديا شعار الحب و العنان و العطاء:

"أمي الغالية" أحب الناس إليها في الوجود الوادي الصافي المغمور بالعنان و المقسم لأحبابه من شجعتني لأصل إلى مراتب النجاح و غمرتني بدعواتها إلى التي لا أوفيتها حقها مهما كتبت أطال الله في عمرها.

"أبي العزيز" رمز القوة و العطاء والتضحية الذي سقاني من بحر الأخلاق و علمني أن الحياة كفاح و اعتماد على النفس أطال الله في عمره.

"جدتي الغالية" التي دائما ما تغمرني بدعواتها وحبها أطال الله في عمرها.

"جدي الحبيب" دائما ما يقدمني بجه و عطائه أطال الله في عمره.

إلى من يجري في عروقي دمهم أختي: "أميمة وإسراء" و أخي الوحيد "محمد".

إلى سندي في الحياة أخوالي: "محمد، صلاح الدين، فتحي، عقبة، الهادي أمين و نور الإسلام".

و حبيبات قلبي خالتي: "أمال، نادية ووسيلة".

وإلى الذين نقشوا أسمائهم في حياتي أولاد خالتي: "مريم وجمال الدين"، و أولاد خالي "مريم و عبد الرحمان".

و إلى زوجة خالي وزوج خالتي.

و إلى توأم الروح ورفيقة الفؤاد ونصيحة الدرب ورفيقة الدراسة إلى من عشت معهما أجلي أيام عمري صديقتي الغالية "منال".

و إلى أجلي صديقاتي: "أسماء، نوال، إيمان، إيمان زيان".

و إلی کل من نسیم قلمی و لم ینسهم قلمی.

# فهرس المحتويات

أ - هـ	المخلص.....
أ	شكر وعرهان.....
ب	إهداء.....
ب	فهرس المحتويات.....
ب	مقدمة عامة.....
ب	تمهيد.....
ب	إشكالية البحث وتسؤلاتها.....
ب	فرضيات البحث.....
ب	أهمية البحث.....
ب	أهداف البحث.....
ج	الدراسات السابقة.....
د	حدود البحث.....
د	منهج البحث.....
هـ	هيكلة البحث.....

## الفصل الأول

	1. عموميات حول نظام المعلومات
2	1.1 مقدمة الفصل.....
3	1.2 أساسيات المعلومات.....
3	1.2.1 تعريف المعلومات وعلاقتها بالبيانات.....
6	1.2.2 أنواع وخصائص المعلومات.....
9	1.2.3 جودة وقيمة المعلومات في اتخاذ القرار.....
9	1.2.4 مصادر المعلومات.....
10	1.3 ماهية النظام.....
10	1.3.1 مفهوم ومكونات النظام.....
11	1.3.2 خصائص النظام.....
11	1.3.3 أنواع النظام.....
13	1.4 مفهوم وتعريف نظام المعلومات.....
13	1.4.1 تعريف وخصائص نظام المعلومات.....

15	أهداف وموارد نظام المعلومات.....	1.4.2
17	وظائف وأنواع نظام المعلومات.....	1.4.3
24	.....	1.5

## الفصل الثاني

	.....	2. تنافسية المؤسسة.....
26	.....	2.1 مقدمة الفصل.....
27	.....	2.2 التنافسية.....
27	.....	2.2.1 مفهوم المنافسة وأنواعها.....
28	.....	2.2.2 مفهوم التنافسية ومبادئها.....
30	.....	2.2.3 أسباب، أهمية وأهداف التنافسية.....
31	.....	2.2.4 أنواع، مجالات ومؤشرات التنافسية.....
35	.....	2.3 استراتيجيات التنافس.....
35	.....	2.3.1 تحليل القوى التنافسية.....
37	.....	2.3.2 الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية.....
42	.....	2.3.3 سلسلة القيمة.....
45	.....	2.4 علاقة نظام المعلومات بتنافسية المؤسسة.....
45	.....	2.4.1 علاقة نظام المعلومات بالتنافس بالوقت.....
46	.....	2.4.2 علاقة نظام المعلومات بالتنافس بالجودة.....
47	.....	2.5 خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث

	.....	3. تعريف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة وتحليل نظام معلوماته.....
49	.....	3.1 مقدمة الفصل الثالث.....
50	.....	3.2 تعريف بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة.....
50	.....	3.2.1 التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة ونشأتها.....
53	.....	3.2.2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة.....
55	.....	3.2.3 أهمية وأهداف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة.....
56	.....	3.2.4 المحيط الصناعي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة.....
57	.....	3.3 تحليل نظام معلومات لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة.....
58	.....	3.4 عرض، تحليل وتفسير النتائج.....
58	.....	3.4.1 عرض البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة.....
64	.....	3.4.2 تحليل وتفسير النتائج.....
64	.....	3.4.2.1 اختبار التوزيع الطبيعي.....



64	.....3.4.2.2. اختبار فرضيات الدراسة.....
71	.....خلاصة الفصل.....
و	.....الخاتمة العامة.....
	.....قائمة المراجع.....
	.....الملاحق.....
	.....فهرس الأشكال والجداول.....

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

الفصل الثاني

مقدمة

الباتمة العامة

العلماء

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	نظام معالجة البيانات	01
08	خصائص المعلومات	02
20	إحدى تصنيفات نظم المعلومات	03
23	تصنيف آخر لنظام المعلومات	04
35	نموذج القوى التنافسية لـ "Porter"	05
43	تحليل سلسلة القيمة	06
45	نظام القيم	07
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة	08

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	المقارنة بين البيانات والمعلومات	01
05	المقارنة بين البيانات والمعلومات حسب المجالات	02
38	استراتيجيات التنافسية	03
58	قيم معاملات الثبات والصدق	04
59	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة	05
61	درجات مقياس ليكارت الخماسي	06
61	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	07
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمتغير المستقل	08
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمتغير التابع	09
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين المتغيرين	10
64	نتائج معامل الالتواء	11



64	تحليل الانحدار لنظام المعلومات	12
65	نتيجة تحليل الانحدار	13
65	تحليل الانحدار لمساهمة نظام المعلومات	14
66	نتيجة تحليل الانحدار	15
67	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في القيادة الاستراتيجية حسب متغير الجنس	16
67	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظام المعلومات حسب متغير العمر	17
68	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظام المعلومات حسب متغير المؤهل العلمي	18
69	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظام المعلومات حسب متغير سنوات الخبرة	19
69	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظام المعلومات حسب متغير التحكم في الإعلام الآلي	20

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية، التي ساهمت في التغيير وإيجاد مناخ جديد وأوضاع اقتصادية مختلفة عن التي كانت سائدة من قبل، وقد أثرت هاته الأوضاع على المؤسسات الاقتصادية في دول العالم على اختلاف درجات التقدم والنمو. فالمؤسسات دائما ما تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها من أجل بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز، مما يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تنشط فيها.

بينت الأدبيات ذات العلاقة أن التنافسية باتت لا ترتبط فقط بالأمتلية في اختيار واستعمال الموارد أو فقط في الضغط على التكاليف كما بينت المدرسة التقليدية في التسيير، بل أصبحت ترتبط كذلك بمدى الاستعداد والإبداع التكنولوجي، بالقدرة على توفير خدمات/منتجات ذات جودة وكذا فعالية مجموع الاستراتيجيات والسياسات المتبناة سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي (قاسي و رزيق 2005)، هذا بالإضافة إلى مدى قدرتها على التحكم في حيازة وإدارة المعرفة، فالتنافسية في بدايات هذه الألفية أخذت منحى آخر، تمثل في التنافس على المعلومات وهذا ما يشير إلى الأهمية الاستراتيجية لنظام المعلومات كأحد المتغيرات الأساسية التي تعنى بالمعلومات وتؤثر على تنافسية المؤسسة.

إن مؤسسات الدول النامية والتي تعتبر المؤسسات الجزائرية جزءا منها واجهت تغيرا كبيرا وسريعا في ظل انفتاح السوق الوطنية على السوق الدولية والانتشار الواسع للمعلومات، هذا ما يعزز أكثر أهمية التركيز والعناية بالمركز التنافسي وكذا بنظام معلومات المؤسسات الصناعية الجزائرية وفي نفس الوقت يزيد في درجة مخاطرة المؤسسات الجزائرية وبالخصوص المؤسسات الصناعية منها، من هذا المنطلق تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل -بسكرة- كأحد المؤسسات الصناعية الهامة في الجزائر، إذ تحتل المركز الثاني في حصة السوق الوطنية لكوابل الطاقة(وثائق مؤسسة صناعة الكوابل 2013).

مما تقدم يمكن استخلاص الإشكالية التالية :

## أولاً: إشكالية البحث

كيف يمكن لنظام المعلومات أن يساهم في تفعيل تنافسية المؤسسة؟

و يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مدلول كل من النظام، المعلومات ونظام المعلومات؟
2. ما المقصود بالمنافسة وتنافسية المؤسسة، وما هي إستراتيجياتها؟
3. هل تنافسية المؤسسة تتأثر بنظام المعلومات؟
4. هل لنظام المعلومات فعالية في تحقيق تنافسية مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بيسكرة؟

## ثانياً: فرضية البحث

استناداً إلى إشكالية البحث ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة، ارتأينا صياغة الفرضية الرئيسية التالية والتي تندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي جرى اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها.

### 1. الفرضية الصفرية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة نظام المعلومات في تفعيل تنافسية المؤسسة.

### 2. الفرضيات الفرعية:

- أ. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة نظام المعلومات في تفعيل التنافس بالوقت.
- ب. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة نظام المعلومات في تفعيل التنافس بالجودة.

### ثالثاً: أهمية البحث

- يستمد هذا الموضوع أهميته من واقع شدة المنافسة الذي تشهده المؤسسات الصناعية بالجزائر، خاصة بعد فتح السوق الوطنية على السوق الدولية.
- أهمية الموضوع مستمدة كذلك من أهمية مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بيسكرة، التي تحتل مركزاً هاماً في السوق الوطنية لكوابل الطاقة وهو المركز الثاني.

### رابعاً: أهداف البحث

- محاولة عرض ملخص نظري عن آخر أدبيات أنظمة المعلومات التنافسية.
- إسقاط أهم ما جاء في الدراسة النظرية على دراسة الحالة (مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بيسكرة).

## خامسا: الدراسات السابقة

من بين أهم الدراسات السابقة القريبة من الموضوع مايلي:

1. رسالة ماجستير بعنوان دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الوطنية الجزائرية للألمنيوم ( ALGAL ) لإسماعيل مناصرية بجامعة مسيلة، 2004:

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة:

- أثر نظام المعلومات الادارية الذي تم اعتماده بشكل ايجابي على تنظيم العمل بالشركة.
  - يساهم نظام معلومات الشركة بقدر وافر في رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلوله.
  - يساهم نظام معلومات في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة الشركة بمحيطها.
2. مقال بعنوان أثر عناصر نظام المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لقاسم أحمد حنظل وغسان فيصل عبد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 5، العدد 13، 2009:

أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة معنوية بين جمع البيانات وفاعلية عملية صنع القرارات.
  - وجود علاقة معنوية بين عمليات نظام المعلومات وفاعلية عملية صنع القرارات.
  - وجود علاقة معنوية بين مخرجات نظام المعلومات وفاعلية عملية اتخاذ القرارات.
3. مداخلة بعنوان تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق لهشام سفيان صلواشي ويوسف بودة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية 2010:

بعض النتائج التي تم التوصل إليها:

- الاهتمام بالعناصر الآتية (التوريد، التطور التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية والبنية التحتية للمؤسسة).
  - عدم النظر لقيمة سلسلة المؤسسة من الداخل فقط (داخل حدود المؤسسة) ولكن إلى الموزعين، الموردين والمستهلكين أيضا.
4. رسالة ماجستير بعنوان أنظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة لفصيل سايعي، بجامعة باتنة، 2009:
- وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- نقص المنافسة ووجود قطاعات كثيرة تتميز بتفوق الطلب على العرض وكذا نقص الاهتمام بالمعلومات.

- عدم الاستخدام الجيد لنظام المعلومات.
- التأكيد على أن نظم المعلومات لدى الدول المتقدمة لا يشكل وسيلة لخلق أو الحفاظ على الميزة التنافسية بل صار حتمية إنتاجية يجب توفرها في المؤسسة حتى يمكنها من مزاوله نشاطها بصورة طبيعية.

### سادسا: حدود البحث

- الحدود الموضوعية:  
هذا البحث يتناول دراسة العلاقة فقط بين متغيرين أساسيين هما نظام المعلومات كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة الصناعية كمتغير تابع.

تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، أي اختيار مؤسسة واحدة لسببين رئيسيين هما:

- مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة هي واحدة من ثلاث مؤسسات تكون قطاع كوابل الطاقة الذي تساهم فيه الدولة مع بعض الشركاء الأجانب، وبالتالي المؤسسة لوحدها تعتبر عينة جيدة بالنسبة لهذا القطاع.
- مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة تتبنى حاليا نظام معلومات جديد مقارنة بالسنوات الماضية.

### - الحدود الزمانية:

اقتصرت الدراسة على معطيات ووضعية مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة للفترة 2014/2013 كإطار زمني لدراسة الحالة.

### سابعا: منهج البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي المتعدد من خلال أسلوب دراسة الحالة الذي سيتم على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة، كما اعتمد على أسلوب الاستبيان المدعم بأسلوب المقابلة نصف المهيكلة.

### ثامنا: هيكله البحث

للإجابة على إشكالية البحث وأسئلتها الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث سنتطرق في الفصل الأول عموميات حول نظام المعلومات وتم تجزئته إلى : أولا أساسيات المعلومات من خلال تعريف المعلومات وعلاقتها بالبيانات، أنواع وخصائص، جودة وقيمة المعلومات في اتخاذ القرار و مصادره، ثانيا ماهية النظام من خلال المفهوم والمكونات، الخصائص، أنواع النظام. أما ثالثا فهو مدخل حول نظام المعلومات من خلال التعريف، الخصائص، الأهداف، الموارد، الوظائف والأنواع.

وفي الفصل الثاني والذي هو حول تنافسية المؤسسة ونستعرض فيه : أولاً تنافسية المؤسسة وذلك من خلال مفهوم وأنواع المنافسة، مفهوم ومبادئ التنافسية، أنواع، مجالات، مؤشرات التنافسية، أسبابها، أهميتها وأهدافها. ثانياً تحليل القوى التنافسية وإستراتيجياتها وسلسلة القيمة. أما ثالثاً فهو العلاقة بين نظام المعلومات وتنافسية المؤسسة والتي سنتناول فيه العلاقة بين نظام المعلومات بالتنافس بالوقت و بالتنافس بالجودة.

أما الفصل الثالث تم تخصيصه لدراسة حالة لدى مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل ببسكرة، وقسمنا الفصل إلى: أولاً قدمنا فيه المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، هيكلها التنظيمي وأهدافها، و ثانياً تحليل نظام معلوماتها، أما ثالثاً فكان لعرض وتحليل استنتاجات البحث.

## 1.1. مقدمة الفصل الأول

تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به، وتشكل المعلومات همزة وصل بين المؤسسة ومحيطها، لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات وتسييرها أحد الرهانات التي تسعى المنظمات إلى اكتسابها في عالم أصبح قرية صغيرة نتيجة التطور الهائل الذي يشهده في مجال التقنيات الحديثة كالأقمار الصناعية وشبكات الاتصال وغيرها.

يساهم الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات في نجاح وتفوق هذه المنظمات، ولا يمكنها ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة والتحكم في حجم المعلومات المتداولة وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية ليتم تحويلها من مدخلات إلى مخرجات يمكن استخدامها في مختلف المستويات الإدارية عن طريق ما يعرف بـ: "نظام المعلومات" الذي أصبح يلعب دورا هاما وحساسا في أداء المنظمة بكفاءة وفعالية وتميز.

انطلاقا من ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى:

1. أساسيات المعلومات.
2. ماهية النظام.
3. مفهوم وتعريف نظام المعلومات.

## 2.1. أساسيات المعلومات

تعتبر المعلومات أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمات وذلك من خلال ما تتمتع به من خصائص. فما هو تعريف المعلومات؟ وما هي أنواعها وخصائصها؟

### 1.2.1. تعريف المعلومات وعلاقتها بالبيانات

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمصطلح البيانات والمعلومات، وذلك بتعدد الزوايا التي ينظر إليها إلى المعلومة حيث تعرف :

البيانات على أنها: "عبارة عن مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون كلمات، أرقام، حروف أو رموز لا تربطهم أي علاقة، أي ليس لها معنى حقيقي وواضح ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها" (الحميدي وآخرون 2005).

وهي أيضا: "شكل آخر من أشكال تجلي المعلومات يتم استكشافها من المعطيات (المادة الخام) بالمعالجة، التحليل المنطقي أو الرياضي أو الإحصائي" (شمس الدين 2010).

أما المعلومات فهي: "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها ليتم استخدامها والاستفادة منها، ومنه فالمعلومات لها معنى وتؤثر في سلوك من يستقبلها" (ملوخية 2006).

وهي أيضا: "عبارة عن معرفة مشتقة من تنظيم و تحليل البيانات، أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المنظمة" (مبارك 2001).

وتعرف أيضا: "على أنها نتيجة التنظيم والترتيب أو الجدولة وترتيب البيانات بواسطة عمليات إلى مجموعات مختارة من البيانات المجمعة بطريقة معينة مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيد منها أو المستخدم لها (حلمي 1998).

نلاحظ من التعاريف أنها مفاهيم نسبية فما يعتبره شخص ما معلومة قد تكون بيانات بالنسبة لشخص آخر، هناك معياران رئيسيان للفرقة بين البيانات و المعلومات و هما(علمي 2006):

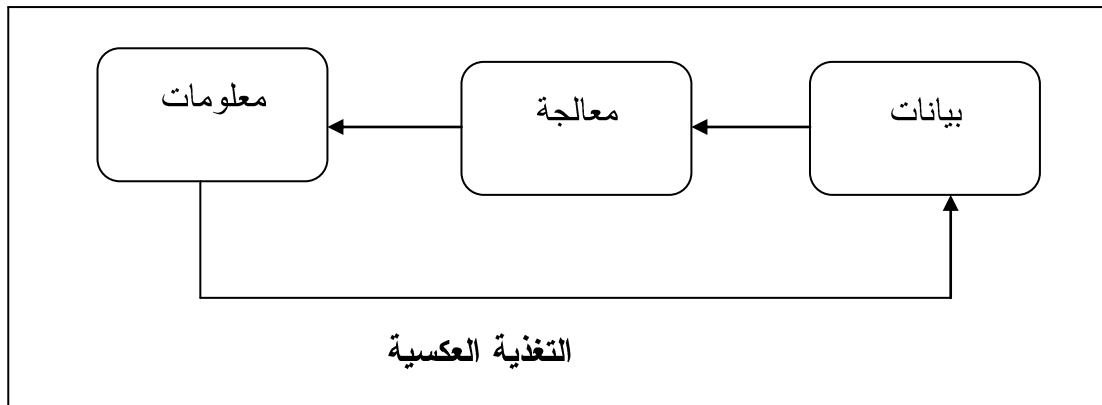
- المعيار الشخصي (المتلقي): يتم التمييز وفق هذا المعيار بالاعتماد على الشخص المتلقي (المستفيد)، فعندما تقوم البيانات بتقليل من حالة عدم اليقين عند الشخص المتلقي تتحول إلى معلومات، أما إذا لم تؤد البيانات إلى أي إضافة معرفية لدى الشخص المتلقي فتبقى مصنفة في إطار البيانات.
- معيار الارتباط: حتى تتحول البيانات إلى معلومات يجب أن تكون هذه البيانات مرتبطة بمشكلة معينة أو حدث معين يتم اتخاذ قرار بشأنه، فالبيانات تعتبر معلومات إذا كانت تؤثر في القرار المتخذ أو تؤدي إلى تغيير القرار أو تعديله لذلك ما يعتبر بيانات في لحظة معينة فقد يتحول إلى معلومات في أوقات أخرى.



يورد المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات أربع معان لمصطلح المعلومات على النحو التالي (العسايفين 2006):

- البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد، لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذو معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل.
  - المقومات الجوهرية في أي نظام للتحكم.
  - المفهوم المتصل بالبيانات نتيجة لتجميعها وتناولها.
  - بيانات مجهزة ومقيمة خاصة إذا تم استقاؤها من مجموعة من الوثائق أو الأشكال.
- مما سبق نستخلص أن البيانات عبارة عن مواد أولية أو مواد خام التي يستخرج منها المنتج النهائي ألا وهي المعلومات، ويوضح الشكل التالي هذه الفكرة:

الشكل رقم (01): نظام معالجة البيانات



المصدر: الكيلاني وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2003، ص45.

فالبيانات في هذا النظام تتعلق بالحقائق الخاصة بالأحداث التي تتم داخل أو خارج المؤسسة، أما بالنسبة للمعالجة فهي الترتيب والتنظيم بطريقة معينة للبيانات لتتحول إلى حقائق ذات معنى يمكن استخدامها، وبالإضافة لذلك يجب توافر مجموعة عناصر كالآلات والمعدات والأفراد الذين يقومون بتلك العملية وفقا للإجراءات المتبعة في المعالجة.

الجدول رقم (01): المقارنة بين البيانات و المعلومات

البيانات	المعلومات
تمثل المدخلات	تمثل المخرجات
لا يمكن اتخاذ القرار بناءا عليها	يتخذ القرار اعتمادا عليها
تمثل أرقاما أو أعدادا أو قيما مفسرة	تمثل أرقاما أو أعدادا أو قيما مفسرة

المصدر: محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2005، ص128.

كما يمكن المقارنة بين البيانات والمعلومات من خلال بعض المجالات والخصائص التي تميز أحدهما على الآخر، وذلك من خلال الجدول التالي (دريس 2006):

الجدول رقم (02): المقارنة بين البيانات و المعلومات حسب المجالات والخصائص

المجال	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منظم في هيكل تنظيمي	منظمة في هيكل تنظيمي
القيمة	غير محدودة القيمة	محدودة القيمة بالضبط
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيد الرسمي وغير الرسمي
المصدر	متعددة المصادر	محدودة المصادر
الدقة	منخفضة الدقة	عالية الدقة
الموقع	عبارة عن مدخلات	عبارة عن مخرجات
الحجم	متوفرة بشكل كبير جدا.	متوفرة بشكل صغير نسبيا

المصدر: محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2005، ص129.

تتجلى قيمة المعلومات أساسا في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار، كما أنها تساهم في تحفيز العاملين وضمان التنسيق بينهم، وبذلك تكون للمعلومات عدة وظائف (بن بريح ولحفاير 2007):

- المعلومة أساس القرار: لتسيير أي مؤسسة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة ويجب أن تكون المعلومات ذات جودة، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي ستواجه متخذ القرار وبالتالي خطر الوقوع في أخطاء.
- المعلومة عنصر تسيير واتصال: كل عملية تسيير (عملية تمويل، معالجة الطلبات...) يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما أن المعلومة أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة. تسمح لها أيضا بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها.
- المعلومة وسيلة تنسيق وفعالية: يجري في المؤسسة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد المنظمة، فهي تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها.
- المعلومة عامل تحفيز وإشراك: بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، وتساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه وتساعدهم أيضا على التعرف على نتائج قراراتهم وتصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيدا من الجهد.

وإذا ما كان داخل المؤسسة مناخ اجتماعي جيد حتى يتسنى للفرد أن يدمج في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات وخيارات الإدارة وأهدافها المرجوة، فالمعلومة تساعد على إدماج العمال في المؤسسة ( خاصة مشاركتهم في اتخاذ القرار)، وتسمح بإنشاء فرق متنافسة وتحسين الروابط الاجتماعية.

## 2.2.1. أنواع وخصائص المعلومات

### 1.2.2.1. أنواع المعلومات

من المعروف أن تحديد المعلومات يتوقف على المستخدم النهائي لتلك المعلومات وبالتالي يختلف تصنيف المعلومات من مستخدم لأخر، لكن بصفة عامة يمكن تصنيفها وفقا للمعايير التالية:

- حسب درجة الرسمية(سلطان 2005): وفقا لهذا المعيار يوجد نوعان من المعلومات:

- معلومات رسمية: هي كل المعلومات التي تخرج وتقدمها نظم المعلومات داخل المؤسسة.
- معلومات غير رسمية: وهي التي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

- حسب مصدر المعلومات(دريس 2006): هناك مصدرين للمعلومات:

- معلومات داخلية: وهي المتعلقة بعمليات المؤسسة.
- معلومات خارجية: وتتعلق بالمعلومات عن البيئة.

كما يمكن تقسيم هذا المعيار إلى معلومات أولية والتي تم جمعها لأول مرة، ومعلومات ثانوية تم جمعها وتخزينها مسبقا.

- حسب درجة التغير(سايجي 2009):

- معلومات ثابتة: لا تتغير كأسماء الأشخاص وتواريخ ميلادهم.
- معلومات متغيرة: كعنوان السكن، الحالة الاجتماعية والوظيفة.

- حسب زمن المعلومات(الحميدي وآخرون 2005):

- معلومات تاريخية: التي تستخدم لمتابعة الأداء ومراقبته.
- معلومات مستقبلية: تستخدم لغرض التنبؤ والرقابة.

- حسب استخدامها في العمل الإداري(مناصرية 2004): تنقسم إلى:

- معلومات إنمائية: والتي يحتاجها الإداري لتنمية القدرات وتوسيع المدارك.
- معلومات إنجازية: يحتاجها الإداري في اتخاذ القرار وتنفيذ عمل أو مشروع.
- معلومات تعليمية: والتي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية.

- حسب المستوى الهرمي للمؤسسة(علمي 2006): وتنقسم إلى:

- المعلومات الإستراتيجية: التي تعتبر من أهم المعلومات على المستوى العام للمؤسسة حيث يستفاد منها في صياغة الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، وترتبط بمستقبل المؤسسة وتلعب دورا هاما في عملية تكيفها مع تغيرات المحيط.
- المعلومات التكتيكية: التي تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية حيث تعمل على ضمان الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتميز 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.

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

### 2.2.2.1. خصائص المعلومات

ترتبط المعلومات من الناحية الإدارية بالخيارات المتاحة أمام صانع القرار لحل مشكلة معينة والمرتبطة معظمها بالمستقبل أي تأخذ شكل التوقعات، لذلك فإن المعلومات المستخدمة في هذه الحالة لا يمكن أن تكون حقائق مؤكدة، ولكي يمكن الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات السديدة لابد أن تتصف بالخصائص التالية(المغربي 2002):

- أ. التوقيت: إذا لم تصل المعلومة إلى إدارة المؤسسة في الوقت المناسب ستفقد قيمتها و بالتالي تمثل ضياعا في الوقت والجهد الذي أنفق في إنتاجها، كما تعتبر تكلفة إضافية من غير فائدة في هذه الحالة.
- ب. كاملة: يجب أن تكون المعلومات كاملة لجميع متطلبات ورغبات المستخدم، وأن تكون بصورة كاملة دون تفاصيل زائدة أو ناقصة يفقدها معناها.
- ج. ذات صلة بنشاط المنظمة: أي أن تكون المعلومات مفيدة لاتخاذ قرار سليم ومتعلق بنشاط المنظمة.
- د. إمكانية الحصول عليها: وتعني إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة ويسر وبالسرعة المطلوبة.
- هـ. الدقة: وتعني أن تكون المعلومات في الصورة الصحيحة خالية من أي أخطاء وعلى درجة كبيرة من الدقة حتى يمكن الاعتماد في تقدير احتمالات المستقبل ومساعدة الإدارة في تصور واقع الأحوال(حنظل وعبد 2009)، وتختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومة حسب المدى الزمني الذي تغطيه هذه المعلومة، فإذا كانت المعلومة عبارة عن تنبؤات مستقبلية، فإن درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلا بعيدا والعكس صحيح.
- و. الملائمة: وتعني يجب أن تلبي المعلومة رغبة من يبحث عنها، كذلك يجب أن تكون عامل مساعد للمؤسسة. فملائمة المعلومة لاحتياجات المؤسسة تمثل العامل الرئيسي في تحديد القيمة الاقتصادية للمعلومة نفسها، فالمعلومة التي لا تلاءم احتياجات المؤسسة تقترب قيمتها من الصفر، بل أن المبالغ والجهود التي بذلت في سبيل تجميعها وتحليلها تعتبر في هذه الحالة نوعا من الخسائر (الهزايمة 2009).

ز. الفترة الزمنية: وتعنى أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً للاستخدام خلال دورة تشغيلها والحصول عليها، أي الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية إدخال وتشغيل واستخراج النتائج والحصول على المعلومات بحيث لا تكون بدرجة من القدم تجعلها قديمة.

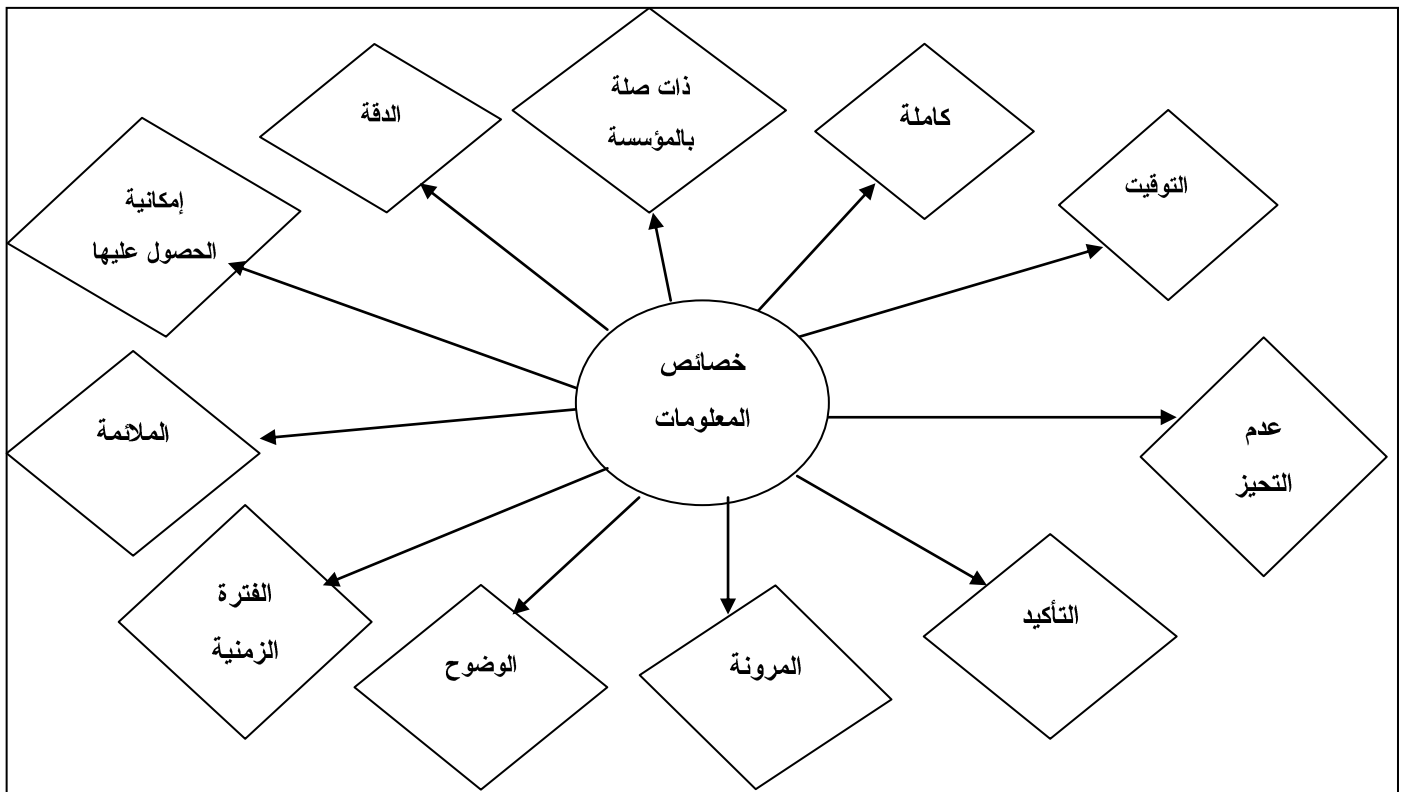
ح. الوضوح: وتعنى الوضوح أن تكون المعلومات مستقلة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، وتكون عرضها بالشكل المناسب للمستفيد بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها دون غموض.

ط. المرونة: وتعنى أن تكون المعلومات مناسبة أو مرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد. ويستحب في المعلومة أن تكون بسيطة وغير معقدة، حتى لا تبذل المؤسسة جهداً لفهم المعلومة الواردة إليها بسبب تعقيدها وتركيبها، إضافة إلى جهد تحليلها وتبسيطها وفهمها.

ي. التأكيد (مؤكد): وتعنى أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء مما يجعل مصدر الحصول عليها دائماً محل ثقة للمستفيدين.

ك. عدم التحيز: وتعنى عدم تغيير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين (إسماعيل 2011).

الشكل رقم (02): خصائص المعلومات



المصدر: إعداد الطالبة

### 3.2.2.1. منافع المعلومة

- تساهم المعلومة في تحقيق منافع تؤدي إلى تسهيل أو تعقيد استخدام المعلومة ذاتها و يمكن أن نفرق بين ثلاثة منافع أساسية و هي(جامبل و بلاكويل2003)
- المنفعة الشكلية: و التي تعبر عن مدى صياغة المعلومات في الشكل التي تتفق مع احتياجات و قدرات المستخدم المتوقع لها، فقد يعبر عنها في جداول، رسوم بيانية، معادلات رياضية...الخ.
  - المنفعة الزمنية: يتم توفير المعلومات في الوقت الحاجة إليها لاتخاذ القرارات المرغوبة.
  - المنفعة المكانية: يصبح للمعلومات قيمة أعلى عندما يتم الحصول عليها في المكان المطلوب.
  - المنفعة الحيازية: يصبح للمعلومات قيمة أعلى عندما يتم حيازتها بواسطة الأفراد متخذي القرارات.

### 3.2.1. جودة وقيمة المعلومات في اتخاذ القرار

#### 1.3.2.1. جودة المعلومات

تمثل المعلومات أحد عوامل القرار و عليه يجب أن تكون سريعة، ملائمة، قابلة للاستغلال، شاعرة و سرية:

- سرعة المعلومات: المعلومة سلعة قابلة للتلف، بالنسبة للمؤسسة فهي متعلقة بأجال جمعها ونقلها ومعالجتها واستعمالها، وإذا ما وصلت المعلومة متأخرة فتصبح دون قيمة وقد يترتب على ذلك عدة تكاليف:

- ضياع فرص الربح أو ضياع زبون إذا لم يلبي طلبه في الوقت.
- توقف عملية الإنتاج في حالة نفاذ المخزون الغير معن عنه في الوقت اللازم(سايجي 2002).

- سرية المعلومات: على المنظمة أن تحافظ على معلوماتها وأن تتعامل معها بشكل سري وفقا للضوابط التي تحدد من قبل الإدارة العليا(الكيلاني وآخرون 2006).
- استعمال المعلومات: المعلومة ذات جودة هي التي تكون سهلة البلوغ والفهم حتى يسهل استغلالها، وتسمح للمعلوماتية الآن بالاستعمال السهل والسريع للمعلومات.

#### 2.3.2.1. قيمة المعلومات

تختلف قيمة المعلومة باختلاف مستعملها والمستفيدين منها، فالمعلومة ذات القيمة العالية لدى أحد صناع القرار في مستوى معين من مستويات اتخاذ القرار، ليست بالضرورة كذلك بالنسبة لمستعمل آخر أو مستفيد آخر من هذه المعلومة، وإذا كانت المعلومة ذات قيمة اليوم قد تكون غير ذلك في الغد فهي قابلة للتقدم، و عليه فإن قيمة المعلومة ترجع في الأساس إلى مدى فعاليتها ومساهمتها في صنع القرار. ويمكن إعطاء قيمة للمعلومات من خلال تجسيد المعادلة التالية(بن بريح ولحفاير2007):

قيمة المعلومة = منفعة المعلومة - تكلفة المعلومة

تقاس قيمة المعلومة بمدى تغطية المنفعة الناتجة عنها لتكلفة إعدادها، و يدخل في هذه التكلفة عناصر الوقت والجهد والمال، أي أن اقتناء (الحصول) معلومة ليس له أهمية إلا في حالة ما إذا كانت قيمتها أكبر من تكلفتها، وقيمة المعلومة تتوقف (تتعلق) على منفعتها.

### 4.2.1. مصادر المعلومات

- المصادر الأولية: تحتل هذه المصادر قيمة أكبر لدى مستخدميها بسبب اختلاف التنظيم واختلاف المجالات الوظيفية والمصادر الأولية للمعلومات هي:

- الملاحظة.
- البحوث الميدانية.
- التجارب.
- التقدير الشخصي

- المصادر الثانوية:

- معلومات الشركة.
- المطبوعات والمنشورات.
- المصادر الخارجية.
- الأجهزة الحكومية.

### 3.1. ماهية النظام

حظي مفهوم النظام باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب في الآونة الأخيرة، حيث فرض مفهوم النظام نفسه على العديد من مجالات النشاط، وأصبح استخدامه وسيلة بارزة من وسائل التحليل العلمي للأهداف والمشكلات.

#### 1.3.1. مفهوم ومكونات النظام

##### 1.1.3.1. مفهوم النظام

إن كلمة نظام متداولة كثيرا في حياتنا اليومية، فنحن نستعملها مع عدد كبير من المصطلحات مثل: النظام الكوني، النظام الطبيعي ونظام جسم الإنسان... الخ. وقد ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم النظام في مجال الإدارة مع الزيادة في حجم التنظيمات الإدارية وزيادة استخدامها للتقنيات المتطورة وخاصة تقنيات المعلومات (الحميدي وآخرون 2005).

ومع مرور الزمن اكتسب هذا المصطلح معاني جديدة ودلالات مختلفة، حيث نجد أن هناك عدة تعاريف للنظام منها:

النظام هو: "مجموعة من العناصر أو المكونات المتفاعلة لإنجاز أهداف ما" (مرسي 2005).

ويعرف بأنه: "كل متكامل يتضمن مكونات ترتبط بعلاقات اعتمادية متبادلة وبأنشطة تكمل بعضها البعض الآخر، كما يتم تبادل المعلومات بينها لتحقيق مزيد من التحكم في البنية الهيكلية للنظام ككل" (غراب وحجازي 1997).

ويعرف النظام أيضا بأنه: "مجموعة من الأجزاء المترابطة ببعضها ومع البيئة المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام" (المعشر والخصبة 2006).

وفقا لهذه التعاريف فإن النظام يتضمن عدد من العناصر والتي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام، وتلك النظم الفرعية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام لتحقيقها، وذلك من خلال تلقي النظام لمدخلات من البيئة المحيطة به ثم يعيد مخرجاته إليها (ملوخية 2006).

### 2.1.3.1. مكونات النظام

انطلاقا من التعاريف يمكن تحديد المكونات التي يتضمنها النظام فيما يلي:

- أ. المدخلات: تعتبر المدخلات بمثابة الغذاء الرئيسي التي تقوم عليه عمليات النظام والتي تمكن من استمراره، وهي تتمثل في القوة الدافعة والوجود اللازم لتشغيل النظام، وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام أي أن خصائص المدخلات ونوعيتها ومقدارها تعتمد على خصائص المخرجات المرغوبة ونوعيتها ومقدارها (الدهراوي 2003). وقد تكون المدخلات أشياء مادية أو غير مادية كمواد أولية، عمالة، رأس مال أو بيانات أو شيء يحصل عليه النظام من البيئة المحيطة أو من نظم أخرى، ويجب التفريق بين أنواع المدخلات:
  - مدخلات منتظمة: هي المدخلات الدائمة التي يتسلمها النظام من مصدر معين بطريقة منتظمة.
  - مدخلات عشوائية: هذا النوع من المدخلات غير منتظم، حيث يختار النظام إحدى البدائل المتاحة له سواء من البيئة الخارجية أو من نظم فرعية أخرى.
  - مدخلات التغذية العكسية: وهي المدخلات التي تأتي من النظام ذاته في صورة بيانات ناتجة عن الأداء السابق للنظام. حيث تستخدم هذه المدخلات في ضبط حركة النظام وضمان سيره في الطريق الصحيح والمخطط له (الكيلاوي وآخرون 2003).
- ب. العمليات: وهو النشاط الذي يمارسه النظام على مدخلات باعتماد المستلزمات الضرورية من قوى بشرية ومادية وإجراءات معينة لأجل تحويل هذه المدخلات إلى المخرجات المطلوبة (الطائي 2005).
- ج. المخرجات: هي كل ما ينتج عن النظام نتيجة الأنشطة التحويلية أو الإنتاجية التي جرت على المدخلات سواء كانت هذه المخرجات مرغوبة أو غير مرغوبة، وتذهب هذه المخرجات إلى البيئة المحيطة أو نظم أخرى، وقد تكون هاته المخرجات منتجات أو خدمات أو معلومات... الخ.



ويمكن تصنيف مخرجات النظام إلى ثلاث أنواع هي:

- مخرجات يتم استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى.
  - مخرجات يتم استهلاكها داخل النظام نفسه في دورة العمليات الموائية.
  - مخرجات لا يتم استهلاكها وإنما يتم التخلص منها.
- د. التغذية العكسية: لأجل تحقيق الانتظام في فعالية لنظام والرقابة عليها لابد من وجود عنصر التغذية العكسية الذي يتولى مقارنة بين مخرجات النظام الفعلية والمخرجات المخططة والمحددة سابقا، 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 المطلوبة(كزاز 2013).

### 2.3.1. خصائص النظام

يتصف النظام بمجموعة من الخصائص أهمها:

- هدف النظام: يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام، كما أن تحديد الهدف العام يتبعه تحديد الأهداف الفرعية لكل عنصر من عناصره على حدة بما يصب في مجال تحقيق الهدف العام للنظام(غراب وحجازي 1997).
- شمولية النظام: يمكن تكوين عناصر النظام وتجميعها بطرائق مختلفة ومتعددة لتحقيق هدف النظام، ولا بد لأي طريقة من هذه الطرائق أن تؤدي إلى وجود وحدة شاملة تعمل من أجل الوصول إلى الهدف النهائي، وهذه الوحدة تكون أكثر تعقيدا من العناصر المنفردة. أي أن النظام بطبيعته يتصف بالشمولية ويمكن أن يحقق الهدف من وجوده، بينما العناصر المكونة للنظام لا تستطيع تحقيق هذا الهدف إذا عمل كل عنصر منفصلا عن باقي العناصر(الحميدي وآخرون 2005).
- الرقابة والضبط: العمليات الرئيسية للنظام من إدخال، تشغيل وإخراج لا تدعم عمليات الرقابة والضبط لمنع انحراف النظام عن الأهداف التي تم تحديدها، لذلك تضاف وظيفة استرجاع النتائج لمكونات النظام لتحقيق الضبط المطلوب.
- مستويات النظام: عادة يتكون النظام من عدة أنظمة فرعية كما أن النظام نفسه محتوى في نظام أكبر منه. هذه الطبيعة المركبة لشبكة النظم مفيدة في فحص نظم المعلومات الإدارية ودورها في عمليات التخطيط والرقابة على العمليات وكذا اتخاذ القرار، إذ نجد أن نظم المعلومات تضم عدة نظم فرعية للتسويق، الإنتاج،... وغيرها، كما أنها جزء من نظام أكبر هو المنظمة ككل وما تحتويه من نظم العمالة، ونظم اتخاذ القرار وكذا الإدارة والمصانع... الخ. وحول هذا النظام الأكبر توجد البيئة المحيطة بالمشروع وما تحتويه من أنظمة كبرى كالحكومة، المنافسين،

المستهلكين... وغيرها، والتي تدخل كلها في نطاق نظام آخر هو اقتصاد الدولة ككل (مناصرية 2004).

- حدود النظام: وهي خطوط اجتهادية لتحديد محتويات النظام وفصلها عما يخرج عنه من بيئة النظام، ويدخل في النظام كل مكوناته التي تسهم في تحقيق هدفه المشترك والتي لا تنتمي للبيئة الخارجية له (البكري 1999).
- الاتصال: وهو عملية نقل رسالة بين طرفين، ويتضمن ذلك تبادل الآراء والاتجاهات، والإشارات والبيانات والمعلومات باستخدام القدرات البشرية أو الوسائل التكنولوجية، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه يتم من خلالها تبادل الرسائل بين المصدر ومستقبلها (الحميدي وآخرون 2005).

### 3.3.1. أنواع النظام

يعد تصنيف النظام أمراً ضرورياً للقيام بتحليل ودراسة النظام، وهناك العديد من المعايير التي يمكن بواسطتها تصنيف الأنظمة التي تتلاءم مع ما قد يطرأ من تغيرات، ومن بين الأسس المستخدمة في التصنيف هو الاعتماد على الخصائص ومجالات النظام، وهو المعيار الذي سوف نستخدمه في تصنيف النظام:

أ. النظم الفكرية والمادية (خشبة 1987):

- النظم الفكرية: تتكون أجزائه من مفاهيم مجردة تهدف إلى تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا سواء كانت تلك الظواهر طبيعية أو اجتماعية.
- النظم المادية: وهي التي لها كيان مادي ملموس، ويمكن أن تتكون من أفراد وآلات ومصادر طاقة وغير ذلك من الأشياء الملموسة. وقد تنتج النظم المادية من نظم فكرية مجردة أو تبني عليها.

ب. النظم المحددة والاحتمالية (مناصرية 2006):

- النظم المحددة: هو النظام الذي يعمل بطريقة يمكن التنبؤ بها، حيث تتفاعل أجزاء النظام فيما بينها أي توجد درجة عالية جداً من التأكد من الطريقة التي يعمل بها النظام.
- النظم الاحتمالية: هو النظام الذي لا يمكن أن نتوقع نتائجه بدقة.

ج. النظم الطبيعية والاصطناعية (سلطان 2005):

- النظم الطبيعية: هي تلك النظم التي خلقها الله "سبحانه وتعالى" والتي ليس للإنسان دور في نشأتها أو القوانين التي تنظمها.
- النظم الاصطناعية: هي التي قام الإنسان بتصميمها وصنعها بما يخدم مصلحته ويحقق أهدافه.

د. النظم الاجتماعية والفنية (ملوخية 2006):

- النظم الاجتماعية: هي مجموعة ثابتة نسبياً من العلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام سواء كانت أشخاص أو جماعات.

- النظم الفنية (الآلية): هي النظم التي تعمل دون تدخل العنصر البشري سواء من حيث توفير المدخلات أو الأنشطة أو عمليات الضبط والصيانة للنظام.
- النظم الفنية- الاجتماعية: وهي التي تجمع بين النظم الفنية والنظم الاجتماعية، حيث يكون أساس هذا النظام هو التفاعل بين الجانب الفني والجانب الاجتماعي لتحقيق أهدافه.
- هـ. النظم الدائمة والمؤقتة:
  - النظم الدائمة: هي التي تستمر لفترة زمنية أطول من الذين يستخدمونها.
  - النظم المؤقتة: هي التي تنشأ لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة ثم ينتهي هذا النظام.
- و. النظم المغلقة والمفتوحة(علمي 2006):
  - النظم المغلقة: هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية و ينحصر عملها فيما يوجد بداخلها فقط، أي ليست لها علاقة أخذ و عطاء مع البيئة الخارجية.
  - النظم المفتوحة: هي تلك النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية أي هناك تأثير وتأثر بينهم، أي يستقبل هذا النوع من النظم مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة على شكل سلع أو خدمات أو معلومات.

### 4.1 مفهوم وتعريف نظام المعلومات

إن عالم الأعمال في يومنا هذا يجمع على أن أنظمة المعلومات تشكل مكونة رئيسية في قيادة المؤسسات الحديثة، لذا وجب على كل مسير أن يمتلك مستوى عالي من الفهم والإدراك للرهانات المرتبطة بهذا النظام.

#### 1.4.1 تعريف وخصائص نظام المعلومات

##### 1.1.4.1 تعريف نظام المعلومات

كما سبق الذكر بأن النظام هو مجموعة عناصر تعمل بتناسق لتحقيق هدف واحد، وعليه جاءت العديد من التعاريف لنظم المعلومات على أنه مجموعة من المكونات تهدف إلى إنتاج معلومات محددة. عرف نظام المعلومات على أنه: "إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية و الآلية لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع"(الدهر اوي 2005).

وعرف أيضا على أنه: " مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات، تعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على تجميع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها إلى المستفيدين"(الحسنية 2000).

و نظام المعلومات هو: "مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنشأة، وأيضا بما يحدث في بيئتهما الخارجية والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لصانع القرار"(سلطان 2005).

و عرف أيضا بأنه: "عبارة عن شبكات متناسقة من إجراءات تكرير البيانات بهدف تزويد المدير

بمعلومات فورية تخدم القرارات الفعالة"(الكيلاني وآخرون 2006).

كما تم تعريف نظام المعلومات على أنه: "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع

وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة والتنسيق، ويمكن لنظام المعلومات مساعدة

المديرين والعاملين على تحليل المشاكل وتطوير وإيجاد منتجات جديدة. وتعرفه أيضا على انه نظام يتضمن

مجموعة مجانية و مترابطة من الأعمال والعناصر والموارد تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات

بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة قنوات وخطوط الاتصال"(البكري

2004).

ومن التعاريف السابقة نجد أن نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة متجانسة و متصلة من الأعمال

والعناصر والمواد التي تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل المعلومات المفيدة

لمستخدمي القرارات.

### 2.1.4.1. تطور نظام المعلومات

ظهر نظام المعلومات في الخمسينات من القرن السابق ولقد كان عبارة عن نظام تشغيل المعطيات، ثم في

السبعينات ظهور النظم التي تخدم المستويات الإدارية، أما النظم التي تخدم المستويات التي تحدد

استراتيجيات المؤسسة فقد ظهرت في الثمانينات، ولقد أدى تعدد الأنشطة الإدارية إلى اعتبار نظم المعلومات

موردا استراتيجيا ووسيلة فعالة لتحقيق المزايا التنافسية خاصة بالنسبة للمؤسسة. و عرف نظام المعلومات

عدة تغيرات كان أساسها(سلطان 2005):

- التطور في تكنولوجيا المعلومات: أدى نمو وتزايد قوة تكنولوجيا المعلومات وانخفاض تكاليفها

إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات داخل المؤسسة. كما أدى هذا التطور إلى انتشار

استخدام الحاسبات في كافة المستويات التنظيمية والأنشطة اليومية التي تتم داخل المؤسسة.

- التطور في خصائص التطبيقات: بدأت نظم المعلومات بتقديم أنظمة وتطبيقات ذات أغراض

عامة، تخدم المجالات الوظيفية للمؤسسة مثل: المخزون، المبيعات، الإنتاج، التسويق والتمويل.

ولقد أدى تطور نظم المعلومات وتطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية إلى إنتاج برامج تهدف إلى

خدمة تخصصات محددة للأفراد أو المجموعات داخل المؤسسة مثل النظم الخبيرة.

- بصفة عامة فان نمو وتطور نظام المعلومات يمكن تقسيمه إلى مرحلتين(التركي 1985):

- مرحلة النظام اليدوي: يتمثل في وسائله السهلة وأدواته البسيطة، فهو يحتاج فقط إلى استعمال

العقل واليدين وبعض الأدوات البسيطة مثل القلم والورق لكن مع مرور الوقت تعقدت الحاسبات

وازدادت ضخامة السجلات والوثائق، فأصبح هذا النظام يتميز بالتكلفة وعدم الثقة في معلوماته.

مما أدى إلى إيجاد طريقة تساعد في التوثيق والعد، ليكون ذلك مع ظهور أول آلة كاتبة في بداية

1870 وآلة مسك الأوراق... الخ. كل هذه الاكتشافات وغيرها ساهمت في تخفيض العبء على الإنسان.

- مرحلة النظام الآلي: كان أول ظهور للحاسوب في بداية الخمسينات أين استعمل في الميدان العسكري فقط، ولم يتم استعماله في المنظمات إلا في بداية الستينات. و اقتصر في البداية على كتابة ومعالجة النصوص فقط، و مع التطور التكنولوجي السريع خاصة في ميدان المعلوماتية زادت كفاءته وتحسنت نوعيته مع استمرار أسعاره بالتدني، كما ساعد تطور البرمجيات إلى زيادة استعماله في التسيير والإدارة، فأصبح أنجع وسيلة لحفظ المعلومات نتيجة سعة ذاكرته وأحسنها لنقلها ومعالجتها.

### 3.1.4.1. خصائص نظام المعلومات

ومن خلال التعاريف السابقة والعديد من التعاريف الأخرى يمكن استخراج واستنباط العديد من الخصائص التي تميز نظم المعلومات (الكيلاني وآخرون 2006):

- نظام المعلومات نظام مفاهيم وتجريبي عملي.
- نظام من صنع الإنسان أي قام الإنسان بصنعه.
- نظام اجتماعي و نظام إنسان.
- نظام مفتوح لأن معظم الأنظمة تستخدم للتخطيط واتخاذ القرارات والتي تستلزم تفاعلا مع المحيط الخارجي.
- نظام مرن لأنه يراقب ويجدد باستمرار وتحديث عليه تغيرات.
- نظام مستقر.
- نظام ثانوي وذلك لأنه يمثل جزء من النظام الكلي للمنظمة.
- نظام المعلومات أداة لتحقيق العلاقة المتبادلة من أجل تسهيل الاتصالات بين أنظمة المعلومات المختلفة والمنظمة نفسها ومحيطها الخارجي.
- القرارات الصائبة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن فعاليات المنظمة وأن النظام يحقق ذلك.
- يعتبر نظام المعلومات المركز العصبي للتنظيم داخل المنظمة.

### 2.4.1. موارد وأهداف نظام المعلومات

#### 1.2.4.1. أهداف نظام المعلومات

- يهدف نظام المعلومات في المؤسسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف (بن بريج ولحفاير 2007):
- أهداف هيكلية:
    - تحديد حدود النظام وفصله عن العالم الخارجي.
    - عناصر أو مكونات التي يمكن تصنيفها.
    - شبكة الاتصال حيث تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف عناصر النظام.
  - أهداف وظيفية:

- تدفقات المعلومات.
- المصادر، حيث كل مصدر يمكن اعتباره مركز قرار يستقبل و يثبت المعلومات.
- سرعة دوران، حدود زمنية المعلومات ومدة تخزينها.
- دورة المعلومات (التغذية العكسية).

- أهداف تنظيمية:

- نزع الحوافز بين مستويات العمل في المؤسسة من ما يسهل تبادل المعلومات.
- مساهمة كل أفراد النظام في اتخاذ القرارات.
- تجاوز السلم الوظيفي مما يحسن الفترات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- كفاءة المنظمات التي تعتمد أساساً على الأداء الجماعي.
- هيكله العمل في مجموعات وشبكات تعتمد على المهارات الجماعية مما يحسن من أداء الأفراد.

### 2.2.4.1. موارد نظام المعلومات

يشتمل نظام المعلومات على خمسة عناصر أساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة، بحيث تكمل هذه العناصر والموارد ضرورية بعضها البعض، ويمكن توضيحها فيما يلي (الشرابي 2007):

- الأفراد: يعتبر الأفراد عنصر ضروري للعمليات والإجراءات في نظم المعلومات، والمتمثلين في:

- المستخدمين النهائيين: هم الذين يستخدمون المعلومات التي ينتجها النظام، والذين يمكن أن يكونوا محاسبين، مديرين، زبائن... الخ.
- الاختصاصيين الفنيين: هم الذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظم المعلومات فنياً، ومنهم محللو النظم ومطورو البرمجيات ومشغلو النظام من العاملين في الجوانب الإدارية والفنية والروتينية.

- موارد الأجهزة: والتي تشتمل على كل ومختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات.

- موارد البرمجيات: وهي مختلف أنواع المستلزمات الفكرية والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات، ومن بينها مجموعات نظم التشغيل التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها وتسمى برامج.

- قواعد البيانات: وهي بمثابة مخزن منظم للبيانات التي يجب أن تستثمر وتستغل بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المؤسسة.

- موارد الشبكات: التي تشمل على تكنولوجيا الاتصالات بمختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت، الشبكات الداخلية والشبكات الخارجية، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الالكترونية الناجحة والعمليات التجارية بكل أنواعها عبر نظام معلوماتها في المؤسسة.

### 3.4.1. وظائف وأنواع نظام المعلومات

#### 1.3.4.1. وظائف نظام المعلومات

تتخصص وظائف نظام المعلومات الإدارية في الآتي:

- الحصول على البيانات (الحميدي وآخرون 2005): تعبر هذه الوظيفة عن اختيار وتحديد كل البيانات اللازمة سواء من داخل المنظمة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المنظمة، تتلخص المحتويات التي تتطلبها المستويات الإدارية المختلفة فيما يلي:

- الإدارة العليا: تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمنظمة ووضع الخطط الاستراتيجية التي تمتد إلى عدد من السنوات، ويمكن تقسيمها إلى معلومات خارجية والتي تتضمن توصيف المتغيرات البيئة الخارجية العامة والمتغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمنظمة. ومعلومات داخلية والتي تعبر عن إجمالي نشاط المنظمة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة.

- الإدارة الوسطى: تختص الإدارة الوسطى بوضع الخطط قصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وعليه فإن حاجتها للمعلومات الخارجية تقل عن حاجة الإدارة العليا. كما أنها تحتاج إلى: معلومات عن سوق توزيع المنتجات، وسوق الخامات المستخدمة في الإنتاج، معلومات عن التوزيع الفعلي للمنتجات والتوزيع المستهدف خلال فترات محددة، معلومات عن سير العمل ومعدلات الأداء الفعلي ومعايير الأداء وتحديد انحرافاته لتحقيق الضبط و الرقابة، معلومات عن تسيير العمليات المالية في المنشأة، وبينها وبين غيرها، معلومات عن تكاليف التشغيل ومعلومات عن مستويات المخزون وعمليات الشراء.

- الإدارة المباشرة: تقوم الإدارة المباشرة بتلقي التعليمات المفصلة الخاصة بإجراءات سير العمل، وتعد التقارير التفصيلية التي تتضمن معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات والعمليات التي تتم يوميا، وتعد هذه الإدارة المصدر الرئيسي الذي يزود المنشأة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاط المختلفة.

- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات): ويتم تحديد هذه التعليمات بناء على عدة اعتبارات أهمها:

- الاستخدام: حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات مواصفات المعلومات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.
- الخبرات المتخصصة: حيث يشترك المتخصصون في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

- تكنولوجيا المعلومات : حيث تحدد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل.
- تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات (التشغيل) (غراب وحجازي 1997): تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها ومناسبتها للغرض أي تحديد درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة، و يتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض عمليات التشغيل وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا.
- تقويم و تصنيف المعلومات في ملفات (التخزين): تحفظ جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم، ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.
- استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها (المخرجات): بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف من التشغيل، وبعد حفظ نسخة من كل البيانات والمعلومات، تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين سيستخدمونها، وتأخذ هذه المخرجات أشكالاً تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة.
- توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج (الاتصال): إن الهدف الأساسي لأي نظام في مؤسسة ما هو استخدامه بالشكل المطلوب؛ إذا لا فائدة للمعلومات إذا لم تستخدم، وعليه وجب إيصال مخرجات نظام المعلومات الإدارية بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لمستخدميها.

### 2.3.4.1. أنواع نظام المعلومات

يمكن تمييز العديد من أنواع نظام المعلومات والتي تتمثل فيما يلي:

- نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems): وتختص بتزويد المعلومات لعملية صنع القرارات الإدارية، وتحقق هذه النظم هذا الهدف من خلال النظم الفرعية التالية المكونة لها:

- نظم معلومات تنفيذ الإدارة العليا (Executive Information Systems) (أبو سبت 2005): هذه النظم موجهة لتلبية حاجات الإدارة العليا من المعلومات الإستراتيجية، وهناك عدة مصادر لتوفير هذه المعلومات: الرسائل، المذكرات، الدوريات والتقارير التي تطلب من الحاسب الآلي. وتوجد مصادر أخرى: كالمعلومات التي تأتي من المقابلات، المكالمات الهاتفية والنشاطات الاجتماعية ولهذا فإن أغلب معلومات الإدارة العليا لا تأتي من الحاسب الآلي أو من نظام المعلومات الإداري إذ يصعب على هذا النظام توفير مثل هذه المعلومات.
- نظم دعم القرار (Decision Support Systems) (عصفور 2013): وهي نظم مبنية على الحاسب لدعم المستوى الإداري في المنظمة ودمج بين البيانات وبين النماذج التحليلية لدعم القرارات غير المبرمجة وشبه المبرمجة في المنظمة، هذه النظم لديها قدرات تحليلية



تسمح للمستخدم بالاستفادة من مجموعة من النماذج المتقدمة في تحليل المعلومات. مكونات

هذا النوع من النظم هي قاعدة بيانات وقاعدة نماذج وإدارة الحوار بين النظام والمستخدم:

أ. قاعدة بيانات: تحتوي علي البيانات المتعلقة بالمجالات الوظيفية للمنظمة وهي بيانات داخلية وخارجية التي ترصد تعاملات المنظمة مع الغير، وبالنسبة لاستخدام هذه القاعدة لا بد من استخدام نظام إدارة قاعدة البيانات ويتولي مدير هذه الأخيرة مسؤولية إنشاء وتعديل وتحديث قاعدة البيانات والاستجابة لمستخدمي النظام.

ب. قاعدة نماذج: تحتوي علي مختلف أنواع النماذج الإحصائية والرياضية التي توفر القدرة التحليلية لنظم دعم القرار والتي تميزه عن غيره من نظم المعلومات.

ج. نظام الاتصال أو إدارة الحوار مع المستخدم النهائي: يمكن استخدام اللغة العادية أو كوسيلة للحوار وتستخدم بعض الأساليب في تشغيل نظم دعم القرار مثل السؤال والجواب وقائمة الاختيارات ولغة الأوامر والتقارير المجدولة أو خليط من الأساليب السابقة.

ولدى هذه النظم قدرة تحليلية تفوق نظم المعلومات الأخرى حيث تبنى على مجموعة من النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل البيانات، وتركز على أن يكون التحليل باستخدام النماذج الإحصائية والرياضية والتخطيطية والتشغيلية المتاحة في قاعدة النماذج، وتقوم بتدعيم مهام الإدارة خاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية أو التكتيكية وتوفير المعلومات الملائمة لتحسين جودة القرارات. مما يسمح لمتخذ القرار بالاختيار من بين البدائل المتاحة الذي يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال.

• نظم تقارير المعلومات (Information Reporting Systems): تحتوي معلومات تدعم عملية صنع القرارات اليومية، ومصادر بيانات هذه النظم تكون من البيئة الداخلية للمنظمة، بينما تكون البيانات الخارجية من مصادر أخرى غير هذه النظم، ومن الممكن أن تزود هذه النظم التقارير لصانعي القرار بشكل دوري مجدول أو عند الطلب أو عند حدوث أمر غير متوقع.

- نظام معلومات التشغيل (Operations Information Systems): وتختص بتشغيل بيانات العمليات التي تجري في المنظمة، وتقوم بذلك من خلال نظمها الفرعية التالية:

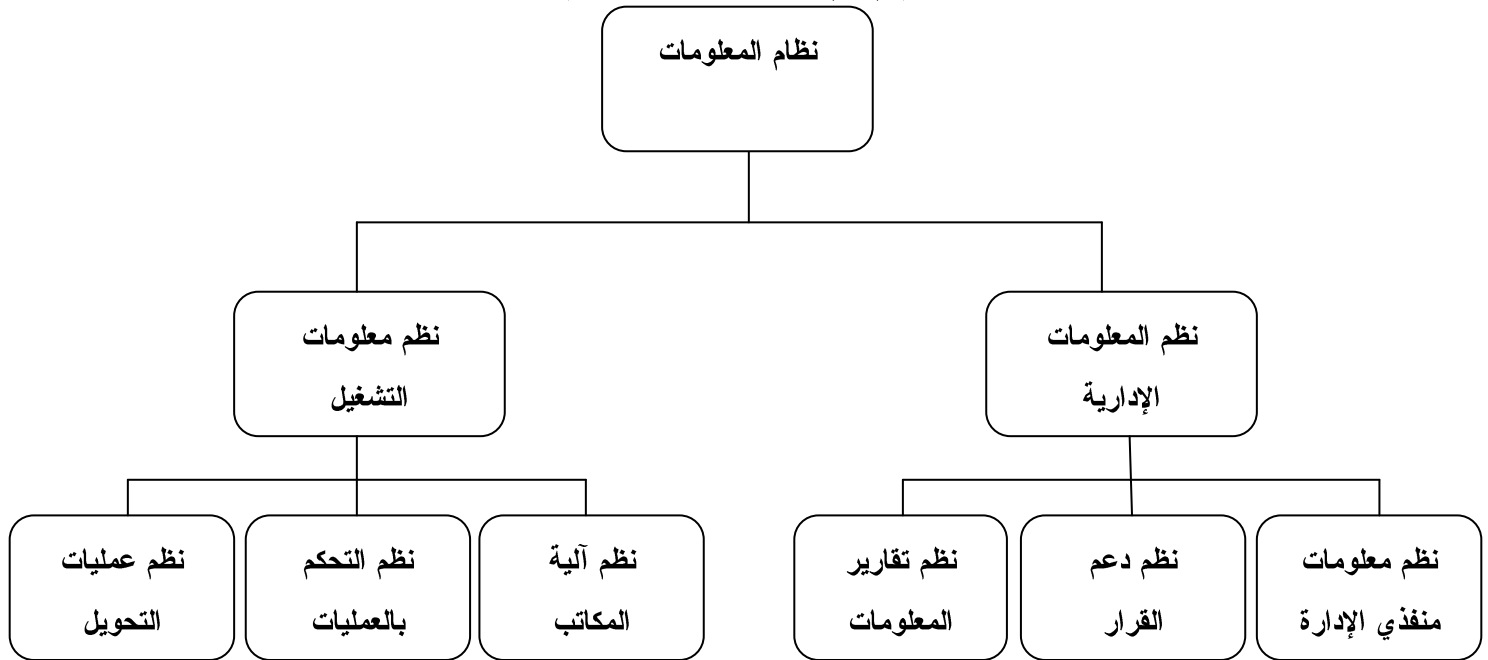
- نظم آلية المكاتب (Office Automation Systems) (شمس الدين 2010): تطور هذا النظام مع تطور تطبيقات معالجة الكلمات، والبريد الإلكتروني، والاجتماعات عن بعد، والتحاوير بواسطة الحاسوب. الهدف منه مساعدة العاملين في المكاتب الإدارية على إنجاز أعمالهم المكتبية بسرعة ودقة، بما يستجيب لمتطلبات العمل الإداري والمهام المناطة بهم. ومن أهم وظائفه: معالجة النصوص، النشر، الاتصال، إدارة جدول الأعمال الفردي، أو الجماعي وحفظ بعض البيانات الخاصة، واسترجاعها.
- نظم التحكم بالعمليات (Process Control Systems) (أبو سبت 2005): تختص بالعمليات التشغيلية التي تتحكم بالعمليات الطبيعية للمنظمة، وهذه القرارات تتصف بالروتينية أو

المبرمجة وبالتالي فإنه يمكن للحاسب الآلي القيام بها، ومن أمثلة ذلك نظم التحكم بمصافي البترول.

- نظم عمليات التحويل (Transaction Processing Systems): وتختص بتشغيل و تسجيل البيانات عن نتائج عمليات التحويل داخل المنظمة وتحديث قواعد البيانات.

وتظهر هذه التصنيفات في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): إحدى تصنيفات نظم المعلومات



المصدر: عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000، ص26.

وبالإضافة إلى التصنيف السابق لنظم المعلومات يوجد تصنيف آخر لها حيث تتكون وفقه من النظم الفرعية التالية:

- النظم الخبيرة (Expert Systems) (مناصيرية 2004): يعتبر هذا النوع من النظم من الموضوعات الحديثة التي أثارت اهتمام العديد من المختصين في نظم المعلومات، وقد ظهرت خلال السنوات الماضية كنتيجة للعمل في مجال الذكاء الاصطناعي، وتسعى هذه النظم إلى محاكاة العنصر البشري في تفكيره وطريقة حل المشكلات، بمعنى آخر تقديم النصائح والحلول للمشاكل الخاصة بمجال معين تماثل تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير البشري في هذا المجال، والفكرة وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتغذية الحاسب بما لديهم من معرفة، هذه الأخيرة يتم تخزينها في الحاسب الآلي بحيث يمكن الرجوع إليها بواسطة مستخدم النظام (غير ذوي الخبرة في ذلك المجال) للحصول على النصائح التي يحتاجونها. وتتكون النظم الخبيرة من:

- قاعدة المعرفة: تحتوي على حقائق وقواعد ووسائل لربط مجموعة من الحقائق معا بطريقة منطقية، وتتطور وتعديل قاعدة المعرفة من خلال برنامج جمع المعرفة، أما البرنامج الذي

يقوم بأعمال النظم الخبيرة هو برنامج آلة الاستدلال والذي يستخدم لانتقاء المعرفة المناسبة لحل المشكلة من خلال الدراسة واستنباط المسببات التي تؤدي إلى هذا الحل واختبار القواعد الموجودة بقاعدة المعرفة، فإذا كانت الظروف الخاصة بتطبيق القاعدة صحيحة يتم تنفيذها.

توجد العديد من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام النظم الخبيرة، متمثلة في:

- توفير الخبرات النادرة: لا تقف عند حد معالجة البيانات بل تستحوذ على المعرفة النادرة والخبرات المتميزة لدى الخبراء في مجال معين تم توفرها بشكل يسمح للآخرين باستخدامها بسهولة.
  - زيادة الإنتاجية: يمكنها أن تعمل بشكل أسرع وأدق من العنصر البشري، كما أن استخدامها يترتب عليه تقليل الأخطاء أو حتى القضاء عليها، وتخفيض التكاليف أيضا الخاصة بالاستعانة بالخبراء.
  - المرونة: تتجسد في تقديم النصائح عند استخدامها، فبناء على نوع المدخلات من المعلومات تتحدد القواعد المستخدمة في حل المشكلات.
  - إمكانية العمل في ظل معلومات غير مؤكدة.
  - إمكانية نقل المعرفة إلى أماكن متباعدة جغرافيا.
- رغم تلك المزايا التي تتمتع بها النظم الخبيرة إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

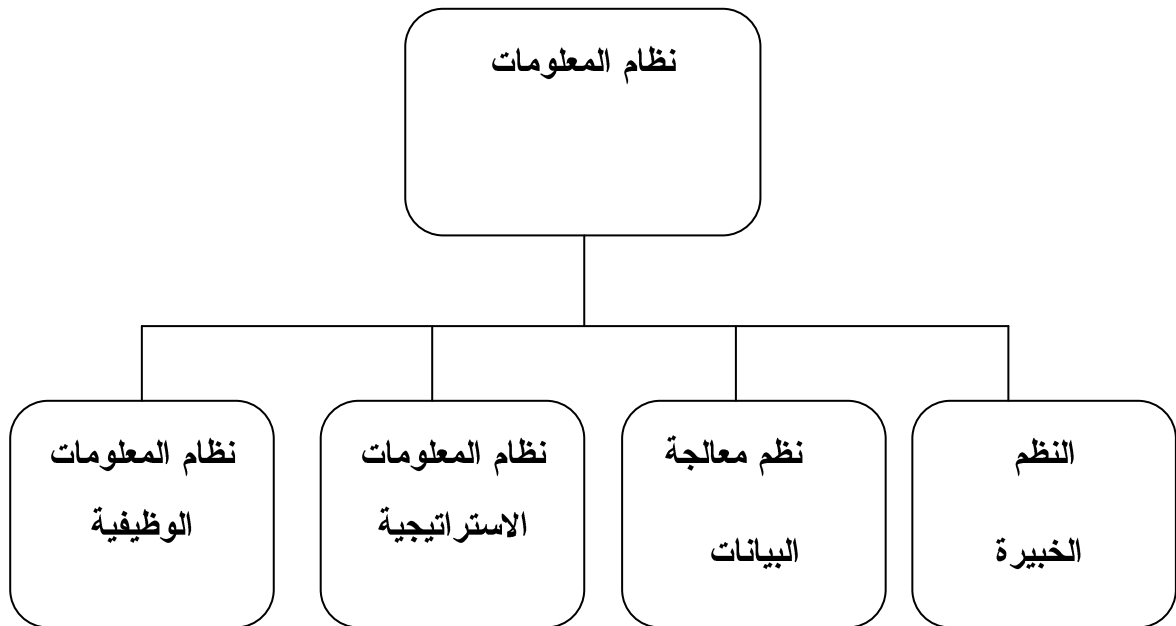
- إن المعرفة النادرة التي غالبا ما تشمل عليها النظم الخبيرة قد لا تكون متاحة في العديد من المجالات.
  - إن الخبرة المتميزة قد يصعب الحصول عليها من الخبراء في بعض الأحيان حيث أن لكل خبير مدخله في التعامل مع المشكلات.
  - إن المصطلحات التي يستخدمها الخبراء للتعبير عن الحقائق والعلاقات غالبا ما تكون معقدة وغير مفهومه للآخرين مما يحول دون الاستفادة الكاملة من إمكانيات هذه النظم.
  - إن بناء النظم الخبيرة أمر مكلف.
- نظم معالجة البيانات (سايجي 2006): هي النظم الموجهة لمعالجة البيانات، أي تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها. كما أنها مبنية على الحاسب الآلي وتقوم بجمع وتسجيل البيانات الخاصة بالأحداث اليومية لأنشطة المنظمة وأحداث البيئة الخارجية وبثها في شكل تقارير. يعمل هذا النظام على (سلطان 2005):
- رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها، و بالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة .

- تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها .
- نظم المعلومات الإستراتيجية (Strategic Information Systems): وتهدف إلى المساعدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل.
- نظم المعلومات الوظيفية (Function Information Systems): وتقدم الدعم للوظائف المختلفة في المنظمة كوظائف التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية(النعاس 2005).
- أ. نظام المعلومات الإنتاج: تعتمد إدارة الإنتاج على خطة المبيعات بتحديد الكميات الواجب إنتاجها خلال فترة زمنية معينة والمواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج، فيقوم نظام المعلومات بالتخطيط وتوجيه الإنتاج بتزويد باقي الوظائف في المؤسسة بالمعلومات والبيانات المستخدمة.
- ب. نظام المعلومات التسويقي: تعتبر وظيفة التسويق من أهم أنشطة المؤسسة حيث توفر هذه الوظيفة فائدة كبيرة عند استعمالها لنظام المعلومات على مستوى العمليات، الرقابة، التخطيط، الخيار الاستراتيجي، قاعدة بيانات الزبون وقاعدة المنتج.
- ت. نظام المعلومات الموارد البشرية: يعمل هذا النظام على تخزين ومعالجة المعطيات الضرورية لعمليات التخطيط وتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام وتطوير العنصر البشري في المؤسسة والمحافظة عليها، يساعد نظام المعلومات الموارد البشرية في:
  - تجديد الاحتياجات من العاملين.
  - تأمين العمال والمحافظة عليهم.
  - استخدام العاملين.
  - تطوير مهارات العاملين.
- ث. نظام المعلومات المحاسبية والمالية: هو النظام الذي يزود الإدارة المالية بالبيانات والمعلومات والحقائق عن النشاطات المالية للمؤسسة التي يحتاجها لمساعدتها في اتخاذ القرارات المالية الملائمة، عن طريق:
  - الاستخبارات المالية: تؤمن هذه الاستخبارات معلومات رسمية، غير رسمية، شفوية وموثقة لتحديد أفضل مصادر التمويل وأفضل وجه للاستثمار.
  - مصادر التمويل: تحتوي على البيانات الخاصة بالمصادر التي يمكن أن تمول استثمارات المؤسسة.
  - الأنظمة الحكومية: فالحكومة تحدد ما يجب وما لا يجب أن تقوم به المؤسسات عند التعامل بالأموال.
  - بيانات البيئة الخارجية: متعلقة بالاتجاهات العامة للبيئة المالية.
- يساعد نظام المعلومات المحاسبية والمالية للمؤسسة في الاستغلال الأمثل لمواردها المالية، يحقق لها مايلي:
  - 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.

والشكل التالي يوضح هذه التصنيفات:

الشكل رقم (04): تصنيف آخر لنظم المعلومات



المصدر: عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000، ص26.

### 5.1. خلاصة الفصل الأول

تعتبر المعلومات شريان الحياة بالنسبة للمؤسسات، لكن المعلومات لوحدها لا تستطيع أن تحل مشاكل المؤسسة، فوجب وضع نظام يمكنه تخزين، الاحتفاظ ومعالجة البيانات والمعلومات والحصول عليها عند الحاجة بجودة وفي الوقت الملائم وبالكمية والشكل المطلوب.

كما تتمثل الخاصية الأساسية لنظام المعلومات في مساهمته في إحداث التكامل بين أنظمة المؤسسة الأخرى فيما بينها لتعمل بصورة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها العامة.

## 1.2. مقدمة الفصل الثاني

تميزت السنوات الأخيرة بظهور تغييرات عديدة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، حيث نشأت أوضاع اقتصادية جديدة من تحرير المبادلات والتحول نحو اقتصاديات السوق في العديد من دول العالم. وساهمت هذه التحولات الاقتصادية العالمية في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات ال تي تنتمي إلى نفس القطاع، حيث أن المنافسة لم تعد تقتصر على المستوى المحلي فقط بل امتدت إلى المستوى العالمي، بالإضافة إلى تسارع وتيرة تطور التكنولوجيا.

وبالتالي فإن كل المؤسسات تسعى إلى رفع قدراتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي من خلال تحقيق التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسة في اقتناص الفرص كتوسيع حصة السوق باعتبارها أحد الأدوات الفاعلة في مواجهة هذه التحديات والتهديدات.

فو هذا الصدد يعتبر نظام المعلومات عنصر من العناصر الأساسية التي تساعد على تحقيق التنافسية من خلال النقاط التالية:

1. ماهية التنافسية
2. استراتيجيات التنافس
3. علاقة نظام المعلومات بتنافسية المؤسسة

## 2.2. ماهية التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية من إسهامات مدارس إدارة الأعمال، ونتج عن هذا المفهوم عدد كبير من التفسيرات ومؤشرات القياس، ويرجع اختلاف الكتاب في إعطاء مفهوم موحد للتنافسية إلى اختلاف وجهات النظر وتجربة الممارسة في الميدان. وسنحاول عرض تعاريف مختلفة لتتوصل غلى تعريف أكثر دقة ووضوح.

### 1.2.2. مفهوم المنافسة وأنواعها

أولى الباحثين الاهتمام الكبير بظاهرة المنافسة بين المؤسسات وحاولوا تقديم تعريف لها، في هذا العنصر سنعرض إلى بعض من مفاهيم المنافسة وأنواعها.

#### 1.1.2.2. مفهوم المنافسة

هناك من يعرف المنافسة على أنها(السلمي 2001): "حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متجانسة أو متقاربة في نفس السوق".

من خلال التعريف نجد أن المنافسة تتم بين المؤسسات التي تنشط في نفس السوق، وتلبي نفس رغبات واحتياجات المستهلكين.

تعرف بأنها: "تعبير عن التقاء العرض والطلب في سوق معين مما يؤدي إلى خلق تنافس بينهم"(شلتوت 2009).

يقصد بها أيضا: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والخدمات ما بعد البيع" (النجار 2000).

#### 2.1.2.2. أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالاً وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير منها:

أ. معيار مجال التنافس(قحف 1997): وتصنف حسب هذا المعيار إلى:

- منافسة غير مباشرة: تكون المنافسة هنا بين كل المؤسسات في السوق التي تنشط في قطاعات مختلفة لتتمكن من الحصول على الموارد.
- منافسة مباشرة: أما المنافسة هنا فتكون بين المؤسسات في نفس القطاع، ولكن شدة المنافسة تختلف من قطاع لآخر.

ب. معيار هيكل السوق(عبد الحميد 2002): وتصنف إلى:

- المنافسة الكاملة: أي وجود تجانس في المنتجات المعروضة من جميع الجوانب من وجهة نظر المستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق.



- المنافسة الاحتكارية (عطية 1998): أي وجود منتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، بحيث تتسابق هنا المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة في مجال تحسين الجودة وتقديم الأفضل للمستهلك بالإضافة إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية.
  - احتكار القلة: أي وجود عدد قليل من المنتجين يسيطرون على القطاع، حيث كل واحد منهم يتمتع بإمكانية كبيرة والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية بالإضافة للمعرفة الجيدة بما يجري في السوق.
  - الاحتكار التام (عبد المحسن 2001): أي وجود مؤسسة واحدة مسيطرة على السوق من أجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل، حيث تقوم هذه المؤسسة بدراسة رغبات الزبائن من أجل تلبيتها وتحسين صورتها.
  - ج. معيار السعر: ويصنف هذا المعيار إلى:
    - المنافسة السعرية: وتكون تركيز المنافسة هنا على تخفيض الأسعار.
    - المنافسة غير السعرية: لا تكون المنافسة على السعر وإنما على عناصر أخرى كالخدمة، المكان، الترويج... الخ.
  - د. معيار موضوع التنافس: تصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:
    - منافسة في مجال السلع والخدمات.
    - منافسة في زيادة المبيعات والحصول على حصة أكبر من السوق.
    - منافسة شاملة أي التنافس بين المنتجات والخدمات المختلفة ولكنها بديلة في منفعتها أو خدمتها.
- 2.2.2. مفهوم التنافسية ومبادئها

سنعرض في هذا العنصر بعض من مفاهيم التنافسية ومبادئها لاستخلاص الجوانب المتفق عليها.

#### 1.2.2.2 مفهوم التنافسية

من ضمن التعاريف الخاصة بالتنافسية:

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (رزيق، قاسي 2005): "التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة".
- كما تعرف بأنها (غول 2006): "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد".
- ويشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة لديها القدرة على مواجهة المنافسين من خلال مؤشر الربحية.
- عرفت التنافسية بأنها (بن عبد الله 2012): قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها، حيث يرجع ذلك التفوق إلى عدد من العوامل مثل: السعر والجودة والتقدم التقني وغيرها".

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات كالسعر، الجودة والتقدم التقني.

كما يمكن تعريفها على أنها (النجار 2006): القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي".  
تم تعريفها أيضا بأنها (السلمي 2001): الجهود، الإجراءات، الابتكارات، الضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".  
وكاستنتاج من التعاريف السابقة فإن التنافسية هي (رابح و وعيل 2010): "قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والتطور بالاعتماد على الاختراع والابتكار والتجديد المستمر لتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة وبأسعار تنافسية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية في سوق يمتاز بحدة المنافسة وتعدد المنافسين"

#### 2.2.2.2. مبادئ التنافسية

تقوم المؤسسة على جملة من المبادئ والأسس تتمثل فيما يلي(السلمي 2001):

- إن المستقبل ليس امتداد للماضي، أي أن ما تستخدمه المؤسسة من آليات للمنافسة وأساليب لتفعيل قدراتها التنافسية وإن حققت نتيجة في الماضي فإن استمرارها في المستقبل غير مضمون مما يجب مراجعة وتطوير الآليات بما يوافق متطلبات وخصائص كل مرحلة.
- التنافسية الحقيقية تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة ولا يقتصر التنافس على الحصص في الأسواق.
- المنافسة عبارة عن مواجهة شاملة تستخدم فيها كل مؤسسة جميع أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق على كل جهات التنافس.
- الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية واستثمارها بكفاءة، مما يلفت نظر المنافسين ويجعلهم يقومون بالبحث للحصول على ميزة تنافسية مماثلة أو أفضل منها.
- الهدف الأساسي من المنافسة لا يقتصر على مشاركة المنافسين في الفرص المتاحة بل البحث عن الفرص الجديدة.
- تتركز جهود بناء قدرة تنافسية في الضغوط المترتبة عن الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المؤسسات المنافسة.

### 3.2.2.3. أهمية وأهداف التنافسية

#### 1.3.2.2. أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى (أحمد 2009):

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتح وتحرر الأسواق على التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- توفر المعلومات عن الأسواق العالمية وسهولة المتابعة وملاحقة المتغيرات، ويرجع ذلك إلى تقنيات المعلومات والاتصال وتطوير أساليب بحوث السوق.
- إلغاء القيود المفروضة على حركة رؤوس الأموال وتقليص الحواجز الجمركية بهدف السماح بتدفق السلع وتحرير التبادلات التجارية (حايف سي حايف 2006).
- ظهور تنظيمات تقوم على أساس عدم التخصص والاهتمام بالعمل الجماعي، إقامة التحالفات والاندماج بين المؤسسات من أجل تشكيل قوة تنافسية أكبر (جبيرات 2004).

#### 2.3.2.2. أهمية التنافسية

في الوقت الحالي أصبحت التنافسية الوسيلة الفعالة لما لها من أهمية والتي منها (محمدي وبومجان 2012):

- تعظيم أكبر قدر من الاستفادة من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.
- العمل على توفير المحيط التنافسي الملائم من أجل تحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار مما يسمح بتحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع الإنتاج ومستوى الأداء.
- تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة، تعزيز النمو وتحسين مستويات المعيشة.
- تساعد في القضاء على أبرز العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي ضيق السوق المحلي وبالتالي زيادة الطلب بزيادة عدد المنافسين وتوسيع دائرة المنافسة، بالتالي زيادة فرصة الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.
- مساعدو المؤسسات في السعي نحو تحقيق أحسن تموقع والتطوير بدلا من الاكتفاء بالبقاء.

#### 3.3.2.2. أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق (دراجي 2010):

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: أي أن تحقق المؤسسة نشاطها بأقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم ببقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: عن طريق التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات ذات التكلفة المرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ يمكن للمؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعتبر مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها. ينتج عن هذه الأهداف أهداف أخرى هي:

- تحسين مستوى المعيشة.
- تعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليفه.
- زيادة الحصة السوقية.
- التفوق عن باقي المنافسين.
- زيادة القدرة على تلبية احتياجات العملاء ووفائهم.

#### 4.2.2. أنواع، مجالات ومؤشرات التنافسية

##### 1.4.2.2. أنواع التنافسية

يوجد مجموعة من المعايير تصنف تنافسية المؤسسة، قد تكون حسب الموضوع، المستوى، السعر أو كامنّة وجارية:

أ. حسب الموضوع: يتمثل التصنيف حسب الموضوع في:

- تنافسية المنتج (محبوب 2007): تعتبر تنافسية المنتج شرطاً يجب توفره لتنافسية المؤسسة لكنه غير كاف، ويعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ولكن هذا غير صحيح لأنها توجد معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
  - تنافسية المؤسسة (داودي ومحبوب 2007): يتم تقويمها على أساس أشمل من التي تتعلق بالمنتج، حيث يتم تقويمها بالأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة الأعباء الإجمالية.
- ب. حسب المستوى:

- تنافسية الدولة (طحطوح 2009): يعتبر اقتصاد الدولة ذو تنافسية إذا كان لديه القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل.
- تنافسية القطاع (قويدر 2007): قدرة قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية بدون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.
- تنافسية المؤسسة (مسعداوي 2007): إن تلبية حاجات الطلب المحلي هو خطوة أساسية في تحقيق القدرة في تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً، عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة بأفضل استخدام. ويمكن أن يعبر عن تنافسية المؤسسة بعدة مؤشرات كالربحية، الطاقة الإنتاجية، تكلفة المنتجات، حصة السوق ومدى ملائمة منتجات المؤسسة لحاجات السوق المحلية والدولية.

ج. حسب السعر:

- تنافسية سعرية (بتغة 2008): تكون نتيجة لقدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من المنافسين لنفس المنفعة التي تسعى المستهلك في تحقيقها.

- تنافسية غير سعرية: وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز مقارنة مع منتجات المنافسين، ويمكن التمييز بين نوعين (هاني 2012):
- تنافسية نوعية: تشمل النوعية وملائمة الابتكار، فالمنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة هي الأكثر ملائمة والأفضل للمستهلك.
- تنافسية تقنية: يكون التنافس هنا من خلال النوعية في صناعة ذو تقنية عالية.
- د. التنافسية الكامنة والجارية (عدنان 2003):

- تنافسية كامنة: تركز على العوامل التي تساهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل.
- تنافسية جارية: تركز على مستوى التنافسية الحالية من استراتيجيات وعمليات ومناخ أعمال.

#### 2.4.2.2. مجالات التنافسية

من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد(عامر 2001):

- أ. التنافس بالوقت: يكون التنافس من خلال اختصار الوقت في كل العمليات واختصاره أيضا بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، ومن هذا المنطلق يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة، حيث يركز على ثلاث عناصر أساسية(سامر 2013):
- الوقت الاستراتيجي: وهو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، الذي تحاول المؤسسة تقليصه بطريقة عقلانية، لأجل التكيف والتأقلم مع المتغيرات السريعة للبيئة وذلك عن طريق الاعتماد على الكثير من المعلومات، التقييم السريع للبدائل المتاحة واتخاذ القرار في أسرع وقت مع الأخذ بعين الاعتبار النصائح والإرشادات بالإضافة إلى الحرص على أن تكون هذه القرارات الاستراتيجية ملائمة وموافقة للقرارات والمخططات الأخرى.
- وقت الإمداد: نعلم أن المؤسسة معبر للعديد من التدفقات (تدفقات السلع من الموردين، تدفقات المنتجات إلى الزبائن، التدفقات الداخلية، تدفقات المعلومات)، حيث تسعى المؤسسة لتقليص وتسريع حركة مرور تدفقات الإمداد.
- وقت الابتكار: تحت رغبة المؤسسة في تحقيق تنافسية في السوق لجأت إلى تسريع حركة التجديد أي تقليص وقت المستغرق في التجديد والابتكار، وذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة في السوق والتجديد الدائم لها.
- ب. التنافس بالتكلفة(زايدي 2002): "هي قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحدة لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى"، حيث لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون السيطرة المستمرة في التكاليف وذلك من أجل ترشيدها والتحكم في مستويات الإنفاق مما يساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، ومنه حرية اختيار الأسعار المناسبة وبالتالي زيادة هامش الأرباح ومقارنة بالمنافسين.
- ج. التنافس بالجودة(مصطفى 2000): عندما ينجح المنتج في إشباع حاجات وتوقعات العميل الظاهرة منها والباطنة فذلك يعني أن المنتج ذو جودة، ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات منها:

- أساس تصميم المنتجات هي حاجات المستهلك.
  - من أهم أولويات الإدارة العليا هي الجودة.
  - تنمية وتطوير ثقافة المؤسسة.
  - تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
  - تصميم جيد للمنتجات وتنفيذ جيد للتصميمات.
  - اختيار، تدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
  - تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
  - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
  - الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- د. التنافس بالأسعار: من أهم وأسهل السياسات التي تلجأ إليها المؤسسة للتنافس، فقدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها أو حجم الأرباح لديها يعتبر ذلك تنافسية سعرية (التنافس بالأسعار). ويرتبط ذلك بمجموعة من القيود (رابع و وعيل (2010):
- القوانين: يقصد بها القوانين التي تتحكم في حرية المؤسسات في تخفيض أو رفع أسعارها في سياستها التنافسية السعرية.
  - القدرة الإنتاجية: ترتبط قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها بمدى قدرتها الإنتاجية في تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.
  - تكاليف الإنتاج: من أهم القيود التي تؤثر في تحديد أسعار المنتجات حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.
  - نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة: المقصود به بنية السوق التي تنتمي إليها من خلال درجة التنافس، عدد المنافسين، الموردين والمستهلكين حيث أن مستوى الأسعار يأخذ في الحسبان نوع السوق والعناصر المشكلة منها.
  - مرحلة دورة حياة المنتج: يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها، حيث لكل مرحلة مستوى مناسب لها من الأسعار.
  - الطلب: من أهم القيود في تحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد من مراعاة التنافسية السعرية.
  - السعر المطبق في السوق: على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان الأسعار السائدة في السوق خاصة أسعار المنافسين، عن طريق دراسة وتحليل أسعارهم وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقا من السعر التنافسي القديم والحالي.
- ه. التنافس التكنولوجي: من أجل بناء مركز تنافسي فمؤسسات القطاع الواحد تتنافس في الحصول على أحدث تكنولوجيات الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة. ومن بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة (عامر 2001):

- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن والحصول من خلال تحقيق الجودة في السلع والخدمات.
- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين.
- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة أو بديلة منافسة.
- تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ذات تكنولوجيا ضعيفة إلى القطاع.

من خلال ما سبق ذكره نستخلص أن للتنافس مجالات عديدة، ومع اختلافها وتنوعها فإن هدفها الأول تعزيز وتحقيق قدرة المؤسسة التنافسية من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق، وعلى المؤسسة الرغبة في الريادة والبقاء في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها وتمكنها من التميز تنافسيا واستغلالها في عدة مجالات.

### 3.4.2.2 مؤشرات التنافسية

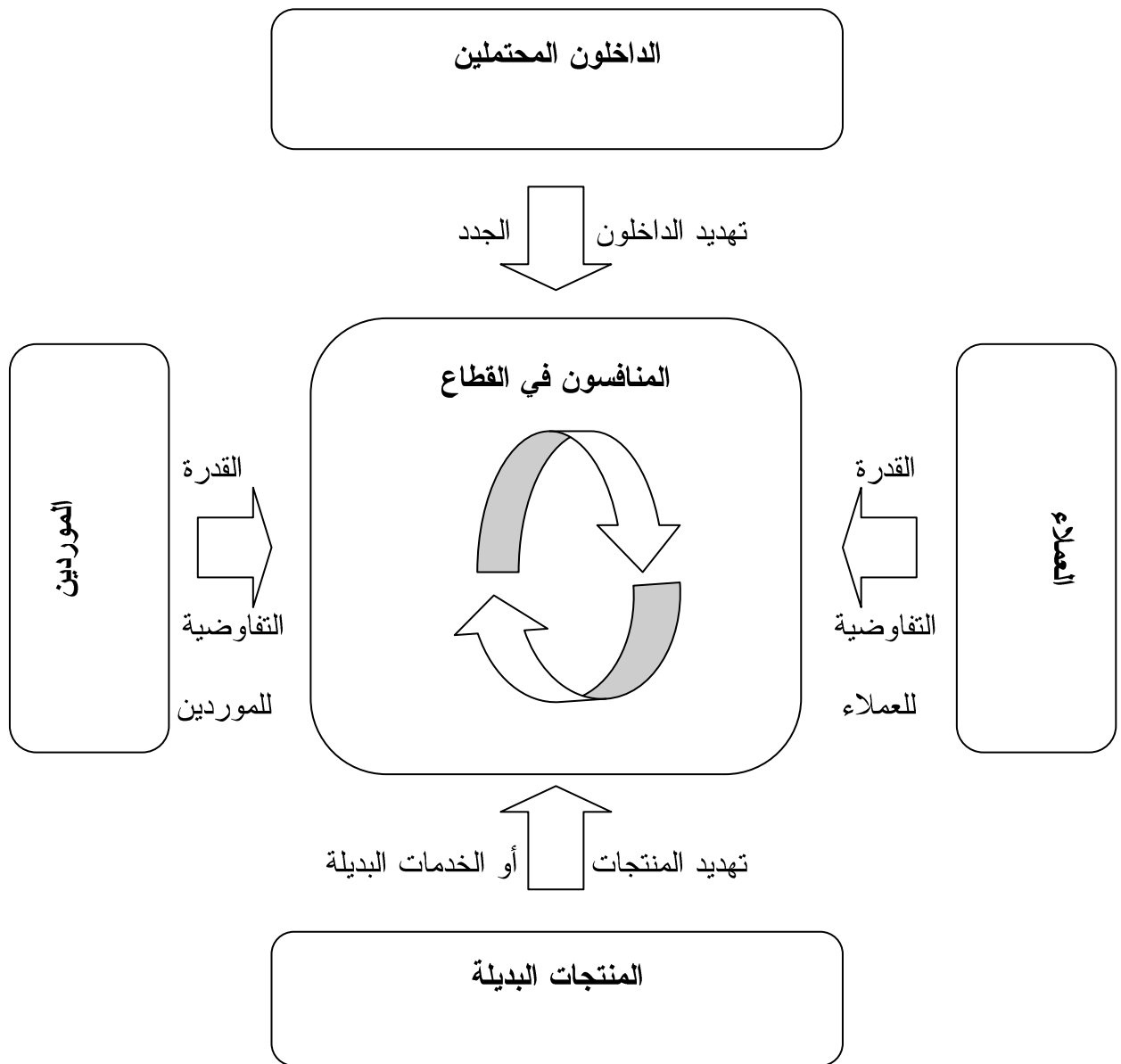
- أ. الربحية : تشكل الربحية مؤشرا مهما من مؤشرات التنافسية الحالية للمؤسسة، إذا كانت ربحية المؤسسة تهدف للبقاء والاستمرار في السوق عليها أن تمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية للأرباح المؤسسة مرتبط بالقيمة السوقية له(سحنون ومعمر 2010). تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، تعتبر النوعية من أهم العناصر لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.
- ب. تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالنسبة لتكلفة المنافسين تعتبر مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، حيث يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تعتبر بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة أكبر من التكلفة الإجمالية، وتوجد هذه الوضعية بنسبة ضعيفة(علالي 2004).
- ت. الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج(قطاف 2009): نقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج.
- ث. الحصة من السوق: يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق محليا ودوليا، حيث تحقق المؤسسة أرباحها كلما كانت حصتها السوقية أكبر مما يساعد على تنويع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية(زروخي وسكر 2010).

## 3.2. استراتيجيات التنافس

### 1.3.2. تحليل القوى التنافسية

يعتبر نموذج "PORTER" من أهم النماذج التي تم استخدامها بشكل أوسع في الصناعة والخدمات، حيث يرى "PORTER" أن المؤسسات يجب أن تهتم أكثر بقوى التنافسية ومواكبة التطورات الحاصلة فيها لمعرفة مدى تأثيرها على استراتيجية المؤسسة، وتم تجسيد هذه قوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما تم توضيحها في الشكل التالي (الغالبى وإدريس 2007):

الشكل رقم(05): نموذج القوى التنافسية الخمس لـ "PORTER"



المصدر: بن غزال ابتسام، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنيرال كابل بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص66.



1.1.3.2. **الداخلون المحتملون:** يحمل الداخلون المحتملون إلى القطاع قدرات جديدة، حيث يرغبون في اقتحام حصص السوق ومنه يؤثرون في مردودية القطاع من خلال خفض سعر العرض أو رفع تكاليف المؤسسات المتواجدة في، ويمكن تحديد درجة خطورة الداخلين المحتملين من خلال حواجز الدخول التي يفرضها القطاع، ومنه نجد ستة عوامل تشكل حواجز الدخول تتمثل في (العارف (2001):

- اقتصاديات الحجم.
- تمييز المنتج.
- تكاليف التغيير مرتفعة.
- إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع.
- السياسة الحكومية.

2.1.3.2. **تهديدات المنتجات البديلة:** هناك خطر آخر يتمثل في المنتج الذي يدخل السوق ليحل محل المنتج القائم، فإذا كان للمنتج البديل فعالية في إشباع حاجة أو رغبة قائمة في السوق وكان سعر المنتج القائم مرتفعا أو يرتفع فإن المنتج الجديد البديل يمثل تهديدا خطيرا للمنتج الحالي، وفي بعض الأحيان تحاول مؤسسات القطاع أن تتصرف جماعيا أي إقامة تحالفات بهدف مواجهة المنتجات البديلة (جعيجع 2006).

3.1.3.2. **القوة التفاوضية للزبائن:** يمثل الزبائن أو المشتريين هيكل الطلب على المنتجات فهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر منها (غول 2006):

- خفض سعر المنتجات التي تم شرائها.
- رفع نوعية المنتجات باستمرار.
- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.
- ممارسة أكبر قدر من المنافسة معهم.

قد يمثل الزبائن تهديدا للصناعة ولو لبعض المؤسسات، وغالبا ما يتوقف تأثير العملاء على المنافسة بدورهم على العوامل التالية (قابيل 2008):

- درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها.
- أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لكل مشترياتهم.
- مدى تمييز المنتجات.
- إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع.
- المعلومات المتوفرة لدى الزبون.
- حماية الدولة للزبائن.

4.1.3.2. القوة التفاوضية للموردين: يمكن للقوة التفاوضية للموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، حيث يمكن تقليص مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بخفض مستويات الجودة للمواد، وفي حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف تواجه المؤسسة تهديدا أشد خطورة، ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية (رحال 2012):

- تركيز الموردين مقابل تجزئة زبائنهم.
- أهمية القطاع كزبون بالنسبة للموردين.
- أهمية المنتجات الموردين في العملية الانتاجية.
- وجود منتجات إحلالية.
- تكاليف تغيير المورد.
- تميز منتجات الموردين.
- إمكانية التكامل الرأسي الأمامي مع الموردين.

5.1.3.2. المنافسون في القطاع: يرتكز نموذج "PORTER" على هذا العنصر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى، فالمنافسون في القطاع هم المؤسسات الذين يقدمون منتجات متجانسة قابلة للإحلال التام، وترتكز على نفس العمليات وتتطلب معطيات متماثلة (حبة 2008)، تعتبر المزاومة بين المنافسين في القطاع محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة (سحنون ومعمر 2010)، بحيث نسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، وتقوم هذه المنافسة على عدة عوامل نذكر منها:

- عدد المؤسسات المتنافسة.
- سرعة أو بطئ نمو القطاع وزيادة وتيرة الطاقة الانتاجية مما قد يؤدي إلى حدوث صراعات من أجل حصص السوق.
- غياب التميز.
- أهمية التكاليف الثابتة وتكاليف الخروج من السوق.
- وجود أو عدم وجود موانع خروج قوية التي يترتب عليها خسارة كبيرة للمؤسسة عند خروجها من القطاع.

### 2.3.2. الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التي تستند إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث هذه الاستراتيجيات تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال الأسعار والتكاليف والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون وللتمكن من مواجهة قوى المنافسة وبناء مركز تنافسي لها.

قام "PORTER" بالتركيز على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات العامة للتنافس وهي استراتيجية التمييز، استراتيجية السيطرة بالتكاليف وإستراتيجية التركيز، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(03): استراتيجيات التنافس

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية قطاع التنافس
استراتيجية التمييز	استراتيجية السيطرة بالتكاليف	قطاع واسع
	استراتيجية التركيز	قطاع ضيق

المصدر: سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص67.

1.2.3.2. استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين دون أن يكون ذلك على حساب الجودة والخدمات المرافقة للمنتج" (collignon et wissler 1983)

كما تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق أقل من تكاليف المنافسين الآخرين على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون" (عثمان يوسف (...)

من خلال التعريفين نستخلص أن هذه الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية عما يقدمه المنافسون الآخرون مع إيصاله على القطاع بأقل تكلفة ممكنة والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة.

من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية يجب تحقيق المتطلبات التالية(الحسني2000):

- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.
- الاعتماد على مهارات وخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.
- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- الرقابة الفعالة على العمالة.
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الإشهارية والترويج والتوزيع.
- الدخول بسياسة تسعير هجومية.
- توفير عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج.
- القدرة على تحمل الخسائر.

ومن بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد:

أ. أثر التجربة (شارلز وجاريت ترجمة رفاعي 2001): ويتمثل في عملية تخفيض المنتظمة لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتج. ويرتبط هذا الأسلوب بعوامل أساسية أهمها:

- اقتصاديات الحجم.
- أثر التعلم.

ب. التكلفة على أساس النشاط (عبد الصمد 2002): والذي يعرف بأنه "نظام لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المؤسسة وصلتها بتكاليف الإنتاج".

عند الاعتماد على استراتيجية السيطرة بالتكاليف تتعرض المؤسسة لبعض المخاطر والمتمثلة في (برحومة ومراد 2008):

- الاعتماد على هذه الاستراتيجية يتطلب الدخول باستثمارات ضخمة وبحجم إنتاج كبير، مما قد تكبد المؤسسة خسائر كبيرة في حالة الإخفاق في تطبيقها.
- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال جانب التكيف بالإضافة إلى تطور وتغير أذواق وحاجات الزبائن، وهذا ما قد يؤثر على مكانتها التنافسية.
- سهولة تقليد هذا النوع من الاستراتيجيات من طرف المنافسين، مما يجعل المؤسسة في خطر أي تكون مهددة بفقدان مركزها التنافسي.
- تأثير المستوى وانخفاض الجودة بسبب التركيز الكبير على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثر سمعة المؤسسة وفقدان لعدد من الزبائن، وهذا ما يستوجب امتلاك المؤسسة من قدرات ومهارات تكنولوجية عالية لتحقيق التوازن من أجل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

### 2.2.3.2. استراتيجية التمييز:

إن تطبيق هذه الاستراتيجية يعني زيادة توجه الزبائن لاقتناء السلعة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز مما يعني زيادة أرباح المؤسسة، وبالتالي تبني هذه الاستراتيجية يشكل حاجزا قويا أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق.

تعرف استراتيجية التمييز بأنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وكسب ثقتهم ووفائهم" (collignon et wissler 1983).

إن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على مجموعة من العوامل (بحضية 2003):

أ. عوامل داخلية:

- الاستخدام والاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع.
  - دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخدامه.
  - اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة.
  - مواكبة تغير أذواق ورغبات الزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.
- ب. عوامل خارجية:

- مدى إدراك الزبائن لقيمة منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.
- مدى تنوع استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات الزبائن.
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المتبعة لنفس الاستراتيجية.

كما يرتبط نجاح هذه الاستراتيجية على توفر المتطلبات التالية (الحسيني 2000):

- امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية إبداعية عالية.
- امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية.
- التمتع بسمعة جيدة، سواء على مستوى الجودة أو التكنولوجيا.
- اتصال فعال بين قنوات التوزيع.
- تنسيق جيد بين وظائف البحث والتطوير والتسويق.
- امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة واستغلالها في الإبداع.

الاعتماد على هذه الاستراتيجية تتعرض المؤسسة لبعض الصعوبات والمخاطر منها (الحسيني 2000):

- تلجأ المؤسسة من أجل تغطية تكاليف الاستثمارات المالية التي تتحملها عند اعتمادها على هذه الاستراتيجية إلى رفع أسعار المنتجات.
- إمكانية فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء صفة التميز لسلعها وخدماتها بالنسبة للزبائن مع مرور الوقت.
- سهولة التقليد وكثرة المنافسين مما يقلل من قدرة الزبائن في إدراك جانب التميز في السلع والخدمات المقدمة إليهم.

نستخلص أن استراتيجية التمييز مرتبطة بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم السلع والخدمات

للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق معا.

### 3.2.3.2. استراتيجية التركيز:

تعتبر هذه الاستراتيجية إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها والتي تعتمد أساساً على كل من التكلفة المنخفضة والتميز.

تعرف بأنها: "تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجيات قطاع معين من المستهلكين، وتخدم منطقة جغرافية محددة" (عوض 1999).

وتأخذ هذه الاستراتيجية بعدان هما (الحسيني 2000):

- التركيز على: إما تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية مقارنة بالمنافسين أو التكلفة والجودة معا من أجل التميز.
  - التركيز إما على فئة محددة من الزبائن لهم حاجات مختلفة عن الزبائن الآخرين، أو الذين يرغبون في خدمات متميزة. وعليه فإن المؤسسة عند اعتمادها لهذه الاستراتيجية بنفس تقنيات ومتطلبات استراتيجية السيطرة بالتكاليف وإستراتيجية التميز لتحقيق هدف استراتيجي محدد والتركيز عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه.
- بالاعتماد على استراتيجية التركيز تظهر مجموعة من المخاطر والصعوبات منها:
- زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج، وذلك بسبب التركيز على فئة محددة من الزبائن وتلبية حاجات قطاع ضيق من السوق.
  - كبر المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها مما يصبح تنفيذ الهدف الاستراتيجي صعب.
  - التضارب بين تلبية وتحقيق حاجات ورغبات فئة محددة من الزبائن، ومحاولة تخفيض أسعار المنتجات.
  - باعتماد المؤسسة على تقنيات استراتيجية السيطرة بالتكاليف و استراتيجية التميز تكون معرضة أيضاً للصعوبات والقيود التي تواجهها هاتين الاستراتيجيتين.

مما سبق نستخلص أن استراتيجية التركيز تعتمد على مزايا تقنيات ومتطلبات كل من استراتيجية السيطرة بالتكاليف والتميز، من أجل تحقيق هدف استراتيجي محدد لتلبية حاجات ورغبات فئة محددة من الزبائن بكفاءة وفعالية.

وكنتيجة لما سبق ذكره فإنه على المؤسسة أن تعتمد على بعض الاستراتيجيات انطلاقاً من المزايا التنافسية التي تملكها، و من أهمها التي قام " PORTER " باقتراحها، إلا أن اختيار المؤسسة لإحدى هذه الاستراتيجيات يعتمد على ظروفها، إمكانياتها وقدراتها والذي يتطلب دراسة دقيقة للسوق في الوقت المناسب، يتم ذلك عن طريق إتباع بعض الخطوات:

- تحديد نوع السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة والمجال الإنتاجي الخاص بها.
- تحديد المنافسين من أجل تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.
- تقييم السياسات الانتاجية والتسويقية للمؤسسة وذلك بالنسبة للمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف.
- تحديد حدود الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

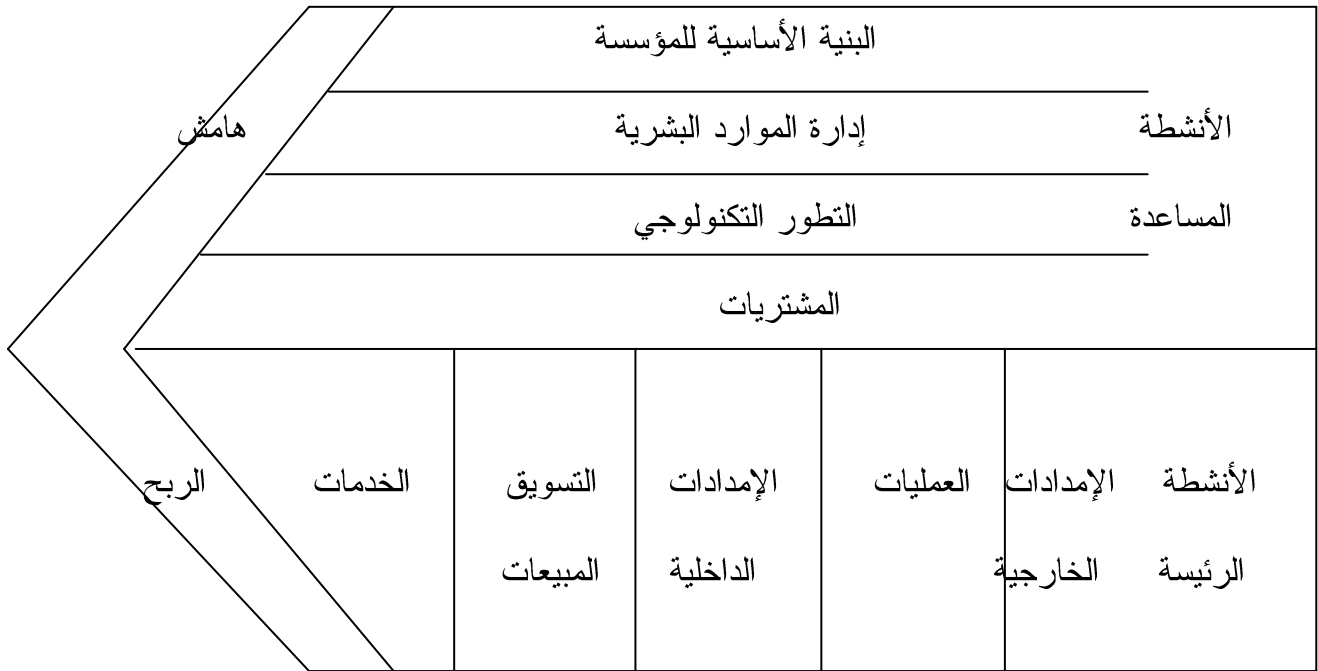
### 3.2.2. سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة. وتعرف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها، يقوم أسلوب تحليل القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرهما المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية"(خليل 1998).

تعرض سلسلة قيمة المؤسسة كمجموعة مترابطة من الأنشطة و الوظائف التي تؤدي داخليا، وتتضمن هامش أرباح بسبب زيادة الإيرادات على كلفة الإنجاز للمؤسسة، مما يخلق قيمة الأنشطة الكلية للمؤسسة. و بالرغم من أن كل نشاط يعتبر مستقل في أداء عمله، إلا أنه مرتبط بالأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم، بسبب تأثيره الايجابي أو السلبي على الأنشطة الأخرى للمؤسسة، وإذا كانت تلك القيم ايجابية فإنها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إزاء المؤسسات المنافسة الأخرى. وبالتالي تعتبر سلسلة القيمة نقطة قوة للمؤسسة يمكنها الارتكاز عليها في صياغة أهدافها الاستراتيجية(الدوري 2005).

و قسم بورتر الأنشطة في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين بحسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): تحليل سلسلة القيمة



المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص137.

يظهر الشكل مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المؤسسة و هي (إسماعيل 2011):

أ. الأنشطة الرئيسية: هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، و يتم تقييم هذه الأنشطة للتعرف على نواحي القوة و الضعف في المؤسسة، و يجب أن تعمل مع تصميم وابتكار و تسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه و دعمه و توفير خدمات ما بعد البيع، و تتضمن هذه المجموعة:

- الإمدادات الداخلية: أو ما تعرف بالأنشطة اللوجيستية، و المتعلقة بنقل و استلام و تخزين و تحريك و مناولة المواد و المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
- الإنتاج: يتضمن كل العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، و تشمل أنشطة التصميم، التجميع، التعبئة، التغليف، الاختبارات و الرقابة على الجودة و نوعية و كفاءة التجهيزات و المعدات.
- الإمدادات الخارجية: تشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين و تسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة و فوق جدولة الطلبات و بالوقت المحدد.
- السوق و البيع: و تشمل الأنشطة التي تساعد على نقل و حيازة السلعة من المؤسسة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان و بيع و تسعير و اختيار مناطق البيع.
- الخدمات: هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات و تقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك كالصيانة، الإصلاح، توفير أو بيع قطع الغيار.



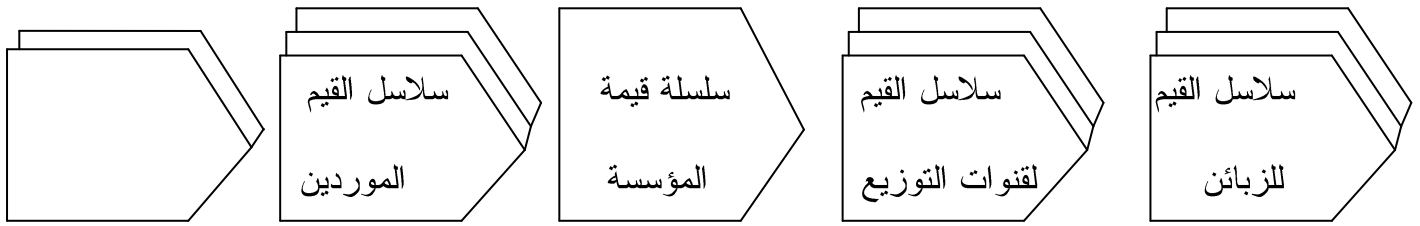
- ب. الأنشطة الداعمة: هي الأنشطة التي تدعم و تسهل القيام بالأنشطة الرئيسية و تشمل على:
- البنية الأساسية التحتية: تعرف بالبنية الإرتكازية والتي تتضمن أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، لجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي وكل الأنشطة الأخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
  - تسيير الموارد البشرية: يتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، الترقية، الحوافز، تقويم الأداء و كل نشاط فحص الموارد البشرية و بالتالي تتغلغل عبر السلسلة ككل.
  - التطوير التكنولوجي: تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، و تشمل المعرفة الفنية و الإجراءات و المدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.
  - التموينات: تشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها من مواد أولية خدمات، آلات، قوى محرقة، قطع غيار و تجهيزات و ضمان تدفقها بالكميات وفي الأوقات الملائمة.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة يدعم كذلك تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تلجأ المؤسسة إلى (سايجي 2009):

- التحكم في هيكل التكاليف.
  - تصور سلسلة قيمة جديدة.
  - تفعيل و تنسيق العلاقات بين مختلف الوحدات في المؤسسة.
- فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن ذلك يمثل نقطة قوة يمكن اعتمادها عليها في بناء الإستراتيجيات و أي تغيير في سلسلة القيمة للمؤسسة، يفرض عليها تعديل إستراتيجيتها بما يتلاءم مع ذلك التغيير. ومع العلم أن إنشاء القيمة يترتب عليه أيضا التنسيق بين سلسلة قيم المؤسسة و سلاسل القيم الخاصة بالموردين، الموزعين و كذلك الزبائن، وهو ما يطلق عليه بنظام القيم وإذا كان التكامل والتوافق بين الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة يمثل التنسيق الداخلي فإن نظام القيم يمثل التنسيق الخارجي و

لكل دوره في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة، و الشكل التالي يوضح نموذج نظام القيم:

الشكل رقم (07): نظام القيم



المصدر: سايغي، 2009، ص33.

## 5.2. علاقة نظام المعلومات بتنافسية المؤسسة

### 1.5.2. علاقة نظام المعلومات بالتنافس بالوقت

يعد وقت الوصول إلى السوق عاملاً حاسماً في تحقيق التنافسية وبالخصوص عند طرح المنتجات الجديدة، وتلعب ثلاث عوامل دوراً هاماً في تحديد السرعة التي عن طريقها يمكن طرح المنتج في السوق وهي (الطائي 2005):

- الوقت المحدد لإنجاز المهام.
- الوقت المستغرق بين المهام المنجزة.
- الوقت المستغرق في إعادة العمل.

حيث يمكن لنظام المعلومات أن يقلص هذه الأوقات عن طريق تسريع إنجاز المهام من خلال الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها، تقديم الدعم والمساعدة لإدارة المهام واستطاعت كل المسموح لهم من أعضاء المنظمة بالوصول إلى كل المعلومات الضرورية، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحقق مركز تنافسي يمكنها من البقاء والاستمرار.

### 2.5.2. علاقة نظام المعلومات بالتنافس بالجودة

يسمح النظام بتوفير مستلزمات إدارة الجودة عن طريق الاعتماد على مجموعة مترابطة من العمليات الدقيقة لدورة تطوير المنتج، حيث يمكن إرساء العديد من قواعد الأساس لإدارة الجودة، إضافة إلى ذلك هناك سبب تجاري قوي في ظل المنافسة الشديدة لضمان معايير الجودة الدولية، حيث يمكن لهذا النظام أن يحقق ذلك عن طريق الاعتماد على جملة من المعايير التي تهدف إلى إبعاد واحد من أهم الأسباب في زيادة نسبة المنتجات المعيبة والتي تعد من أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمات الصناعية.

لا تقتصر هذه المشكلة على التصميم الرديء أو الرداءة في عمليات التصنيع بل في الجودة الرديئة للمنتج أو قدم المعلومات، لذلك لا بد من تحديد المعايير الدولية الضرورية خلال دورة حياة المنتج وصياغة الإجراءات التي يمكنها تحديد الأطراف الداخلة في تركيب المنتج والوصول إليها والرقابة عليها واختيارها، ومنه نستطيع القول أن نظام المعلومات يمكنه تشخيص القصور في إجراءات الجودة والتي لا ترتقي إلى

مستوى المعايير الدولية، فضلا على إمكانية التتبع المستمر لتطور المنتج مع توضيح أسباب التعديلات الحاصلة وفترات حصولها والجهة التي قامت بإجرائها وتنفيذها.

عند توفر الجودة في المنتج المقدم لتلبية وإشباع حاجات ورغبات الزبائن فإن ذلك يمكن المؤسسة من أن تنافس باقي المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتحقق البقاء والاستمرارية.

## 6.2. خلاصة الفصل الثاني

تعتبر المنافسة القائمة بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها، ومع انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي زادت حدتها على المستوى المحلي والدولي، وليس أمام المؤسسات سوى التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة ومحاولة مواجهة التحديات التي تنتج عن المنافسة الحادة، وتكمن العوامل التي تؤثر في شدة المنافسة في القوى الخمس للمنافسة لبورتر والتي تؤثر بدورها على أرباح واستراتيجيات المؤسسة.

تعد التنافسية بالنسبة للمؤسسة السبيل للرفع والمحافظة على الحصة السوقية وبقائها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها، وتتحدد تنافسية المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات والتي من بينها الربحية، التكلفة، الحصة السوقية... الخ، ومن بين الأساليب الرئيسية التي تعتبر السبيل لتحقيقها والحفاظ عليها هي الاستراتيجيات التنافسية وتحليل سلسلة القيمة عن طريق منح المؤسسة مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصصا سوقية إضافية من خلال بعد النظر والتكيف مع المتغيرات.

### 3.1. مقدمة الفصل الثالث

تعد مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة من أحد المؤسسات الصناعية التي تسعى إلى التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الصناعة الجزائرية نتيجة انفتاح هذه الأخيرة على الأسواق الدولية والانتشار الواسع للمعلومات، ومن أجل تحقيق ذلك فإن مسؤولوا المؤسسة بذلوا مجهودات كبيرة بغية التركيز والحفاظ على الموقع التنافسي من خلال محاولة تطوير نظام معلوماتها.

وسنتناول في هذا الفصل العلاقة بين متغيري البحث نظام المعلومات مع تنافسية المؤسسة، من خلال:

1. التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة.
2. تحليل نظام معلومات مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة وموقعها التنافسي.

### 2.3. تعريف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة

سنحاول في هذا الجزء من البحث إلقاء نظرة عامة على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة E.N.I.C.A.B وذلك من خلال تعريفها، أهدافها الاقتصادية وأهميتها.

#### 1.2.3. التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة ونشأتها

##### 1.1.2.3. التعريف بالمؤسسة

بغرض تلبية السوق الوطنية وخلق الصناعة الكهربائية والالكترونية تم تأسيس المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية (SONELEC) وهي المؤسسة التي انبثقت عنها مؤسسة (ENICAB). وتم إنشاء مؤسسة (SONELEC) بقرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969.

وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني في نهاية العشرية 1980/1970 وطبقا للمرسوم 242/08 بتاريخ 04 أكتوبر 1980 والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الالكترونية في نهاية السنة 1982 إلى عدة مؤسسات منها:

أ. المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (ENIE) بموجب مرسوم 320/83 بتاريخ 01 أكتوبر 1983 بسيدي بلعباس.

ب. المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (ENIL) بمرسوم 18/83 بتاريخ 01 جانفي 1983 ببلكور.

ج. المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENNIEM) بمرسوم 19/83 بتاريخ 01 جانفي 1983 بتيزي وزو.

د. مؤسسة توزيع عتاد الكهرباء (EDIMEL) بمرسوم 21/83 بالعاصمة.

هـ. المؤسسة الوطنية لصناعة كوابل الطاقة (ENICAB) مقرها بالعاصمة، تم تأسيسها بتاريخ 1983/01/01، وتشرف على ثلاث وحدات:

- وحدة جسر قسنطينة مقرها بالقبة ومخصصة في صناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط

المتوسط والمنخفض، وتبلغ طاقتها الانتاجية بـ 26000 طن/السنة.

- وحدة واد السمار مقرها بالحراش ومخصصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية، بطاقة

إنتاجية تقدر بـ 55000 طن/السنة.

- وحدة بسكرة مخصصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة، والتي تمت بها دراسة الحالة.

تعد هذه الأخيرة من أكبر المصانع في إفريقيا، وتقع في المنطقة الصناعية غرب المدينة على جانب الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بسكرة والجزائر العاصمة، والتي تبعد عنها حوالي 450 كلم ، تقدر مساحتها 41,45 هكتار، منها 12 هكتار مغطاة تشتمل ورشات إنتاج، مباني إدارية، مساحات للتخزين

ومختلف الملاحق الأخرى. يبلغ عدد عمالها 832 عامل، ينقسمون إلى: 118 إطار، 111 عون تحكم و603 عون تنفيذ، وبطاقة إنتاجية 28000 طن/السنة وهي في تغير دائم لأسباب تكنولوجية واقتصادية.

أما المنافع العامة التي تتمتع بها المؤسسة فتتغذى بالطاقة الكهربائية عبر خطين للضغط المرتفع الأول بين ولاية المسيلة وبسكرة، والثاني بين ولاية باتنة وبسكرة، كما تملك المؤسسة مركزا للتحكم في توزيع الكهرباء الذي يشرف على أربع محطات لتوزيع الكهرباء داخل المؤسسة إضافة إلى المحطات الفرعية على مستوى الورشات، وتتمتع المؤسسة بمنافع عامة أخرى منها شبكة المياه الصالحة للشرب، شبكة لتصريف المياه والسوائل الناتجة عن عملية التصنيع، شبكة مضادة للحرائق، بالإضافة إلى أن جميع أماكن العمل مكيّفة بطريقة حديثة مما يوفر ظروف عمل ملائمة.

### 2.1.2.3. مراحل تطور المؤسسة

مرت المؤسسة محل الدراسة بعدت مراحل زمنية كمايلي:

أ. مرحلة 1980-1986:

شهدت هذه المرحلة إتمام مشروع صناعة الكوابل الذي قدر ب 1,5 مليار دج و الذي ساهمت في إنجازه العديد من المؤسسات الأجنبية و الوطنية:

- المؤسسات الأجنبية المساهمة:

- مؤسسة SKET الألمانية: من مهامها تصميم المصنع وتزويده بالأجهزة، التسيير الأولي للمصنع من أجل تحقيق الطاقة المتفق عليها 28606 طن/السنة، وعند الانتهاء من التعامل معها تم ترك التسيير في أيادي وإطارات جزائرية تم تكوينهم تكوينا ألمانيا.
- مؤسسة KABEL WERKE DBERSPREE: مهمتها تكوين اليد العاملة والإطارات الفنية بألمانيا.
- مؤسسة KWO الفنلندية: قامت بإعطاء رخصة العمل و الإنتاج.
- مؤسسة SOGELERG الفرنسية: تكفلت بإعداد الهياكل القاعدية.
- مؤسسة VINCOTTE البلجيكية: قامت بالمراقبة الفنية لأجهزة الإنتاج و تركيبها.

- المؤسسات الوطنية المساهمة:

- مؤسسة GENI - SIDER لمقاولة البناء: أوكلت إليها أعمال الهندسة المدنية التي احتاجها المصنع.
- مؤسسة SIN-METAL: تكفلت بصنع و تركيب الأعمدة الحديدية.
- مؤسسة ENEL: قامت بتركيب الأجهزة الكهربائية.
- مؤسسة ENETEC: تخصصت في أعمال التهوية و التكييف.
- مؤسسة ENEL-UE: زودت المركب بالكهرباء و الإنارة.

- مؤسسة ENMGP: مختصة بأعمال النجارة.
- مؤسسة SNI-UAPV: أوكلت إليها أعمال الطلاء و الدهان.

ب. مرحلة 1987

بدأت الوحدة في العمل و الإنتاج و التي كان مقررا أن تنتج بطاقة قدرها 28606 طن/السنة.

ج. مرحلة 1989

تحولت الوحدة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية، قدر رأسمالها الجماعي: 40 مليون دج.

د. مرحلة 1997

انفصلت الوحدة عن المؤسسة الأم ENICAB، حيث تحولت إلى مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، و هنا دخلت المؤسسة مرحلة الاستقلالية الجزئية. أما شكلها القانوني فهي شركة ذات 801 مليون دج، حيث تملك معظم المؤسسة العمومية القابضة HEELIT، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن سلطة القرار بعد الانفصال الذي تم لم تكن وحدها بيد المؤسسة كليا، بل بقيت بعض الارتباطات القانونية مع المديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة.

ه. مرحلة 1998

استقلت المؤسسة استقلالا كليا، خاصة من ناحية حرية اتخاذ قرارات التسيير، لكن بقيت تحت نفس الطابع القانوني أي تابعة لـ HEELIT.

و. مرحلة 2000

أصبحت ملكية رأس مال المؤسسة لدى المؤسسة العمومية القابضة HOMELEC أي حافظت مؤسسة

ENICAB

على نفس الشكل القانوني، مؤسسة عمومية اقتصادية E.P.E ، تحكمها قواعد القانون التجاري، أما اسمها القانوني فهو مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

ز. مرحلة 2008 – 2010

في شهر ماي 2008 م تم خصصت مؤسسة صناعة الكوابل حيث تم بيع % 75 من الأسهم إلى مجموعة جنيرال كابل ( GENERAL CABEL ) وهي شركة أمريكية متخصصة في صناعة الكوابل لها عدة فروع عبر العالم أما الـ % 25 المتبقية من الأسهم بقيت تحت تصرف شركة مساهمات الدولة SGP: **Société de Gestion et de Participation** أي في هذه المرحلة أصبحت مؤسسة صناعة الكوابل فرعا من فروع GENERAL CABEL.

3.1.2.3. نشاط المؤسسة

بفضل إدخال المؤسسة لتكنولوجيا حديثة و متطورة في هذا المجال تمكنت من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل في 5 مجموعات هي:



أ. الكوابل المنزلية ( Les Câbles Domestiques ): يستخدم هذا النوع من الكوابل في البنايات وللاستخدام المنزلي، ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادة النحاس ومادة PVC، وتنتج المؤسسة من هذا النوع حوالي 229 نوع.

ب. الكوابل الصناعية (Les Câbles Industriel): تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية مثل المحركات، ويتراوح ضغطها ما بين 600 و 1000 فولط، وتنتج المؤسسة منه حوالي 70 نوع وينقسم بدوره إلى نوعين حسب المواد المستخدمة في صناعتها فهناك الكوابل المعزولة بمادة PVC وأخرى معزولة بمادة PRC.

ت. الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي: تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء ويتراوح ضغطها ما بين 1000 و 3000 فولط ويبلغ عددها 70 نوع، أما الكوابل ذات التوتر العالي فيفوق ضغطها 3000 فولط.

ث. الكوابل المعزولة (Les Câbles nu): تستخدم في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتبلغ شدة توتر هذا النوع من الكوابل 22000 فولط، ويبلغ عددها حوالي 10 أنواع.

ج. كوابل الشبكات الكهربائية أو التوزيع (Les Câbles de Réseaux): يستخدم هاذ النوع في توزيع الكهرباء ويتم صنعه من الألمنيوم وخليط يسمى بـ: AGS ويتكون من المغنيزيوم، السليسيوم والألمنيوم ويكون شدة تيار به 1000 فولط، وتنتج المؤسسة حوالي 70 نوع.

وبعد أن تمت هيكلة المؤسسة واستقلالها عن المؤسسة الأم استطاعت أن تنتج أنواع جديدة من الكوابل ذات خفة ونوعية منها:

أ. كوابل ALU/ACIER: تستعمل لتوصيل الكهرباء من حي لآخر، وهي كوابل معزولة بمادة PVC مظفورة بالشبكات الهوائية ذات التوتر إلى 0.6 كيلو فولط.

ب. كوابل ALEMELEC: مصنوعة من الألمنيوم المقوى بالفولاذ حيث يتمتع النوعين بالخفة والنوعية الجيدة.

كما تقوم مؤسسة ENICAB بإنتاج بكرات خشبية كي تلف عليها الكوابل، وذلك في ورشات نجارة خاصة بها.

ومن بين المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة لتقوم بالإنتاج: النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للكهرباء، وكمواد عازلة فتحتاج إلى PRC, PVC, PRS et La craie، بالإضافة إلى المواد الاستهلاكية كالمواد الكيميائية.

### 2.2.3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة

إن حجم وطبيعة مؤسسة صناعة الكوابل يفرض عليها إتباع طابع تنظيمي معين يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات الموجودة في المؤسسة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 07 مديريات، يرأسها مدير وهو في الدرجة الثانية في هرم السلطة تحت المسؤول عن المشروع المستمر حيث يرأسهم المدير العام. يتفرع عن المديريات و الأقسام مجموعة من المصالح و المكاتب التي تعمل تحت إدارتها. تتمثل في:

أ. المديرية العامة: ومهمة هذه المديرية هو الإشراف ومراقبة سير المديريات، إذ تتكون من الأمانة العامة ومجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام وهم:

- مستشار خاص: مهمة المساعد هنا هو تولي القضايا المتعلقة بالزبائن الذين لم يسددوا ما عليهم من مستحقات للمؤسسة ونزاعات أخرى تخص المؤسسة.

- مصلحة المعلوماتية: تتمثل مهمة هذا النوع من المساعد في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة في إطار الشبكة المعلوماتية وأجهزة الحاسوب.

ب. مديرية الإنتاج والصيانة: تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات في المؤسسة، ذلك لإشرافها

المباشر على إدارة العملية الإنتاجية عبر مختلف مراحلها، تعمل هذه المديرية بالتنسيق مع:

- قسم تسيير ومراقبة الإنتاج: يقوم هذا القسم بإعداد و توضيح الهدف الذي يجب أن يحققه نشاط الإنتاج من خلال وظيفة التخطيط المبنية أساسا على حجم الطلبات وكذا توقعات الكميات المباعة التي يتم تحديدها عن طريق الخبرة.

- قسم إنتاج الملحقات: يشرف هذا القسم على المصالح التالية:

• مصلحة صنع الـ PVC : وظيفتها الأساسية صنع حبيبات الـ PVC انطلاقا من مسحوق الـ PVC و مادة الطباشير و زيت بلاستيقيان بالإضافة إلى مواد أخرى مساعد، لتصبح في الأخير مادة تغليف أو عزل.

• مصلحة صنع البكرات: حرصا على تخفيض التكاليف، تقوم المؤسسة بصنع البكرات بنفسها، حيث تقوم المصلحة بصنع البكرات انطلاقا من مادة الخشب و المسامير و مواد مساعدة أخرى، كما تشرف هذه المصلحة، تشرف أيضا على ورشة استرجاع بقايا الكابل، التي تقوم باسترجاع فضلات الكابل الناتجة عن العملية الإنتاجية، و فصلها عن بعضها البعض، لتعاد معالجتها أو بيعها.

- قسم إنتاج الكوابل: تشرف على عمليات الإنتاج وتضم كل:

• مصلحة القلد والظفر : تشرف هذه المصلحة على ورشتين ورشة لؤلؤ و ظفر النحاس و أخرى للألمنيوم، تقدم هذه المصلحة منتجا نصف مصنع ومنتجا نهائي حسب نوع الكابل، لأن هناك أنواع من الكوابل تمر بمرحلتين فقط، هما مرحلة اللؤلؤ و مرحلة الظفر.

- مصلحة العزل والتغليف: تشرف هذه المصلحة على ورشة العزل و التغليف بمادة الـ PVC ( Polyvinyle Chloride vinyl ) التي يتم فيها عزل الموصلات النواقل عن بعضها البعض، ثم تغليفها بمادة الـ PVC .
  - ج.مديرية التكنولوجيا وضمان النوعية: تقوم هذه المديرية بالاهتمام بالتأكد أن المنتج النهائي صالح للاستعمال، و ذلك عبر وظيفة مراقبة الجودة، حيث تقوم بإجراء الفحوصات والتحليل اللازمة للتأكد من سلامة المنتج، و تتم هذه العملية عبر المصالح التالية: مصلحة تكنولوجيا الإنتاج، مصلحة المخابر، مصلحة المراقبة والتجارب.
  - د. مديرية المشتريات: تقوم هذه المديرية بتموين المؤسسة بما تحتاجه من مواد أولية و قطع غيار و مواد مستهلكة، كما تقوم بتسيير مخزون المواد عن طريق مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية، تتكفل بعمليات تسيير نقل المواد الأولية، تتكون هذه المديرية من: مكتب مشتريات المواد الأولية، مكتب مشتريات قطع الغيار، مكتب العبور ونقل البضائع ومصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.
  - هـ. مديرية الجودة السلامة و البيئة: تهتم هذه المديرية بالتأكد أن المنتج النهائي مطابق لمعايير الجودة، وأن ظروف العمل ملائمة وموافقة لشروط السلامة للعاملين، كذلك تهتم بالحفاظ على البيئة من خلال عملية تسيير المرتجعات الصناعية.
  - و. مديرية المحاسبة و المالية: تهتم بالمحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة، وتسجيل العمليات المالية، حيث تسعى هذه المديرية لإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي و المالي للمؤسسة.
  - ز. مديرية الموارد البشرية: تهتم بالشؤون الاجتماعية والمهنية للعمال، وتشرف على قسم العمالة والتكوين الذي يعمل على البحث عن عمال جدد للمؤسسة في حالة الحاجة، كما يحرص على تكوينهم، والإشراف على مصلحة الوسائل العامة وكذا على مسؤول الاتصال و الإعلام.
- 3.2.3. أهمية وأهداف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة

تعتبر المؤسسة من أبرز وأهم المؤسسات الوطنية للأهمية الاقتصادية التي تتمتع بها، وكأي مؤسسة تسعى أيضا لتحقيق جملة من الأهداف.

### 1.3.2.3 أهمية المؤسسة

إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل ENICAB يعتبر إنجاز جدهام والأهمية المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني ناتجة من نشاطها الإنتاجي، وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها وكذلك قدرتها على إنتاج المنتجات ذات مستوى عال من الجودة فهي تنتج أي نوع من الكوابل حسب المواصفات التي يحددها الزبون وكل ذلك بنوعية ترقى إلى المستوى العالمي وهذا نتيجة تحكها في تقنية الإنتاج المتطورة وبفضل هذه الميزة العالية تمكنت المؤسسة من الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO 9002) سنة 2001 ثم سنة 2003، وهي الآن تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء عليها والمحافظة على حصتها السوقية ومواجهة منافسيها في القطاع، والحصول على شهادة نظام إدارة البيئة (ISO14000) حيث أن كل هذه الإجراءات ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين أداء المؤسسة.

### 2.3.2.3. أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

- الحفاظ على شهادات التي تحصلت عليها شهادة الجودة ISO 9002 وشهادة نظام إدارة البيئة ISO14000
- زيادة تنافسية المؤسسة من خلال التحسين المستمر في جودة المنتجات والتخفيض في جميع التكاليف من أجل الوصول لمكانة مرموقة في السوق العالمية، حيث تحتل المرتبة الثالثة عالمياً.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة و المتطورة في صناعة الكوابل بكل أنواعها من أجل زيادة كفاءة وفعالية العمليات الانتاجية.
- تلبية حاجات الزبائن وزيادة عددهم من خلال التعرف على متطلباتهم.
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل من الخارج من أجل تلبية حاجيات السوق الوطنية ثم التصدير لإدخال العملة الصعبة للوطن.
- من أجل إدارة المخازن والمواد الأولية ونظام التسليم بأكثر فعالية تعمل المؤسسة على تطوير العلاقات مع الموردين والزبائن وجعلها طويلة الأمد.
- العمل على التقليل من النفايات الغير مفيدة والت لا تحقق أي قيمة مضافة للمنتجات.
- زيادة التنوع في تشكيلة المنتجات.
- الاستغلال الأفضل للموارد البشرية لما لهم من دور أساسي في تحسين تنافسية المؤسسة.

### 4.2.3. المحيط الصناعي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة

#### 1.4.2.3. المنافسين

يوجد العديد من المنافسين في نفس القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث تحظى هذه الأخيرة بحصة كبيرة في السوق الوطنية لقطاع الكوابل الطاقة، إذ تحتل المركز الثاني بحصة سوق 20%، إلا أن هناك منتجات منافسين بدأت تشكل خطر على المؤسسة خاصة على الكوابل المنزلية، وبالنسبة لمنافسي المؤسسة فتتمثل في مجموعة من المؤسسات العمومية، الخاصة والدولية المتمثلة في:

- شركة السويدي بعين الدفلى وهي شركة مصرية خاصة لإنتاج الكوابل تبلغ حصتها 22% وهي تحتل المركز الأول.
- مؤسسة CABEL بالجزائر العاصمة تبلغ حصتها 18% تحتل المركز الثالث.
- EPC (Engineering Procurement Contract): وهي مجموعة من المؤسسات الأنجلوساكسونية والأوربية للبترو و الغاز تقوم بالهتاجرة في الكوابل ذات علامات عالية خارج الجزائر بحصة قدره 17%، تأتي في المركز الرابع.
- Starlight, Cabelte, Nexans, Prysmian: هم مؤسسات منافسة دولياً على الكوابل ذات الضغط المرتفع، بحصة قدرها 11% وتحتل المركز الخامس.

– المستوردون: هم الذين يقومون باستيراد الكوابل من مصر، المغرب، تركيا واسبانيا، بحصة من السوق تقدر بـ 6% ويحتلون المركز السادس.

– Star Cabel Alger, plastelec Constantine, Media Light and Others وهم مؤسسات محلية يتنافسون مع مؤسسة ENICAB على الكوابل النحاسية ذات الضغط المنخفض، بحصة من السوق تقدر بـ 6% ويحتلون أيضا المركز السادس.

وفي إطار فتح السوق الوطنية على السوق الدولية بدأت منتجات مؤسسة ENICAB تتأثر بشدة المنافسة، بالخصوص من الشركة المصرية السويدي وعلى الكوابل المنزلية خاصة، تشكل هذه المنافسة تهديدا قويا على المدى الطويل، حيث أن الشركة المصرية تتمتع برؤوس أموال ضخمة وتكنولوجيا متطورة جدا وبطاقة إنتاجية أكبر.

### 2.4.2.3. العملاء

بلغ عدد عملاء مؤسسة ENICAB 24 موزعا معتمدا و 8 مؤسسات تابعة للدولة، من بينها الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، وهي أحد أهم عملائها.

### 3.3. تحليل نظام معلومات مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة

الاهتمام بنظام المعلومات في المؤسسة من مهام مسؤول الاتصال والأعلام ومصالحة نظام الأعلام الآلي والاتصال عن بعد، حيث يعملان معا لضمان عملية تحيين المعلومات والاستغلال الجيد للبيانات من خلال التحكم في تسيير هذه البيانات والمعلومات، يشمل نظام المعلومات على موارد ضرورية مطلوبة تتكامل وتترابط فيما بينها بشكل يسمح لها بالعمل بطريقة فعالة، مؤسسة صناعة الكوابل كأى مؤسسة لديها نظام معلومات خاص بها يساعدها في تنفيذ مهامها وعملياتها، يتمثل نظام معلومات المؤسسة المذكورة فيما يلي:

1.3.3. الأفراد: بالنسبة لمؤسسة صناعة الكوابل فأفرادها هم الموظفين والعاملين في المديریات، المصالح والأقسام الذين يستعملون نظام المعلومات في القيام بمهامهم.

2.3.3. الأجهزة: تتمثل أجهزة المؤسسة في مجموعة من الحواسيب، الطابعات، آلات ناسخة آلات حاسبة والوسائط التي تسجل عليها البيانات من أوراق وأقراص ممغنطة.

3.3.3. البرمجيات: تتمثل في البرامج التي تستخدمها المؤسسة في معالجة بياناتها وكيفية ذلك، منها:

– AS/400: هو برنامج آلي لنظام المعلومات أقامته GENERAL CABEL في جوان 2010.

– DECO: هو قاعدة بيانات منتجات GENERAL CABEL.

– Linux: هو برنامج يخص مديريةية المحاسبة.

4.3.3. قواعد البيانات: للمؤسسة قاعدة بيانات يتم خزن مختلف بيانات ومعلومات التي تخص المؤسسة، من تعاملات مع العملاء كعدد مرات التعامل معه والكميات المطلوبة... الخ، ومع الموردين ومختلف

التعاملات التي تخص المؤسسة، بالإضافة البيانات الخاصة بالموظفين والعاملين عن مستوى الدخل، أحوالهم الشخصية والوظيفة التي يشغلونها..الخ.

5.3.3. الشبكات: لدى المؤسسة شبكات الاتصال بمختلف أنواعها انترنت وأنترنت التي تساعد في إدارة الأعمال الالكترونية والعمليات التجارية.

من بين الأهداف التي يسعى إليه إقامة نظام معلومات بالمؤسسة:

- السرعة في الوصول إلى المعلومة المطلوبة.
- السرعة في التعامل مع العملاء والموردين.
- إطلاع المؤسسة على كافة المعلومات بكل سهولة.
- تقليص الوقت المستغرق في انجاز العمليات الإدارية.
- إنقاص التعامل بالأوراق.
- سهولة التعامل بين مديريات، مصالح وأقسام المؤسسة فيما بينها.
- إمكانية تلقي الإجراءات الجديدة التي تقوم بها المؤسسة.
- توفير المعلومات عن المنتجات ومواصفات كل منتج وأي معلومة عنه.
- توفير المعلومات عن الطلبات التي تمت تليبيتها والتي سيتم تليبيتها.

### 3.4. عرض، تحليل وتفسير النتائج

نتناول في هذا العنصر عرض وتحليل استبانة الدراسة المتعلقة بالدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات الدراسة و معالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي، الإحصاء التطبيقي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى مناقشة النتائج. كما سيتم عرض البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة، تحليل النتائج، استنتاجات و توصيات الدراسة.

#### 1.4.3. عرض البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة

سنعرض هنا تحليلاً و تفسيراً لما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية، قصد الإجابة على أسئلة البحث التي تم طرحها و اختبار صحة فرضياتها.

أ. معامل الثبات والصدق

لاختبار صدق وثبات الاستبيان تم اختيار مقياس (Cronbache's Alpha) الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيم معاملات الثبات والصدق

رقم المحور	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	نظام المعلومات في المؤسسة	8	0,867	0,931
2	تنافسية المؤسسة	9	0,689	0,830
3	مساهمة نظام المعلومات في تنافسية المؤسسة	8	0,858	0,926
	المجموع	25	0,627	0,791

حسب بيانات الجدول رقم ( 04 ) بينت نتائج التحليل أن معامل الثبات لمختلف أقسام الاستبانة تفوق المعدل المقبول، وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارات محور نظام المعلومات في المؤسسة بمعامل ثبات 0,867، وعبارات تنافسية المؤسسة بمعامل 0,689، وبالنسبة لعبارات مساهمة نظام المعلومات في تنافسية المؤسسة فبمعامل ثبات قدره 0,858، وبمعامل ثبات إجمالي 0,627.

#### ب. تحليل البيانات العامة

في هذا الجزء نتطرق إلى تحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التحكم في الإعلام الآلي، عدد الترقيات وعدد الدورات التكوينية. ويظهر الجدول رقم (05) نتائج التحليل.

الجدول رقم (05): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	70,6%
	أنثى	10	29,4%
	المجموع	34	100%
العمر	19-34 سنة	16	47,1%
	35-50 سنة	16	47,1%
	أكبر من 50 سنة	2	5,9%
	المجموع	34	100%
المؤهل العلمي	بكالوريا	0	0
	ليسانس	15	44,1%
	شهادات عليا	3	8,8%

29,4%	10	تقني سامي	
17,6%	6	مهندس	
100%	34	المجموع	
50%	17	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
35,3%	12	5-10 سنوات	
5,9%	2	10-15 سنة	
8,8%	3	أكثر من 15 سنة	
100%	34	المجموع	
58,8%	20	جيد	التحكم في الإعلام الآلي
41,2%	14	متوسط	
0	0	ضعيف	
100%	34	المجموع	
100%	34	[2-0]	عدد الترقيات
0	0	[5-3]	
100%	34	المجموع	
97,1%	33	[2-0]	عدد الدورات التكوينية
2,9%	1	[5-3]	
100%	34	المجموع	

حسب بيانات الجدول رقم (05) يتضح لنا أن:

- النتائج تشير إلى أن أغلبية العينة للأفراد العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة كانت الذكور، حيث بلغ عددهم 24 ذكر بنسبة 70,6% من نسبة إجمالي العينة، بينما عدد الإناث 10 أنثى بنسبة 29,4% من الحجم الإجمالي للعينة.
- من ناحية العمر فنجد أن أغلبية الأفراد تتراوح أعمارهم بين 19 و 50 سنة وهذا بنسبة 94.1%، أما بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم فوق 50 سنة فنسبة 5.9% و يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تملك فئة متنوعة من الإطارات و هو مؤشر إيجابي لها عموماً.
- و تشير النتائج أيضاً أن غالبية العينة هم من لديهم شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 15 إطار بنسبة 44.1%، ويليهما الأفراد الحاصلين على شهادة تقني سامي 10 إطار بنسبة 29.4%، و نسبة 17.6% تمثل الإطارات الحاملين لشهادات مهندس و الذي بلغ عددهم 6 إطارات، في حين الحاملين لشهادات دراسات عليا نسبتهم 8.8% أي ما يعادل 3 إطارات، وأخيراً بالنسبة لحملي شهادة البكالوريا فقط



بنسبة 0%. ومن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن المؤسسة نقلت عددا معتبرا من المؤهلات العلمية والذي يطغى عليها حاملي شهادة ليسانس ثم تليه شهادة تقني سامي، وبالرغم من أن النسب متقاربة نوعا ما إلا أنها لا تؤثر سلبا على نجاح المؤسسة كون مجموع الإطارات المستجوبة من حاملي الشهادات الجامعية.

- وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة فنجد أن أغلبية الإطارات العاملة في المؤسسة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 50%، كما يوجد إطارات تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 5 و 10 سنوات ما يقابل 35.3% وهذا يدل على أن إطارات المؤسسة ذات خبرة حسنة أقل من 10 سنة.

- وبين لنا الجدول أيضا أن نسبة التحكم في الإعلام الآلي للأفراد في المؤسسة أغلبيتهم بتقدير جيد وبلغ عددهم 20 فردا ما يقابل 58.8%، و 14 فردا متوسطوا التحكم في الإعلام الآلي بنسبة 41.2%، وهذه النتائج تدل على أن أغلبية الأفراد يستطيعون التحكم في الإعلام الآلي.

- وفي ما يخص عدد الترقيات توصلنا إلى أن النسبة الكبيرة من الإطارات تتراوح عدد ترقياتهم ما بين 0 و 2 مرة بلغ عددهم 34 إطار، أي الذين لم يتم ترقيتهم أو تم الترقية مرة واحدة أو مرتين.

- نلاحظ أن الأغلبية وبنسبة 97.1% هم من الإطارات الذين قاموا بدورات تكوينية ما بين 0 و 2 مرة وبلغ عددهم 33 فرد، وبنسبة 2.9% و تمثل الإطارات التي تم ترقيتها بين 3 و 5 مرات إطار واحد، وهذه النتائج تدل على أن المؤسسة لا تهتم بالدورات التكوينية لإطاراته.

ج. تحليل الاتجاه العام

تم استخدام سلم ليكارت لتحديد الاتجاه العام للاستبيان، وحددنا درجات المقياس كالاتي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: خالد الفراء، 2009، ص7.

وحددنا أيضا الحدود الدنيا والعليا لسلم ليكارت كالاتي:

الجدول رقم (07): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: خالد الفراء، 2009، ص26.

-تحليل الاتجاه العام للمتغير المستقل (نظام المعلومات):

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمتغير المستقل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	تستخدم المؤسسة نظام معلومات مطور خصيصا لها.	4,32	0,589	3	موافق تماما
2	تشمل الشبكة المعلوماتية في المؤسسة كامل المؤسسة.	4,41	0,657	1	موافق تماما
3	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات في تقديم معلومات دقيقة.	4,00	0,603	6	موافق
4	يساعد نظام المعلومات في تحديد الكمية والنوعية التي ترغب المؤسسة في عرضها في السوق.	3,97	0,627	7	موافق
5	يساعد نظام المعلومات في تبادل المعلومات الالكترونية من أي مكان.	4,38	0,493	1	موافق تماما
6	يمكن نظام المعلومات الوصول إلى المعلومات بسهولة لإتمام العمل على أكمل وجه.	4,26	0,666	4	موافق تماما
7	المعالجة الالكترونية للبيانات والمعلومات المتوفرة.	4,21	0,770	5	موافق تماما
8	الكشف عن الانحرافات ومواجهتها بالأسلوب الملائم.	3,79	0,946	8	موافق
	نظام المعلومات في المؤسسة	4,17	0,454	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

بين لنا الجدول رقم ( 08 ) المتعلق بنظام المعلومات في المؤسسة الذي حقق فيه المتوسط الحسابي المرجح قيمة 4,17 وهي جيدة تقع ضمن مجال الموافقة وهذا ما يدل على تمثيل جيد لوجهات النظر لأفراد العينة من خلال قيمة الانحراف المعياري 0,454. أما على مستوى العبارات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 4,38 و 3,79 و بانحراف معياري بين 0,500 و 0,946 على التوالي، مما يعني أن لنظام المعلومات دور كبير في المؤسسة.

- تحليل الاتجاه العام للمتغير التابع (تنافسية المؤسسة):

## الفصل الثالث: تعريف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة وتحليل نظام معلوماتها

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمتغير التابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية.	4,12	0,808	2	موافق
2	المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير منافسيها على حصتها السوقية.	4,21	0,479	1	موافق تماما
3	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات متميزة مقارنة بمنافسيها.	4,03	0,937	3	موافق
4	إمكانية المؤسسة التحكم في أسعارها حتى إذا زاد عدد المنافسين وطاقتهم الانتاجية.	3,76	0,654	6	موافق
5	إمكانية المؤسسة التحكم في أسعارها إذا ما زادت قدرة العملاء على التفاوض وإجبارها على تخفيض أسعارها.	3,59	0,783	8	غير متأكد
6	لدى المؤسسة موارد تكنولوجية متطورة وتختلف عن التي لدى المؤسسات المنافسة.	3,65	0,691	7	موافق
7	تعمل المؤسسة على استهداف أسواق جديدة.	3,85	0,834	4	موافق
8	لدى المؤسسة موارد إدارية ذات كفاءة يمكن للمؤسسات المنافسة أن تحوز عليها.	3,82	0,968	5	موافق
9	لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	3,82	0,673	5	موافق
	تنافسية المؤسسة	3,87	0,404	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

بين لنا الجدول رقم ( 09 ) المتعلق بتنافسية المؤسسة الذي حقق فيه المتوسط الحسابي المرجح قيمة 3,87 وهي جيدة تقع ضمن مجال الموافقة وهذا ما يدل على تمثيل جيد لوجهات النظر لأفراد العينة من خلال قيمة الانحراف المعياري 0,404. أما على مستوى العبارات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 4,21 و 3,59 وبانحراف معياري بين 0,479 و 0,783 على التوالي، مما يعني أن المؤسسة على دراية بمركزها التنافسي والمنافسين المحيطين بها.

- تحليل الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

للعلاقة بين المتغيرين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	يساهم نظام معلومات المؤسسة في توفير معلومات ذات قيمة للمؤسسة في الوقت المناسب.	4,12	0,478	3	موافق
2	يساهم نظام معلومات المؤسسة في توفير معلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين.	3,44	0,824	7	موافق
3	يساهم نظام المعلومات في توفير معلومات عن العملاء ودرجة ولائهم للمؤسسة.	3,38	0,817	8	غير متأكد
4	يساهم نظام معلومات المؤسسة في الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وتطورها.	3,56	0,894	5	موافق
5	يساهم نظام معلومات المؤسسة في البحث المستمر عن أساليب تمييز منتجاتها.	3,50	1,052	6	موافق
6	يساهم نظام معلومات المؤسسة في تسهيل التعامل بين مختلف مديرياتها.	4,29	0,579	1	موافق تماما
7	يساهم نظام معلومات المؤسسة في توفير المعلومات عن المنتجات ومواصفاتها.	4,24	0,741	2	موافق تماما
8	يساهم نظام معلومات المؤسسة في تشخيص المشاكل نتيجة لقدرتها على تحصيل المعلومات.	3,76	0,781	4	موافق
	مساهمة نظام المعلومات في تنافسية المؤسسة	3,78	0,558	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

بين لنا الجدول رقم ( 10 ) المتعلق بمساهمة نظام المعلومات في تنافسية المؤسسة الذي حقق فيه المتوسط الحسابي المرجح قيمة 3,78 وهي جيدة تقع ضمن مجال الموافقة وهذا ما يدل على تمثيل جيد لوجهات النظر لأفراد العينة من خلال قيمة الانحراف المعياري 0,558. أما على مستوى العبارات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 4,29 و3,38 وبانحراف معياري بين 0,579 و0,817 على التوالي.

### 2.4.3. تحليل وتفسير نتائج الدراسة

بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان، سنتأكد في هذا العنصر من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من أجل القيام بتحليل وتفسير النتائج وبعدها اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدراسة.

### 1.2.4.3. اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي يعني اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. ومن أجل معرفة ذلك تم حساب اختبار كولمجروف-سمرنوف. ويظهر الجدول رقم (11) نتائج الاختبار:

الجدول رقم (11): نتائج معامل الالتواء

الأبعاد	معامل الالتواء
نظام المعلومات في المؤسسة	-0.334
تنافسية المؤسسة	0.389
مساهمة نظام المعلومات في تنافسية المؤسسة	-1.168

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

بما أن معامل التواء لبيانات نظام المعلومات في المؤسسة قدره  $-0.334$ ، وبيانات تنافسية المؤسسة بمعامل  $0.389$ ، وبيانات مساهمة نظام المعلومات في تنافسية المؤسسة  $-1.168$ ، وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في مجال  $[-1, 1]$ .

### 2.2.4.3. اختبار فرضيات الدراسة

لقد تم إثبات الفرضية الصفرية الرئيسية بين نظام المعلومات وتنافسية المؤسسة، ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتقسيمها إلى أربع فرضيتين فرعية و تم اختبار كل واحدة على حدى، كما يلي:

الجدول رقم (12): تحليل الانحدار لنظام المعلومات

مصدر التباين	Sum of squares	df	Mean square	F	sig
الانحدار	0.518	1	0.518	3.388	0.075
الخطأ	4.893	32	0.153		
المجموع الكلي	5.411	33			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (13): نتيجة تحليل الانحدار

R <sup>2</sup>	R	Sig	T	Beta	ES	B	المتغيرات المستقلة
0.096	0.309	0.075	1.841	0.309	0.148	0.273	نظام المعلومات في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- اختبار الفرضية الرئيسية:

جاءت صيغتها كالاتي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة نظام المعلومات في تفعيل

تنافسية المؤسسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ."

من خلال النتائج المبينة في الجدول ( 12 ) نستنتج أن هناك ارتباط ضعيف لنظام المعلومات كمتغير

كلي على تنافسية المؤسسة عند مستوى دلالة ( 0.075 ) وهو أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، ويبين

الجدول (13) قيمة معامل التحديد(0.096) وهذا يعني أن 9.6% من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة

تفسرها نظام المعلومات، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وبالتالي نرفض

الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة نظام المعلومات في تفعيل تنافسية المؤسسة عند مستوى

دلالة  $(\alpha=0.05)$ ."

- اختبار الفرضيات الفرعية:

- الجدول رقم (14): تحليل الانحدار لمساهمة نظام المعلومات

sig	F	Mean square	df	Sum of squares	مصدر التباين
0.080	3.262	0.501	1	0.501	الانحدار
		0.153	32	4.910	الخطأ
			33	5.411	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم ( 15): نتيجة تحليل الانحدار

R <sup>2</sup>	R	sig	T	Beta	ES	B	المتغيرات المستقلة
0.093	0.304	*0.080	1.806	0.304	0.122	0.220	مساهمة نظام المعلومات في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

• الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغتها كآتي " يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات والتنافس بالوقت عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )".

من خلال النتائج المبينة في الجدول ( 14 ) نستنتج أن هناك ارتباط ضعيف لنظام المعلومات كمتغير كلي في التنافس بالوقت عند مستوى دلالة (0.093) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويبين الجدول (15) قيمة معامل التحديد (0.093) وهذا يعني أن 9.3% من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة تفسرها نظام المعلومات، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات والتنافس بالوقت عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )".

• الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغتها كآتي " يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات والتنافس بالجودة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )".

من خلال النتائج المبينة في الجدول ( 12 ) نستنتج أن هناك ارتباط ضعيف لنظام المعلومات كمتغير كلي في التنافس بالجودة عند مستوى دلالة ( 0.093 ) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويبين الجدول (13) قيمة معامل التحديد (0.093) وهذا يعني أن 9.3%. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات والتنافس بالوقت عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )".

-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول نظام المعلومات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، عدد الترقيات وعدد الدورات التكوينية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) ".
- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول نظام المعلومات في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- samples T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في القيادة الاستراتيجية حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	*0.531	-0.047

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ج SPSS. V 16 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ )

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) نجد أن قيمة T (-0.047) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.531) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإن هذا لا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لنظام المعلومات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha= 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول نظام المعلومات تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (17).



## الفصل الثالث: تعريف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة وتحليل نظام معلوماتها

جدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظام المعلومات حسب متغير

العمر

sig	F	Mean square	df	Sum of squares	مصدر التباين
0.782	0.248	0.081	2	0.162	الانحدار
		0.327	31	10.136	الخطأ
			33	10.298	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

من خلال نتائج الجدول رقم (17) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في نظام المعلومات تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.248) ومستوى الدلالة (0.782)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في نظام المعلومات في المؤسسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول نظام المعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج

موضحة في الجدول (18).

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظام المعلومات حسب متغير

المؤهل العلمي

sig	F	Mean square	df	Sum of squares	مصدر التباين
0.049	2.935	0.779	3	2.337	الانحدار
		0.260	30	10.136	الخطأ
			33	10.298	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

## الفصل الثالث: تعريف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة وتحليل نظام معلوماتها

من خلال نتائج الجدول رقم (18) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في نظام المعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.935) ومستوى الدلالة (0.049)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في نظام المعلومات في المؤسسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول نظام المعلومات تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول (19).

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظام المعلومات حسب متغير سنوات الخبرة

sig	F	Mean square	df	Sum of squares	مصدر التباين
0,266	1,387	0,418	3	1,254	الانحدار
		0,301	30	9,044	الخطأ
			33	10,298	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

من خلال نتائج الجدول رقم (19) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في نظام المعلومات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1,387) ومستوى الدلالة (0.266)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في نظام المعلومات في المؤسسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول نظام المعلومات تعزى لمتغير التحكم في الإعلام الآلي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول (20).

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في نظام المعلومات

حسب متغير التحكم في الإعلام الآلي

sig	F	Mean square	df	Sum of squares	مصدر التباين
0,754	0,100	0,032	1	0,032	الانحدار
		0,321	32	10,266	الخطأ
			33	10,298	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV16

من خلال نتائج الجدول رقم (20) يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في نظام المعلومات تعزى لمتغير التحكم في الإعلام الآلي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.100) ومستوى الدلالة (0.754)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير التحكم في الإعلام الآلي في نظام المعلومات في المؤسسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

### 5.3. خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق فقد عرضنا في هذا الفصل نبذة عن مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة وهيكله التنظيمي، بعض مهامه وأهدافه.

وتناولنا أيضا تحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها وذلك بالاستعانة بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، كما أظهرته الجداول الإحصائية المرفقة بالنتائج بهدف الوصول إلى الإجابات والوقوف على مدى مساهمة نظام المعلومات في تفعيل تنافسية المؤسسة.

لا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت قدراتها الذاتية، العيش بعيدة عن محيطها الخارجي، فتفاعل مع جميع متغيراته بالشكل الذي يتيح لها البقاء والتطور في السوق، ولأن البيئة الخارجية تشهد من التغيرات والتطورات ما يجعل حالة لا يقين حالة أكيدة حيث أن:

- اتجاه العالم اليوم نحو المجتمع الرقمي يفرض على المؤسسات التغيير في استراتيجياتها لتتواءم وقواعد اللعب الجديدة في السوق العالمية، التي أصبح يرسم معالمها بكل جرأة وعن جدارة الزبون الذي يعتبر المستفيد الأكبر من هذه التطورات.

وهذا ما يفرض على المؤسسة القيام بعملية التشخيص لمحيطها التنافسي بصورة مستمرة من أجل اكتشاف الفرص الممكنة أمام المؤسسة لاقتناصها وتجنب التهديدات التي تواجهها أو التقليل من آثارها ليكون لها بعداً إستراتيجياً في إدارتها.

### 1. النتائج

#### 1.1. النتائج من البيانات العامة لعينة الدراسة كانت كما يلي:

- أغلبية الإطارات في المؤسسة ذكور بنسبة (70,6%) من مجموع عينة الدراسة وهو ما يعني محدودية تواجد المرأة في المؤسسات الصناعية وتقلدها لمناصب المسؤولية.
- نسبة الأفراد الأقل من 50 سنة يمثل ما (94,1%) من مجموع عينة الدراسة.
- يتمتع غالبية إطارات المؤسسة بمستوى تعليمي عالي حيث كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس (15) إطار بنسبة (44,1%).
- يتميز إطارات المؤسسة بخبرة مهنية متوسطة حيث كانت نسبة الإطارات التي تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات (14,7%) من مجموع عينة الدراسة.
- بالنسبة لعدد الإطارات التي تتحكم في الإعلام الآلي كانت جيدة بنسبة (58,88%) من مجموع عينة الدراسة.
- ضعف الترقيات بالمؤسسة من مجموع عينة الدراسة لم يتم ترقيتها أو تم ترقيتهم لمرة واحدة أو مرتين.
- كما أن عدد الإطارات التي استفادت من دورات تكوينية تمثل نسبة (97,1%) من مجموع إطارات المؤسسة.

#### 1.2. النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان كانت كما يلي:

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وتنافسية المؤسسة.
- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة نظام المعلومات في تفعيل التنافس بالوقت.

- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة نظام المعلومات في تفعيل التنافس بالجودة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  في اتجاهات الباحثين حول نظام المعلومات بالمؤسسة محل البحث تعزى للمتغيرات التالية : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التحكم في الإعلام الآلي).

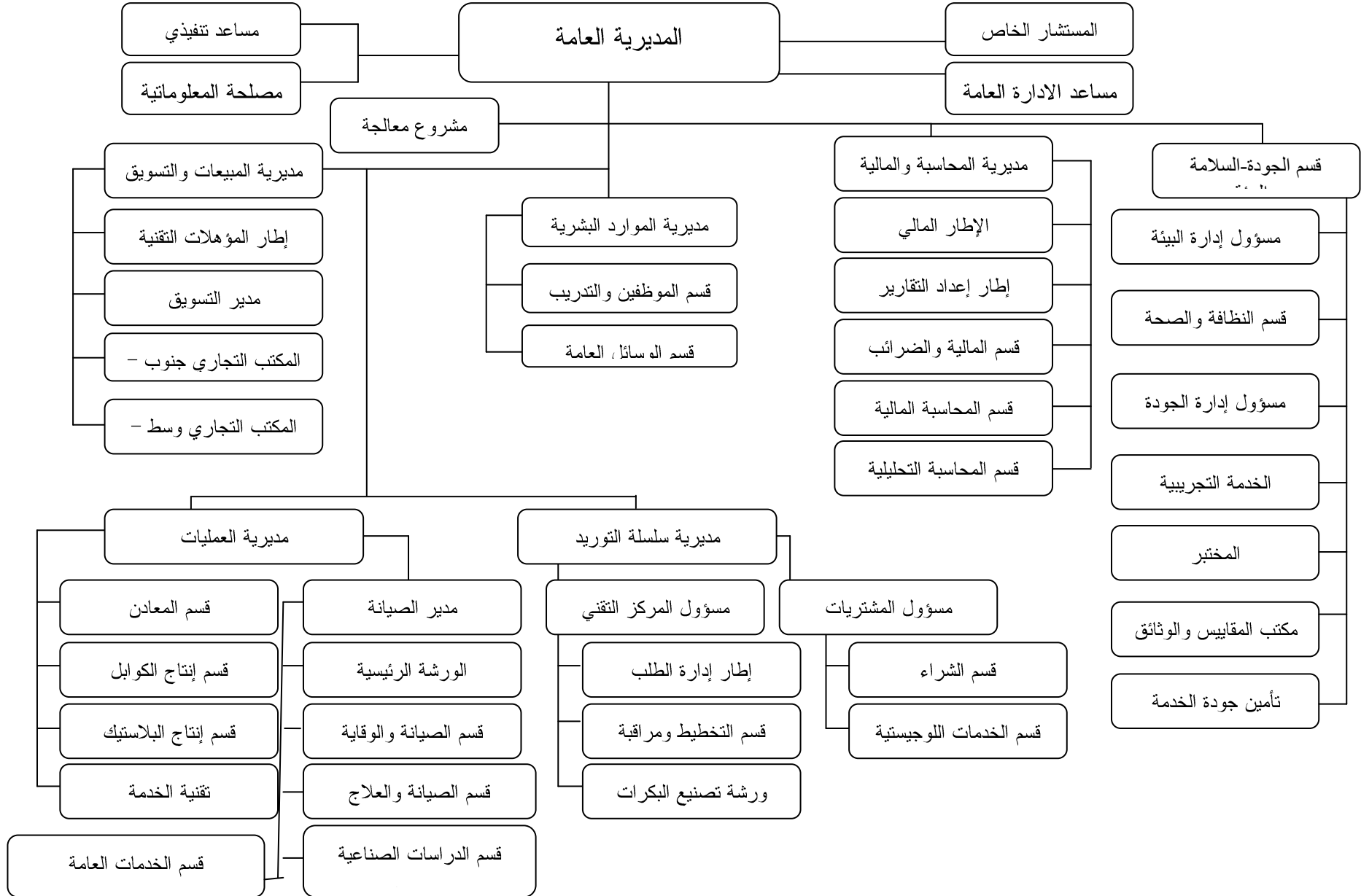
### 2. التوصيات

من خلال نتائج الدراسة الميدانية فإن التوصيات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة تتلخص فيما يلي:

- التأكيد على أهمية نظم المعلومات كمتغير هام في عملية تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية عن طريق تطوير الهياكل التنظيمية لنظم المعلومات وإنشاء دوائر متخصصة للنظم والعمل على إيجاد خطط واضحة لعملها.
- ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لنظم المعلومات في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة ومتابعتها وتنفيذها وتقييمها مما ييحم بتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- العمل على تطوير نظام المعلومات من أجل الكشف المبكر عن الانحرافات ومواجهتها في الوقت المناسب.
- العمل على امتلاك موارد تكنولوجية متطورة وبشرية ذات كفاءة وخبرة عالية من أجل مواجهة المنافسين.
- التأكيد على أهمية نظام معلومات يوفر معلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين.
- الحاجة لتدريب العاملين على نظام المعلومات المطبق في المؤسسة من أجل تحسين الأداء.
- التأكيد على أهمية تعدد أشكال التقارير التي تعرضها نظم المعلومات من مخططات وجداول ورسوم بيانية للنسبي والمساعدة في رسم وتحديد خيار المنافسة المستقبلي.

الملحق رقم (01)

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة





## استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبيان المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "مساهمة نظام المعلومات في تفعيل تنافسية المؤسسة بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة (E.N.I.C.A.B)".

و هذا استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة. نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها. علما بأن إجابتكم ستعامل بشكل سري و لغايات البحث العلمي فقط و ليس المطلوب منكم ذكر أسمائكم أو عناوينكم. ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير

الطالبة:

✓ بلبصير إكرام.

### القسم الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة (E.N.I.C.A.B)، بغرض تحليل و تفسير بعض النتائج فيما بعد، و نرجو منكم الإجابة عن التساؤلات التالية بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  من 19-34 سنة  من 35-50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي:  كالوريا  ليسانس  شهادات دراسات عليا  تقني سامي  مهندس
4. عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات.  من 5 إلى أقل من 10 سنوات.  من 10 إلى أقل من 15 سنة.  15 سنة فأكثر.



5. التحكم في الإعلام الآلي:  جيد  متوسط  ضعيف

6. عدد الترقيات: .....

7. عدد الدورات التكوينية: .....

**القسم الثاني : مساهمة نظام المعلومات في تفعيل تنافسية المؤسسة**

هذا القسم يهدف إلى معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في تفعيل تنافسية المؤسسة بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنيرال كابل بسكرة (E.N.I.C.A.B)، لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	أولاً: نظام المعلومات في المؤسسة	درجات سلم القياس			
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق تماماً
1	تستخدم المؤسسة نظام معلومات مطور خصيصاً لها.				
2	تشمل الشبكة المعلوماتية في المؤسسة كامل المؤسسة.				
3	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات في تقديم معلومات دقيقة.				
4	يساعد نظام المعلومات في تحديد الكمية والنوعية التي ترغب المؤسسة في عرضها في السوق.				
5	يساعد نظام المعلومات في تبادل المعلومات الالكترونية من أي مكان.				
6	يمكن نظام المعلومات الوصول إلى المعلومات بسهولة لإتمام العمل على أكمل وجه.				
7	المعالجة الالكترونية للبيانات والمعلومات المتوفرة.				
8	الكشف عن الانحرافات ومواجهتها بالأسلوب الملائم.				
	<b>ثانياً: تنافسية المؤسسة</b>				
1	تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية.				
2	المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير منافسيها على حصتها السوقية.				
3	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات متميزة مقارنة بمنافسيها.				
4	إمكانية المؤسسة التحكم في أسعارها حتى إذا زاد عدد المنافسين وطاقاتهم الانتاجية.				
5	إمكانية المؤسسة التحكم في أسعارها إذا ما زادت قدرة العملاء على التفاوض وإجبارها على تخفيض أسعارها.				
6	لدى المؤسسة موارد تكنولوجية متطورة وتختلف عن التي لدى المؤسسات المنافسة.				
7	تعمل المؤسسة على استهداف أسواق جديدة.				

					لدى المؤسسة موارد إدارية ذات كفاءة يمكن للمؤسسات المنافسة أن تحوز عليها.	8
					لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	9
					<b>ثالثا: مساهمة نظام المعلومات في تنافسية المؤسسة</b>	
					يساهم نظام معلومات المؤسسة في توفير معلومات ذات قيمة للمؤسسة في الوقت المناسب.	1
					يساهم نظام معلومات المؤسسة في توفير معلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين.	2
					يساهم نظام المعلومات في توفير معلومات عن العملاء ودرجة ولائهم للمؤسسة.	3
					يساهم نظام معلومات المؤسسة في الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وتطورها.	4
					يساهم نظام معلومات المؤسسة في البحث المستمر عن أساليب تمييز منتجاتها.	5
					يساهم نظام معلومات المؤسسة في تسهيل التعامل بين مختلف مديرياتها.	6
					يساهم نظام معلومات المؤسسة في توفير المعلومات عن المنتجات ومواصفاتها.	7
					يساهم نظام معلومات المؤسسة في تشخيص المشاكل نتيجة لقدرتها على تحصيل المعلومات.	8

" ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم "