



الموضوع

دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مطاحن الأوراس - اريس باتنة

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

الأستاذ المشرف:

براهيمي نوال

إعداد الطالب:

عايشي جمال الدين

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GSO/2014
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم علوم التسيير



الآية القرآنية :

قال الله تعالى : « اقرأ باسم ربك
الذي خلق (1) خلق الإنسان من
علق (2) اقرأ وربك الأكرم (3) الذي
علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم
يعلم (5) »

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بالتطبيق على مؤسسة مطاحن الأوارس - باتنة-وحدة أريس، بالاعتماد على وجهة نظر موظفي الإدارة العليا بالمؤسسة، حيث تم اجراء مقابلة ، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي في هذه الدراسة

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لنظام المعلومات، وفي الفصل الثاني الميزة التنافسية للمؤسسة

أما الفصل الثالث فقد تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الأوارس - باتنة- وحدة أريس، وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، الميزة التنافسية، مؤسسة مطاحن الأوارس -باتنة

Résumé de l'étude:

Le but de cette étude et Le rôle du système d'information dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise model moulins des Aurès unité Arris

Selon le point de vue des fonctionnaire la direction générale , a été appuyant sur l'interview ainsi que l'application de l'approche analytique descriptive deus cette étude.

nous avons abordé au premier chapitre, le cadre théorique du système d'information, quant au deuxième chapitre l'avantage concurrentiel de l'entreprise

Ou troisième nous avons abrevé l'étude pratique de rôle du système d'information dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise model moulins des Aurès unité Arris.

Mots clés: systèmes d'information l'avantage concurrentiel,, entreprise des moulins des Aurès-batna unité Arris

الإهداء:

إلى من كلل العرق جبينه ... وشققت الأيام يديه

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار

إلى والدي أطال الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني ببره ورد جميله،

أهدي له ثمرة من ثمار غرسه

إليك أماه... قطرة في بحرك العظيم.. حباً وطاعة وبراً

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة

صنعتها من أوراق الصبر

وطرزتها في ظلام الدهر

على سراج الأمل

بلا فتور أو كلل

رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء

وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء

إليك أُمِّي أهدِي هذه الرسالة

وشتان بين رسالة ورسالة

جزاك الله خيراً .. وأمد في عمرك بالصالحات

فأنت زهرة الحياة ونورها

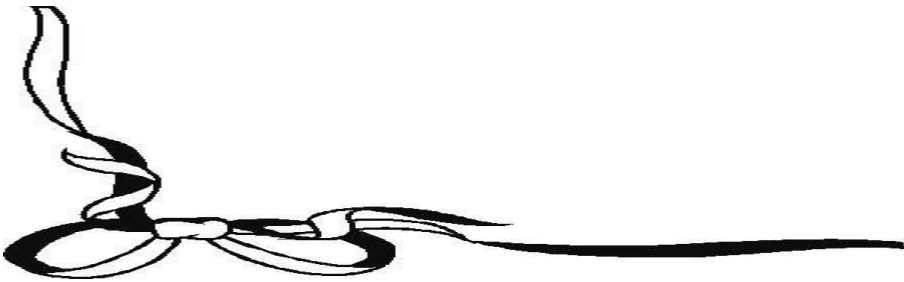


تشكرات

مصادقا لقوله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد و الشكر لله عزّ وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع و لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر للأستاذة المشرفة التي وسعتنا بتوجيهاتها المنهجية والعلمية السديدة و لم يكن هذا العمل ليرى النور لولا تلك النصائح التي أسدتها إلينا و متابعتها العمل من أوله إلى آخره. كما نتقدّم بجزيل الشكر إلى كل طاقم مؤسسة مطاحن الأوراس الذين قدّموا لنا الدّعم والمساعدة.

و في الأخير نتقدّم بالشكر الجزيل إلى أسرة قسم علوم التسيير وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث راجينا من المولى العزيز القدير أن يمدّهم بموفور الصّحة والعافية و يبارك في رسالتهم و يسدّد خطاهم.



الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	آية قرآنية
III	الملخص
V	الإهداء
VI	الشكر والتقدير
VII	الفهرس
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
مقدمة عامة	
.i	مقدمة.
.i	1. إشكالية الدراسة
.ii	2. أسئلة الدراسة
.ii	3. فرضيات الدراسة
.ii	4. اهداف الدراسة
.ii	5. أهمية الدراسة
.ii	6. اسباب الدراسة
.ii	7. منهج الدراسة
.iii	8. نموذج الدراسة
.iii	9. الدراسات السابقة
الفصل الأول: نظام المعلومات	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية النظام
3	المطلب الأول: مفهوم النظام
4	المطلب الثاني: أنواع النظام
4	المطلب الثالث: عناصر النظام

5	المطلب الرابع: خصائص النظام
6	المبحث الثاني: المعلومات و البيانات
6	المطلب الأول: مفهوم البيانات وخصائصها
7	المطلب الثاني مراحل جمع وتشغيل البيانات
8	المطلب الثالث: : مفهوم وخصائص المعلومات
10	المطلب الرابع: مصادر و انواع المعلومات
13	المبحث الثالث : ماهية نظام المعلومات
13	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات
13	المطلب الثاني: عوامل نشأة نظام المعلومات
14	المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات
16	المطلب الرابع: موارد نظام المعلومات
17	المبحث الرابع: وظائف، خصائص، اهداف، دعائم نظام المعلومات.
17	المطلب الاول: الوظائف الاساسية لنظام المعلومات
20	المطلب الثاني : اهمية نظام المعلومات
21	المطلب الثالث: اهداف و خصائص نظام المعلومات
24	المطلب الرابع: دعائم نظام المعلومات
27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
29	تمهيد.
30	المبحث الأول: ماهية التنافسية
30	المطلب الأول : مفهوم التنافسية
33	المطلب الثاني : خصائص التنافسية
34	المطلب الثالث : انواع التنافسية
35	المطلب الرابع : استراتيجيات التنافسية و مؤشراتها
41	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
41	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
42	المطلب الثاني : خصائص الميزة التنافسية

43	المطلب الثالث: انواع الميزة التنافسية
46	المطلب الرابع: مؤشرات الميزة التنافسية
47	المبحث الثالث : ابعاد و محددات الميزة التنافسية وشروط فاعليتها
47	المطلب الاول :مصادر الميزة التنافسية
49	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها وفعاليتها
53	المطلب الثالث : ابعاد الميزة التنافسية
55	المطلب الرابع : معايير الحكم على الميزة التنافسية
57	خلاصة الفصل
58	المبحث الرابع : دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
58	المطلب الأول: يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تشجيع الابداع
60	المطلب الثاني: يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليص الزمن
63	المطلب الثالث: يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال نشر المعرفة؟
65	المطلب الرابع: يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على الجودة
66	المطلب الخامس: يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة لرغبات الزبائن
72	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
73	تمهيد
74	المبحث الاول : الاطار المهجي للدراسة

74	المطلب الاول : لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة
82	المطلب الثاني : الادوات المنهجية المستخدمة في الدراسة
83	المبحث الثاني : تحليل وتفسير النتائج
83	المطلب الأول: تفريغ المقابلة
91	المطلب الثاني: تفسير النتائج
92	خلاصة الفصل
93	الخاتمة العامة
94	قائمة المراجع
99	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	الفرق بين البيانات والمعلومات	1
39	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمنظمة	2
75	منتجات المؤسسة	3
77	رقم أعمال المؤسسة	4

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مراحل جمع وتشغيل البيانات	7
2	مصادر المعلومات	10
3	تصنيف المعلومات	12
4	وظائف نظام المعلومات	20
5	دعائم نظام المعلومات	24
6	الإستراتيجيات العامة للتنافس	36
7	دورة حياة الميزة التنافسي	49
8	مراحل إنتاج السميد	76
9	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	78

مقدمة:

تزاوَل المنظمات أعمالها في عصر يسوده انفجار ثورة المعلومات و عصر التحول إلى مجتمعات المعلومات التي تزداد اندماجا بفضل شبكات اتصالات البيانات والمنظمات الشبكية للكمبيوتر و البث المباشر عبر الأقمار الصناعية إلى غير ذلك من التحولات التي جعلت العالم أشبه بقرية صغيرة. هذا الوضع أدى إلى تزايد أهمية نظام المعلومات و ضرورتها في المنظمات لتحسين وضعها التنافسي و اكتساب مزايا تنافسية باعتباره عنصرا حساسا لأي تغيير حتى و لو كان ضئيلا و به يقاس نبض المؤسسة الذي بإمكانه تغيير مسار منظمات الأعمال بتطوير و تنمية قابليتها التنافسية و تحسين النوعية و خلق الإبداع التكنولوجي و صياغة و تطبيق استراتيجيات العمال و إدارة العمليات بكفاءة و فعالية الأمر الذي جعل بقاء المنظمة و نموها و استمرارها مرهون بامتلاك مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد في ظل تعدد المنافسين و التغير المستمر لأذواق المستهلكين و وجود منتجات بديلة و من أجل احتلال مكانة في السوق في ظل الصراع البيئي يتطلب من المؤسسة أن تكون يقظة مترصدة لكل التغيرات الحاصلة بدءا بمعرفة من هم أهم المنافسين في السوق، نقاط قوتهم و ضعفهم، أهدافهم المستقبلية، وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة.

وعلى ضوء هذا يتم طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم وضع مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تشجيع الابداع؟
- هل يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليص الزمن؟
- هل يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال نشر المعرفة؟
- هل يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على الجودة؟
- هل يساهم نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة لرغبات الزبائن؟

1 فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية للدراسة تم طرح الفرضية التالية:
الفرضية الرئيسية: نتيجة التطور الكبير في عصرنا هذا، يلعب نظام المعلومات دور في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

- لنظام المعلومات دور في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تشجيع الابداع
- لنظام المعلومات دور في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليص الزمن
- لنظام المعلومات دور في تحقيق الميزة التنافسية من خلال نشر المعرفة
- لنظام المعلومات دور في تحقيق الميزة التنافسية من التركيز على الجودة.
- لنظام المعلومات دور في تحقيق الميزة التنافسية من الاستجابة لرغبات الزبون

2- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال:
- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالنظام و نظام المعلومات.
- التطرق إلى مفهوم المنافسة والميزة التنافسية ومختلف مؤشراتها.
- التعرف على مدى وجود علاقة بين نظام المعلومات والميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الاوراس باتنة

3- أهمية الدراسة :

- يمكن تقسيم الأهمية حسب مجال الدراسة:
- المجال النظري:** إن ثورة المعلومات التي يشهدها العصر، تتطلب إعطاء الأهمية لنظام المعلومات الذي يلعب دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية.
- المجال التطبيقي:** اختبار مستوى تأثير تبني نظام المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية من طرف مؤسساتنا الوطنية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

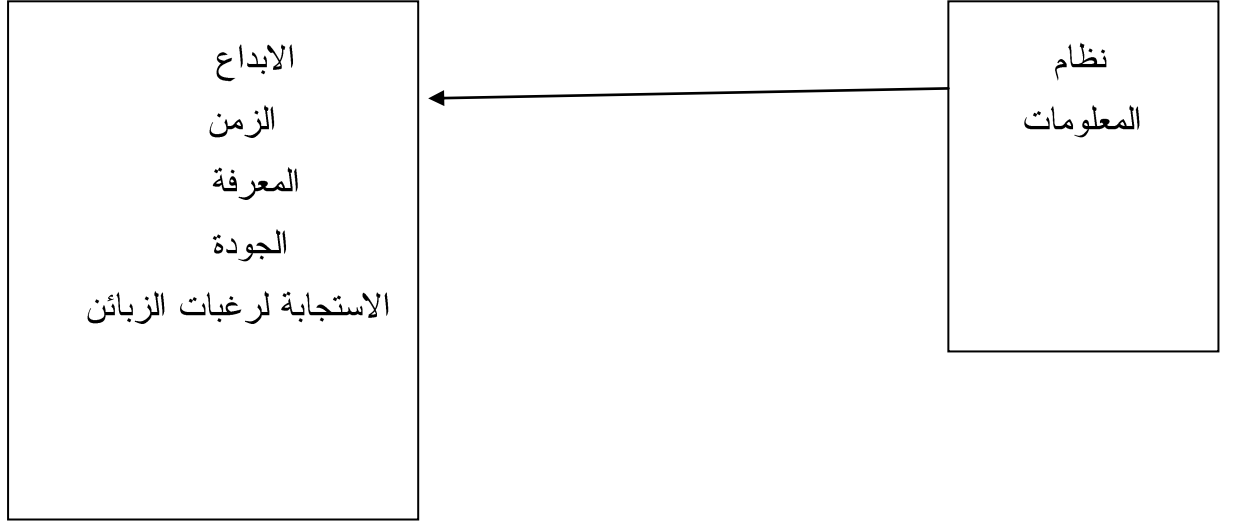
- روح الفضول لاكتشاف خبايا هذا الموضوع.
- الميول الشخصي للبحث في مواضيع نظام المعلومات
- المساهمة في تبيان الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في مؤسسة مطاحن الاوراس وتقديم مقترحات لتفعيله من اجل تحقيق ميزة تنافسية.
- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى المعلومات المتصلة بالبحث من خلال المصادر والمراجع المتوفرة.

5- المنهج المتبع:

- يستند هذا البحث إلى المنهج الوصفي من خلال الفصول النظرية كونه المنهج الأكثر ملائمة لعرض الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث ، كما يتم الاعتماد على منهج دراسة حالة لجمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة بقصد الوصول الى تعميمات علمية متعلقة بالمؤسسة محل الدراسة كما يمكننا إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني قصد التعرف على دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الاوراس اريس باتنة

6- نموذج الدراسة :

مصادر الميزة التنافسية



7- الدراسات السابقة:

- سماح صولح: دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ألبوماش بسكرة (2007-2008) ، مذكرة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى السعي إلى إخراج إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا من محيطها الضيق المتمثل في الأنشطة الروتينية كالتعيين والترقية والتحفيز ،... في محاولة لمواكبة التطور الحاصل و الإهتمام بالعنصر البشري.

- رقية منصوري ، دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة. تهدف هذه الدراسة إلى:

تسليط الضوء على نظم المعلومات وإبراز أهميتها و مكانتها في المؤسسة ، ورفع الغموض عن القدرة التنافسية باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد وكذلك في محاولة إبراز كيفية تطبيق نظم المعلومات في المؤسسة الجزائرية، و على المستوى الميداني توصلت الباحثة بالبحث في كيفية مساهمة دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

الفصل الاول:

نظام المعلومات

تمهيد:

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا وسريعا على المستوى الاقتصادي والسياسي، والاجتماعي، و التكنولوجي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال نظام المعلومات ، دخل العالم عصر مجتمع المعلومات، وفي الوقت الراهن و في ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات و المعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني، فنجد معظم دول العالم المتقدمة تتسابق فيما بينها لوضع إستراتيجياتها وخطط لتطوير نظام المعلومات، وهذا ما صاحبه ظهور و انتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات؛ لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات، بطريقة منظمة، سريعة، ودقيقة، بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال و الأقمار الصناعية، أصبح في مقدرة الباحث مهما بعد عن مصدر المعلومات الوصول إليها و إعادة تشكيلها ليستثمرها في أبحاثه.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى نظام المعلومات، من خلال أربعة مباحث:

المبحث الاول : ماهية النظام

المبحث الثاني : المعلومات و البيانات

المبحث الثالث : ماهية نظام المعلومات

المبحث الرابع : وظائف، خصائص، اهداف، دعائم نظام المعلومات

المبحث الأول: ماهية النظام

يعتبر مصطلح النظام شائع الاستخدام في مختلف المجالات الاقتصادية و الإجتماعية والسياسية... فأى عمل يسير حسب نظام وسياسات واضحة.

وقد استخدم مفهوم النظام في مجال التسيير وهذا بفضل عالم الطبيعة "bertalanffy" الذي له الفضل الكبير في ظهور مدرسة النظم وما حققت من إسهامات كبيرة في مختلف المجالات.*

المطلب الأول: مفهوم النظام

1 - مفهوم النظام: عند البحث في مفهوم النظام نجد صعوبة الاتفاق التام بين الباحثين حول مفهوم دقيق وموجز للنظام بسبب التطبيقات المختلفة له:

- النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل ، تحكمها علاقات و آلية عمل معينة في نطاق محدد لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمداخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية العكسية و الرقابة وتسمى هذه العملية "دينامكية النظام".¹
- النظام هو مجموعة العناصر أو الأجزاء المتكاملة أو المتداخلة و التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف النظام.²
- ويعرف النظام أيضا على أنه عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات مجتمعة ببعضها البعض ويجب أن تربطها علاقة محددة وقوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دورة المرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد.³
- ويمكننا أيضا أن نحدد مفهوما بسيطا للنظام وهو مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين.⁴

* Karl Ludwig von Bertalanffy (19 septembre 1901, Atzgersdorf près de Vienne, Autriche - 12 juin 1972, Buffalo, New York, États-Unis) était un biologiste d'origine autrichienne connu comme le fondateur de la Théorie systémique grâce à son ouvrage General System Theory. Von Bertalanffy grew up in Austria and subsequently worked in Vienna, London, Canada and the USA

¹ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامدي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص38.

² محمد عبد حسين فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2005، ص18.

³ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2009، ص84.

⁴ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، الطبعة 01، 2007، ص 09.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن التوصل إلى أن النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة و المتناسقة التي تعمل على تحقيق أهداف مشتركة تم وضعها مسبقا في ظل ظروف خارجية تحيط بالنظام، حيث أن كل نظام يحصل على مدخلات يقوم بتحويلها إلى مخرجات.

المطلب الثاني : أنواع النظام:

تبعاً لطبيعة النظام والهدف منه، يمكن التمييز بين عدة أنظمة:¹

1- النظام الاحتمالي والنظام المحدد:

يعرف النظام الاحتمالي على أنه نظام يعتمد على الصدفة و نتائجها تتصف بعدم التأكد أما النظام المحدد فهو نظام له مخرجات مؤكدة، يعني أن له نفس النتائج، إلا أن حالات هذا النظام نادرة الوجود لأنه في ظل المتغيرات والمؤثرات البيئية لا يمكن أن تتواجد نفس المعطيات أو أن تعطي دوماً نفس النتائج.

2- النظام المادي والنظام التسييري:

ويتشكل من مجموعة وسائل وإجراءات هادفة لتحقيق أهداف النظام الذي يسعى إليها.

3- النظام المغلق والنظام المفتوح:

النظام المغلق هو النظام الذي لا يتجاوب مع المؤثرات الخارجية ولا يتفاعل مع المتغيرات الطارئة على المحيط، في حين أن النظام المفتوح تصبح المنظمة في ظله متفاعلة مع البيئة الخارجية المحيطة به، يؤثر فيها ويتأثر بها.

المطلب الثالث: عناصر النظام

ينقسم النظام إلى عدة عناصر نذكرها في ما يلي:

1 المدخلات: يعتمد نشاط وعمليات كل نظام على مدخلات معينة وتكون على ثلاثة أنواع إما المادة فقط أو

البيانات فقط أو الإثنين معاً، حيث تتنوع مصادر المدخلات حسب البيئة المحيطة بالنظام، أو قد تكون مخرجات لنفس النظام عندما تستخدم كمدخلات جديدة من خلال عملية التغذية العكسية.²

2 العمليات التحويلية: يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل تحويل البيانات المدخلة إلى معلومات

مفيدة، وقد تكون هذه العملية في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.³

¹ محمد السيد، نظام المعلومات لاتخاذ القرارات، 1984، ص 29.

² محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع ذكر سابقاً ط 02، 2009، ص 23.

³ محمد احمد حسان، نظم المعلومات الإدارية الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2008، ص 58.

- 3 **المخرجات :** وهي كل ما ينتجه النظام من خلال العمليات التحويلية التي جرت على المدخلات وقد تكون في شكل منتجات أو معلومات أو تقارير أو غيرها، وقد تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه حيث ترتبط المخرجات مباشرة بأهداف النظام، وهي تمثل المعلومات في نظام المعلومات.¹
- 4 **التغذية العكسية:** تعني عملية إرجاع نتيجة تقييم المعلومات التي تم الحصول عليها من المخرجات إلى الأعضاء المعنيين في التنظيم لتقييم وتصحيح مرحلة المدخلات حتى تؤدي بدورها إلى تحسين نوعية المخرجات.

المطلب الرابع: خصائص النظام

وتتمثل خصائص النظام في ما يلي:²

- إن عناصر النظام تعمل من اجل تحقيق هدف مشترك ومعين؛
- تميز النظام بالشمولية أي انه يجب أن تكون مخرجاته اكبر من مدخلاته؛
- يجب أن يكون النظام منفتحا على أنظمة أكبر منه ويتفاعل معها؛
- إن هدف أجزاء أو فروع من النظام يجب أن توجه وتتماشى مع نفس هدف النظام الكلي؛
- الترابط بين الأجزاء المختلفة للنظام وكذلك الانسجام في أداء الوظيفة؛
- يمتاز النظام انه يحاول أن يوازن بين أجزائه المختلفة وبين بيئته الخارجية.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 83.

² كامل السيد غراب، فاديه محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية "مدخل تحليلي"، دار النشر والطبع جامعة الملك سعود السعودية، 2001، ص 43.

المبحث الثاني: المعلومات والبيانات

تعتبر المعلومات من الحاجات الضرورية في عصرنا هذا ، ولها دور فعال في الكثير من المجالات وهذا ما نجده حاليا في الكثير من المؤسسات حيث تسعى إلى بناء قاعدة للمعلومات قائمة بحسب أهدافها. وقبل التطرق إلى مفهوم المعلومات يجب التطرق إلى مفهوم البيانات:

المطلب الأول: مفهوم البيانات وخصائصها

1 - مفهوم البيانات: تعددت التعاريف نذكر منها:

- البيانات هي مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاما أو كلمات أو رموزا أو حروفا.¹
- البيانات هي ملاحظات أو حقائق خام حول ظواهر مادية ملموسة أو معاملات تنظيمية أي أنها تعتبر مقاييس موضوعية عن خصائص وحدات مثل الأفراد، المواد الخام، الأحداث.²
- البيانات أو المعطيات هي سلسلة غير مترابطة من الحقائق الموضوعية التي يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل.
- ومن خلال المفاهيم السابقة فان البيانات هي مجموعة من المواد الأولية الخام في شكل مدخلات غير منتظمة وليس لها معنى إلا بعد معالجتها لتعطي لنا معلومات في شكل مخرجات حتى يتم استخدامها.

2 خصائص البيانات:

هناك العديد من الخصائص نذكر منها ما يلي:³

- أن تكون البيانات شديدة الدقة وخالية من الأخطاء؛
- أن تكون البيانات حقيقية تمثل واقع الأشياء؛
- أن تدخل البيانات كاملة دون إيجاز مخل بالمعنى ودون تفصيل زائد؛
- أن تكون البيانات مناسبة زمنيا للاستخدام؛
- أن يكون هناك تعارض بين البيانات.

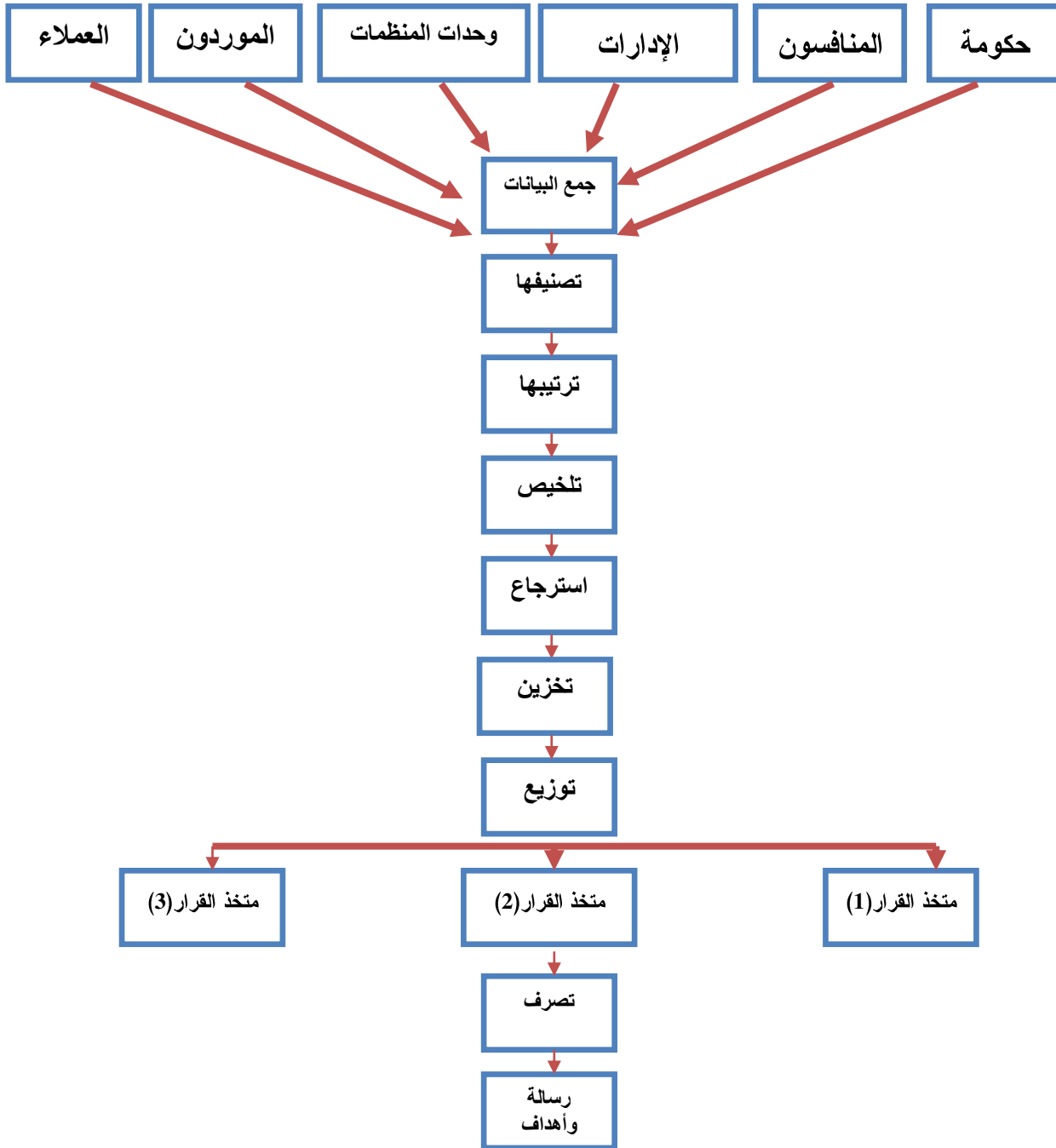
¹ نجم عبد الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية "مدخل معاصر"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، ص 23.

² منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة النشر لم تذكر، ص 29.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 121.

المطلب الثاني: مراحل جمع وتشغيل البيانات

الشكل رقم (1): يوضح مراحل جمع وتشغيل البيانات



المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية، 2002م، ص12.

يتم جمع البيانات من مختلف المصادر، سواء الحكومة أو المنافسين والإدارات والوحدات داخل المؤسسة والموردين والعملاء، ويتم معالجتها بتصنيفها وترتيبها وتلخيصها ثم يتم تخزينها واسترجاعها

وتوزيعها لمتخذي القرارات، بحيث تكون جاهزة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الرشيدة للوصول إلى رسالة وأهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: مفهوم وخصائص المعلومات

1 مفهوم المعلومات: تعددت التعاريف ونذكر منها:

- المعلومات هي مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات والتي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان، ويمكن الحصول عليها من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال أو ما شابه ويقصد بالمعلومات أنها تلك البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة ومعنى.¹
- هي عبارة عن بيانات يتم تشغيلها لتصبح ذات دلالة وقيمة معينة لدى فرد معين.²
- وتعتبر المعلومات من العناصر الهامة اللازمة للإدارة لاتخاذ أعمالها بطريقة فعالة، وعلى هذا الأساس، فإن المعلومات تعتبر موردا من موارد المنشأة مثلها في ذلك مثل رأس المال والموارد المادية والعنصر البشري.³
- المعلومات هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها.⁴
- ومن خلال المفاهيم السابقة فات المعلومات عبارة بيانات يتم معالجتها بحيث تصبح ذات معنى ويمكن استخدامها وتعتبر موارد من موارد المنظمة وتؤثر على سلوك من يستقبلها.

2 خصائص المعلومات: حسب عبد الله حمود سراج:⁵

- التوقيت: أن تكون المعلومة حاضرة في الوقت والزمن الملائم؛
- الموضوعية: أي أن المعلومة في مضمونها تكون مقبولة وصالحة للاستخدام؛

¹ علاء السالمي و هلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص15.

² معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مصر، الدار الجامعية، 2002م، ص12.

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2002، ص132.

⁴ أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص43.

⁵ عبد الله حمود سراج، خصائص المعلومات القاعدية لبناء قرارات الإنتاج التي تسمح بالأسبقية التنافسية في إطار الإستراتيجية التنافسية ، حالة القطاع الصناعي اليمني الخاص، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005م، ص74.

- الملائمة وخاصة الوضوح: يجب أن تكون المعلومة خالية من الغموض و مفهومة؛
- التفصيل: أن تكون المعلومة سهلة الاستخدام عند استعمالها؛
- الشمول: يجب أن تكون المعلومة شاملة ونقي بالغرض.

3- الفرق بين البيانات و المعلومات:

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين البيانات و المعلومات

المعلومات	البيانات
- مجموعة العلاقات بين البيانات المرتبطة ببعضها البعض والناجمة عن تشغيل البيانات.	-هي مجموعة من الإشارات و الرموز المنفصلة عن بعضها والناجمة عن عمليات الملاحظة والمشاهدة.
- تتكون من بيانات ذات معنى و فائدة لمتخذ القرار .	-البيانات غير مفيدة لمتخذ القرار بشكلها الخام.
-تظهر في عدة أشكال رئيسية منظمة منها، الجداول والرسوم البيانية.	-تجمع بكافة طرق جميع البيانات بشكل عشوائي عن ظاهرة معينة.

المصدر: محمد محمود السيد، الإدارة العامة منهج تحليلي، الجزء الأول، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999م، ص157.

المطلب الرابع: مصادر و أنواع المعلومات

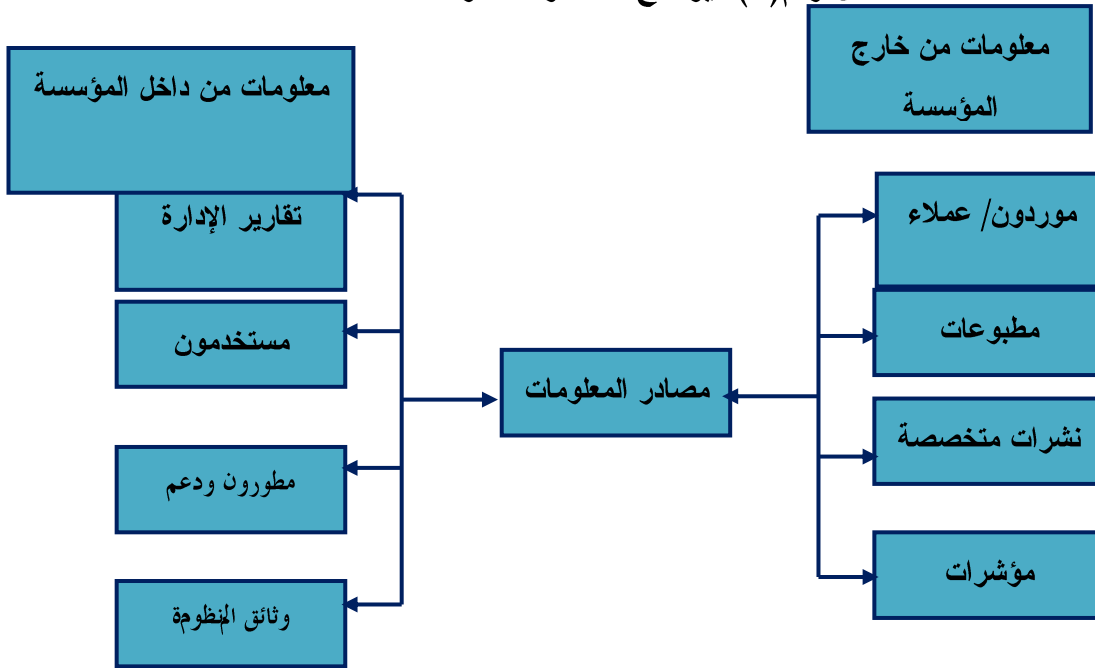
1 مصادر المعلومات: يمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى ما يلي:¹

- أ -مصادر داخلية: هم الأشخاص المشرفين ورؤساء الأقسام و المديرين بمختلف مستوياتهم داخل المنظمة ومن هنا يتم جمع المعلومات على شكل رسمي وغير رسمي بالاتصالات والمناقشات الغير رسمية.
- ب -مصادر خارجية: وتكون هذه المصادر من العملاء و الموردين و المنافسين و النشرات المهنية و الاتحادات الصناعية و الهيئات الحكومية فهي تزود المنظمة بالمعلومات البيئية والتنافسية، فهي توفر للمديرين قاعدة هامة من المعلومات.

وهناك مصادر أخرى للمعلومات التي تخدم نشاطات المؤسسة يوضحها الشكل التالي:

¹محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 297.

الشكل رقم(2): يوضح مصادر المعلومات



المصدر: سمير إسماعيل محمد مصطفى، تحليل النظم منظومة الإدارة بالمعلومات، القاهرة، 2002م، ص233.

حيث يبين الشكل المصادر الداخلية والخارجية للمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، وهي على النحو

التالي:

– المصادر الداخلية: وهي المعلومات التي تخدم نشاط المؤسسة وتحصل عليها المؤسسة من البيئة الداخلية بواسطة:

أ – تقارير الإدارة: وهي كافة التقارير الدورية المتعلقة بأعمال، الإدارات، والأقسام والميزانية والتقارير المالية، والمحاسبية، وغيرها من التقارير.

ب – المستخدمون (العمال): وهي البيانات والمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من كافة العاملين في المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة.

ت مطورون ودعم: وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من الباحثين والمطورين لنظم المؤسسة، وأساليبها الإدارية، ومقترحات كافة المهتمين بأداء المؤسسة و التطبيقات الحاسوبية و معلوماتها التي تدعم أداء المؤسسة.

ث وثائق المنظومة: وهي كافة البيانات والمعلومات ، التي تحصل عليها المؤسسة من دليل الإجراء والوظائف، والسجلات والوثائق، التي تستخدم لتوثيق كافة أعمال المؤسسة وسياساتها وخططها.

- المصادر الخارجية: وهي المعلومات التي تخدم نشاطات المؤسسة ، وتحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية، وتشمل التالي:

أ - الموردون والعملاء، (مثل: بيانات الموردين)؛

ب - المطبوعات الحكومية، (مثل: قوانين الدولة)؛

ت - النشرات المتخصصة، (مثل: المنشورات التجارية و المهنية)؛

ث - المؤشرات الاقتصادية؛

ج - المنافسين؛

ح - المكاتب الاستشارية.

2 تصنيف المعلومات:

نركز على تصنيفين أساسيين نظراً لأنهما يتصفان بالعمومية وتنطوي كافة أنواع المعلومات ضمن هذين التصنيفين وهما:

التصنيف الأول: تصنيف المعلومات إلى معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية

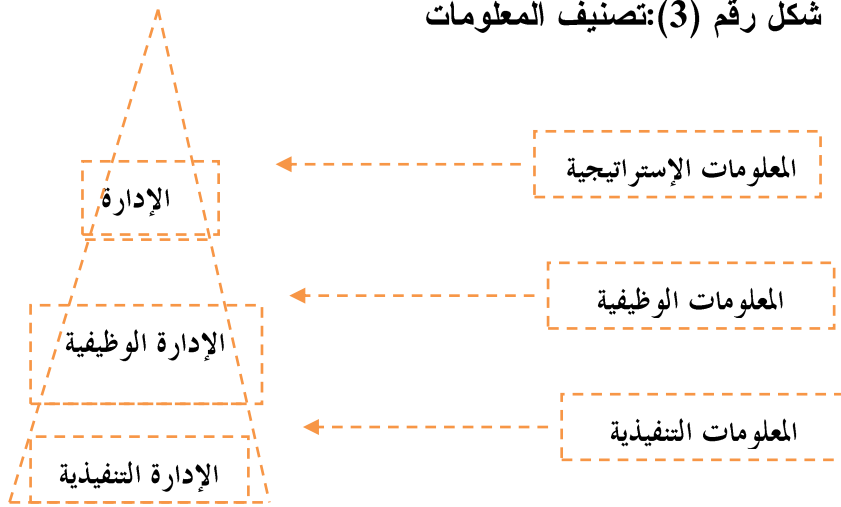
أ-المعلومات الرسمية: وهي كافة المعلومات التي تؤثر في مهام المؤسسة مثل ؛ التشريعات الحكومية والقانونية والميزانية واللوائح التنظيمية الداخلية للمؤسسة ، وكافة المستندات التي تستخدمها المؤسسة على مستوى الإدارات والأقسام ، وكافة القرارات المتخذة والتقارير اليومية المتعلقة بالعمل وهي تلك المعلومات التي تمر عبر الأطر الرسمية القانونية في المؤسسة، وأي نقص أو قصور فيها يدل على عجز ونقص نظم المعلومات في المؤسسة.

ب-المعلومات غير الرسمية: وهي كافة الدراسات والآراء للخبراء، وكذا المعلومات الخارجية التي تساعد بصورة فاعلة على إنجاز مهام ووظائف المؤسسة، وتساعد على تحقيق أهدافها ، و قد يكون مصدرها من داخل المؤسسة أو خارجها، وقد تستخدم في بعض الحالات كوسيلة أساسية في حالة غياب المعلومات الرسمية، وهي تتكون من المجموعات غير الرسمية.

التصنيف الثاني: تصنيف المعلومات من وجهة نظر الإدارة¹

أ-المعلومات المحاسبية: وهي مصدر من المصادر الموجودة داخل المؤسسة، وتعكس نشاطاتها بما تتضمنه من تقارير مالية مختلفة، وقوائم مالية وحسابات ختامية، وهي تفصيلية وتبرز النتائج الإجمالي.
ب-المعلومات الإدارية: وهي المعلومات اللازمة لمتخذ القرار ، وقد تكون على شكل تقارير، وتصنف المعلومات الإداري حسب مستويات اتخاذ القرارات كما في الشكل التالي :

شكل رقم (3):تصنيف المعلومات



المصدر: محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، عمان، دار المناهل، 1998م، ص25.

ج-المعلومات الإستراتيجية : وهي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية طويلة، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية وعادة ما تكون معلومات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل والمتغيرات التي قد تؤثر على المؤسسة، وهذه المعلومات تساعد المؤسسة على التكيف و التأقلم مع بيئتها مثل معلومات عن الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، قرارات المنتج الجديد، التوسع،...

د-المعلومات الوظيفية: وهي المعلومات المتعلقة بتسيير المهام والوظائف الخاصة بالمؤسسة و تغطي فترة قصيرة نسبيا.

و-المعلومات التنفيذية: وهي كافة المعلومات المتعلقة بتشغيل العمليات والمهام اليومية للمؤسسة مثل الرقابة على المخزون، برامج الإنتاج...

¹محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، عمان ، دار المناهل، 1998م، ص25-26.

المبحث الثالث : ماهية نظام المعلومات

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

1. Robert Reix يعرفه بأنه مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز.. . في المؤسسة.¹
 2. يرى فلاح الحسين بأن نظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يقوم بتجميع البيانات والمعلومات وحفظها وتحليلها ووضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات وبطريقة تساعد على تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الإستراتيجية والتشغيلية.²
 3. أما أحمد رجب فقد عرف نظام المعلومات على أنه نشاط المشروع الذي ينطوي على تجميع وتصنيف وتبويب وتوزيع البيانات.³
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نظام المعلومات هو مجموع عناصر (موارد بشرية، مادية...) تسمح بالمعالجة والتخزين وإيصال المعلومات ويمكن أن يكون شاملاً لنشاطات المؤسسة كما يمكن أن يكون أحياناً " نظاماً جزئياً " مقتصرًا على بعض النشاطات فقط.

المطلب الثاني: عوامل نشأة نظام المعلومات

تعددت الأسباب حول استخدام نظام المعلومات هذه الأسباب يمكن حصرها في العوامل التالية:⁴

- 1- المشكلة الإدارية : إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام الغير محدود، حيث أن الإدارة الغير السليمة لا تملك القدرة للسيطرة على

¹ Robert Reix " Traitement des informations " édition vubret , 2001 , P165.

² فلاح حسين الحسين: الإدارة الإستراتيجية ، 2000، ص115.

³ أحمد رجب عبد العالي المعاصرة في المحاسبة الإدارية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، 1992 ص13.

⁴ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الدارية دار اليازوري، عمان الاردن، 2009 ص 35.

العوامل الخارجية التي تتأثر بها، ولكن تستطيع أن تخفف من أثرها السلبي، كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية وهذا كله يتطلب نظام معلومات فعال يساعد الإدارة على تقدير الاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة واتخاذ القرارات السليمة.

2- تقسيم العمل : إن تقسيم العمل أدى إلى ظهور تبادل المعلومات، فالمؤسسة تنقسم اليوم إلى العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات، الإنتاج، التسويق.....) وحتى يتم أداء الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات و الأقسام بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد، و عمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، و منه نقول أنه كلما زاد التقسيم الوظيفي للعمل زادت أهمية تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة و بالتالي تنشأ الحاجة إلى نظم المعلومات.

3- التقدم العملي والفني: إن التطورات العلمية و التقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيداً،

فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم، و تحتاج إلى تمويل كبير، كل هذه العوامل أدت إلى صعوبة اتخاذ القرار، إذ أن كل قرار خاطئ يعود بخسارة كبيرة، وبالتالي فالمؤسسة تحتاج إلى كم هائل من المعلومات الصحيحة المفيدة والمؤكدة التي يجب أن تتدفق بشكل منتظم بين المراكز الإدارية المتعددة في المؤسسة.

4- المنافسة الدولية و المحلية : إن الاقتصاديات المعاصرة تتسم بالانفتاح على العالم أي تقوم على اقتصاد السوق، حيث توجد مؤسسات عديدة منافسة على الصعيد الدولي و المحلي.

5- العرض: نقصد به العرض الذي يتطلب على المؤسسة ضمان بقائها في السوق واستمرارها في العمل في ظل جميع الظروف، و هذا يتطلب جمع بيانات هامة تساعد المؤسسة على التحدي و متابعة كل التغيرات.

المطلب الثالث : أنواع نظام المعلومات :

من أهم أنواع نظام المعلومات ما يلي:¹

1- نظام معلومات الإنتاج : تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع و خدمات، فمثلاً في نظام صناعي مثل صناعة السيارات – تقوم وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات متمثلة في الموارد المتاحة من عمالة و رأس مال إلى منتجات نهائية في شكل سيارات.

ويتكون نموذج معلومات الإنتاج من المكونات التالية:

¹ صونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ، دار النشر الجامعية الجديدة، ، 2002 ص 254.

الفصل الاول :

نظام المعلومات

- تخطيط الاحتياجات من الموارد.

- العمليات التحويلية (تحويل فعلي إلى منتجات و خدمات).

- الهندسة الصناعية (تعمل على اتصال وثيق مع التسويق عند تصميم المنتج)

- الشحن و الاستلام (العملاء و الموردين).

- المشتريات.

- رقابة الجودة.

2- نظام معلومات التسويق : منذ عام 1950 بدأت وظيفة التسويق تزداد و تنمو أهميتها و في بعض

المؤسسات تتضمن وظيفة التسويق إدارة المخزون و التوزيع المادي للمنتجات النهائية.

و يتكون نموذج معلومات التسويق من المكونات التالية:

- بحوث التسويق (دراسة السوق).

- التسعير (تحديد السعر الصحيح).

- الترويج .

- إدارة المبيعات (نجاح أو فشل التسويق ينسب لقوة رجال البيع).

3- نظام معلومات التمويل: إن نظام معلومات التمويل يتضمن وظائف محاسبية و تتمثل المكونات الأساسية

لهذا النظام في:

- الميزانية (تعد أداة رقابية لكل الموارد المالية).

- محاسبة التكاليف.

- إدارة الأموال (الغرض هو التأكد من أن الأموال متاحة لمواجهة الالتزامات المالية للتنظيم و في

نفس الوقت تنظم العائد على الأموال المتاحة للاستثمار).

- المحاسبة المالية.

- التحصيل.

- حسابات القبض (تعتبر امتداد منطقي للتحصيل).

- حسابات الدفع (الدفع للموردين).

4- نظام معلومات الأفراد: إن نظام معلومات الأفراد لم يلق الاهتمام المناسب و قد يرجع السبب في هذا إلى

أن تطبيقات الأفراد عادة ما تكون روتينية مثل أنشطة حفظ السجلات، وبسبب آخر يرجع إلى أنه ما لم يكن

عدد الموظفين كبير فان سجلات الأفراد من السهل المحافظة عليها يدويا .

و يتكون نموذج معلومات الأفراد من المكونات التالية:

- علاقات العمل (يمثل التداخل مع نقابات العمال و غيرها من التنظيمات العمالية).
- شؤون الأفراد (المحافظة على سجلات الأفراد).
- التدريب (يعتبر نشاط غير محدد ويجب أن يتم تحديده وفقا لميزانية معينة).
- المرتبات و الأجور.

5- نظام المعلومات المحاسبي : هو نظام معلوماتي منهجي، فهو يشمل على خصائص مصدرها طبيعة

المحاسبة، التي تتعلق بالتأثير الاقتصادي للأحداث التي تؤثر على أنشطة المشروع.

يقبل نظام المعلومات المحاسبي البيانات الاقتصادية الناتجة من الأحداث الخارجية و يتم التعبير عن

معظم هذه العناصر من البيانات في شكل مالي مثل كمية المبيعات للعميل، و لكنها تحول إلى بيانات كمية في النهاية مثل إجمالي المبلغ المسدد للعميل.

المطلب الرابع: موارد نظام المعلومات:

هناك عدة موارد¹:

1- الموارد البشرية : إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلوماتي و هناك نوعين أساسيين من

الموارد البشرية و هما المستخدمين النهائيين و الأخصائيين في نظم المعلومات.

2- الموارد المادية "المعدات": تتضمن جميع الأجهزة المادية و الموارد المستخدمة في تشغيل المعلومات و

هي تشمل الحاسوب و هي وحدة التشغيل المركزية، و الأجهزة المكملة و نقصد بها مكونات الحاسوب و

الوسائط و هي جميع الأشياء الملموسة و التي يتم تسجيل البيانات عليها

3- موارد البرمجيات: تشمل جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات من برنامج و إجراءات.

4-موارد البيانات : يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات، و التي تتكون من مجموعة من الملفات و

السجلات المرتبطة بطريقة منطقية .

5- موارد الشبكات: و يستخدم هذا المورد في حالة نظم المعلومات الآلية، حيث أصبحت شبكات الاتصال

ضرورية لقيام المؤسسة بالتجارة و الأعمال الالكترونية في جميع المؤسسات وفي نظم المعلومات.

¹ساعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان الاردن، 2009، ص 117.

المبحث الرابع: وظائف، خصائص، أهداف ودعائم نظام المعلومات

المطلب الأول: الوظائف الأساسية لنظام المعلومات

تتمثل الوظائف الأساسية لنظام المعلومات في ما يلي:

أولاً: تجميع البيانات:

تتمثل الوظيفة الأولى لنظام المعلومات في جمع المعطيات سواء من البيئة الخارجية أو من مختلف هياكل المؤسسة، مع العلم أنه ليست كل المعطيات تستحق الجمع و إنما المعطيات مثلا التي نراها ضرورية لاتخاذ قرار معين، هناك بعض المعطيات مثلا لها أهمية في المستقبل لا تسجل لكون ذلك يكون على حساب تكاليف الجمع و التخزين، غير أننا نلاحظ أنه مع إدخال التحسينات الآلية على وظيفة جمع المعطيات- حيث أصبحت تجمع بكميات هائلة وسريعة و تخزين لحين استعمالها- أمر يؤدي إلى تخفيض تكلفة التسجيل. وبصفة عامة هناك مصدرين للحصول على المعلومات وهما:¹

1. المصادر الداخلية:

وهي كل الوثائق المحاسبية و الإدارية التي تتوفر على معلومات تصف نشاط المؤسسة، وبصفة موجزة تشمل أرشيف المؤسسة على مستوى كل وحدة (الإنتاج، المحاسبة والمالية، التسويق....)، ملفات الفوترة، ملفات الزبائن تقارير البائعين التابعين للمؤسسة..... إلخ وأيضا تقارير الاتصالات التجارية (الإعلانات، الترويج للمبيعات، المشاركة في المعارض)....

2. المصادر الخارجية:

¹ محمد سمير كامل، الزهراوي جمال الدين مصطفى، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر، 2000، ص19.

إنّ الحصول على المعلومات الخارجية يحتاج إلى مجهودات وقدرات أكبر من أجل امتلاكها، لأنها غير موجودة في المؤسسة نفسها، وللحصول عليها يجب القيام بالتحقيقات، واستطلاع ومقابلات... إلى غيرها من الطرق والوسائل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة. وهناك المعلومات الخارجية التي تتحصل عليها من المجالات المتخصصة، تقارير الدراسات والملتقيات، تقارير الهيئات العمومية (الغرف التجارية و مكاتب الإحصاء...).

ثانيا: تخزين المعلومات

إن عملية التخزين مثلها مثل عملية الجمع تكون آلية أو يدوية فعلمية التخزين اليدوي تشتمل على معظم المعلومات والبيانات التي جمعت يدويا لتخزن في شكل ملفات ومطبوعات ورقية وتوضع في أرشيف المؤسسة وذلك لانتهاء من معالجتها واستعمالها كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن عملية التخزين تشمل كل المعلومات التي جمعت آليا والتي وصفت فيما سبق بالمعلومات المبرمجة، وعلمية التخزين الآلية تتمثل في بنوك المعلومات والتي تعتبر من أحسن الوسائل لتخزين المعلومات آليا وذلك للصفات التي تتميز بها والمتمثلة في:

- إمكانية استعمالها من طرف عدة جهات وفي نفس الوقت.
- يكون استعمالها أسهل وأسرع وذلك راجع إلى برامج آلية خاصة ببنوك المعلومات والتي يطلق عليها اسم أنظمة تسيير بنوك المعلومات.¹

ثالثا: المعالجة البيانات

إن معالجة البيانات هي مجموعة متباينة من العمليات التي تسمح بتغيير المدخلات إلى مخرجات و هي:²

1. إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات : تتحدد هذه التعليمات في ضوء الاعتبارات التالية:
 - الاستخدام : يحدد طبيعة استخدام المعلومات و ثم طريقة معالجة البيانات.
 - الخبرات المتخصصة: يشترك متخصصون في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.
 - تكنولوجيا المعلومات : تحديد التكنولوجيا و الإجراءات الفنية المستخدمة.

¹ عماد الصباغ، نظم المعلومات "ماهيته ومكوناتها"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص20.

² صرونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان " نظم المعلومات الإدارية"، دار النشر الجامعية الجديدة ، ، 2002، ص 254.

2. **تجميع وتحليل وتلخيص البيانات:** تتضمن هذه الوظيفة تقييم البيانات للتأكد من صحتها ومناسبتها للغرض التي تستعمل فيه، و يتم تشغيل البيانات بهدف إعداد

رابعاً: وظيفة الاتصال

إن إيصال المعلومات إلى مستخدميها النهائي هو من الوظائف الحيوية لنظام المعلومات وقد يتطلب ذلك نقلها من مكان معالجتها إلى مكان استخدامها وتستعمل وسائل مختلفة لهذا الغرض.¹

1- استخراج المعلومات وفقاً لمعالجة مستخدميها:

بعد استغلال البيانات وتحصيلها يتم استخراج المعلومات إلى تحقيق الهدف وبعد حفظ نسخة من كل البيانات والمعلومات، تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين يستخدمونها وتأخذ أشكالاً مختلفة بحسب التكنولوجيا المستخدمة.

2- توصيل المعلومات إلى مستخدميها:

ليس للمعلومات أي قيمة إذا لم تستخدم، لذلك لا بد من توصيلها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لمستخدميها، ولا تقتصر وظيفة الاتصال في نظام المعلومات على مجرد توصيل المعلومات إلى المستخدمين بل لا بد أن يكون الاتصال مزدوجاً في الاتجاهين بين النظام وبين المستخدمين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة ويأخذ الاتصال أشكالاً عديدة شفهيًا، مسموعاً أو مرئياً، على شاشة الحاسوب.

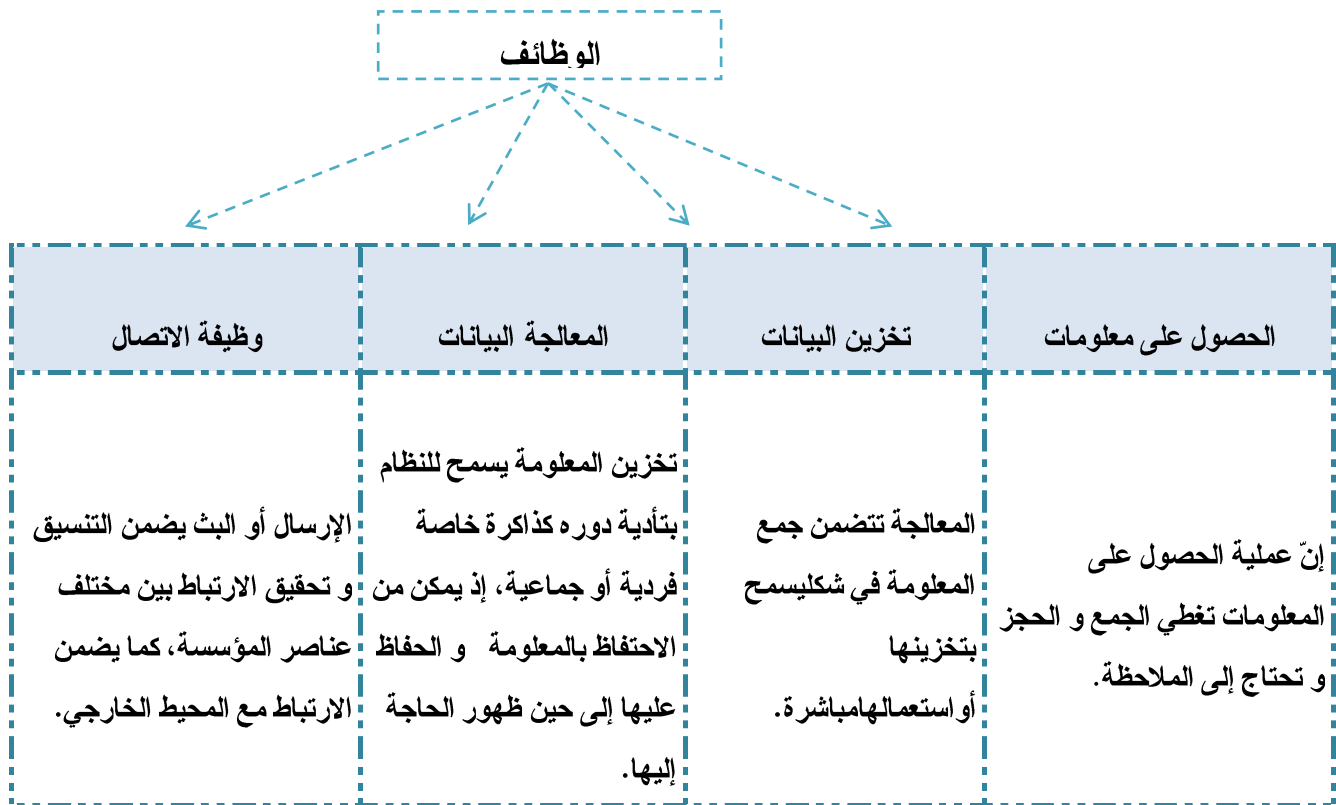
- يرى "Accoff" أن مشكلة الإدارة تتمثل في الكم الهائل من المعلومات غير المناسبة التي تتوفر في المؤسسة وليس في نقص المعلومة المناسبة.

- ويرى "Kenneran" وجوب خدمة نظم المعلومات لوظائف التخطيط والرقابة والوظائف التنفيذية في المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساعد في عملية صنع القرارات في الوقت المناسب.

¹ منال محمد الكردي، جمال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية وتطبيقات)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003 ، ص39.

ويعتقد البعض أن نظم المعلومات ما هي إلا تحويل الأعمال اليدوية إلى أعمال تؤدي بالحاسب الآلي، كما يظن البعض أن مجرد اقتناء وتشغيل حاسوب آلي كفيلا بتوفير الحلول للمشكلات التي تتعرض لها الإدارة واتخاذ القرارات بشأنها وهنا يجب التأكيد على أن الحاسوب لا يغدوا لا أن يكون أداة من الأدوات المستخدمة في نظم المعلومات ويمكن استخدام أنواع مختلفة من الأدوات المتبينة من طرق يدوية إلى أجهزة الحواسيب الآلية المتطورة.

شكل رقم (4): وظائف نظام المعلومات



Source: Didier Broussard, Thierry Bertrand, Roland Piquet, DECF organisation et gestion de l'entreprise, ed. d'organisation, 1998, p113.

المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات

تتلخص أهمية نظام المعلومات في ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

1 يساعد في عملية اتخاذ القرار:

عادة ما يجد الإداري أو المسير نفسه أمام مشكلة تتطلب حلا و اتخاذ تدابير اتجاهها، الشيء الذي يتطلب بيانات و حقائق عن مسببات ظهور المشكلة و أثرها و أبعادها و الحلول البديلة الممكنة، و منه فإنّ متخذ القرار بحاجة إلى توفر جملة من المعلومات الدقيقة و الصحيحة لاختيار البديل الأفضل و اتخاذ القرار المناسب، و نظام المعلومات يضمن توفر هذه المعلومات المطلوبة بدرجة عالية من الصحة و الدقة و كذا التوقيت المناسب.

2 يساعد في عملية الرقابة:

إذ بعد وضع الاستراتيجيات و الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف، تكون مرحلة تنفيذ الخطط و برامج العمل و تحتاج إلى رقابة و متابعة مستوى الأداء من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، و لتحقيق الرقابة، المدير أو المسير بحاجة إلى معلومات عن مستوى الأداء، الوقت اللازم لتنفيذ البرامج، المشاكل التي يمكن أن تعرقل مسار العمل ... إلى غيرها من المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها من نظام المعلومات، طالما أنّ هذا الأخير يعتبر كوسيلة داخل المؤسسة التي تضمن ترابط مختلف الوظائف فيما بينها.

3 - يساعد في عملية التنسيق:

مع توسع حجم و نشاط المؤسسة تكثر المعلومات التي يحتاجها كل نشاط عن نشاط آخر، فمثلا وظيفة الإنتاج بحاجة إلى معرفة معلومات عن إمكانيات وظيفة التخزين، و بهذا فإنّ نظام المعلومات يصبح المحور الأساسي الذي تتجمع حوله مختلف الوظائف بما أنّها تستمد منه ما تحتاج إليه من معلومات، وهكذا يكون تحقيق التنسيق و الانسجام.

المطلب الثالث: أهداف و خصائص نظام المعلومات

أولا: أهداف نظام المعلومات

لنظام المعلومات ثلاثة أهداف أساسية:²

- القرار: يسمح نظام المعلومات باتخاذ القرارات في ظروف سليمة نسبيا في ظل النتائج والعواقب المتوقعة.

¹ حنك سعيدة ، محاولة تطبيق الأنظمة الخبيرة في عملية التوظيف، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية 1998 ، ص16.

² سعد غالب ياسين، نظام المعلومات الإدارية، اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1996، ص531.

- **المراقبة:** نظام المعلومات هو ذاكرة للمؤسسة، فهو يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها وإعطاء تسلسل تاريخي لحالتها و وضعيتها و مراقبة تطورها.
- **التنسيق:** معالجة المعلومات يحضر المؤسسة لتنسيق نشاطاتها و أنظمتها الفرعية كما سبق هنالك أهداف يعمل نظام المعلومات على تحقيقها.
- تزويد الإدارة بالبيانات و المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب.
- تحديد الطرف الذي يحتاج إلى المعلومات و مجال استخدامها.
- حديد مبادئ جمع، معالجة، و عرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار، تحديد الشكل المناسب للمعلومات و تقييم تكلفتها.

ثانيا: خصائص نظام المعلومات

- هناك مجموعة من الخصائص المختلفة التي يجب أن يتسم بها نظام المعلومات، والتي منها ما يلي:¹
- 1 **مستوى التناسب في مخرجاته المعلوماتية:** وهو يعكس مدى تلاؤم مخرجات النظام من المعلومات مع احتياجات صانع القرار، حيث يمكن تحديد مستوى التناسب من خلال بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات وهي (تكامل المعلومات المقدمة، ودقتها، وموضوعيتها، وسهولة فهمها، ووضوحها...).
 - 2 **الشمولية في النظام:** يشير Grudnitski&Burch إلى أن نظام المعلومات الجيد يجب أن يلبي احتياجات صانعي القرارات في مختلف مواقعهم الوظيفية، مهما اختلفت أنماطهم الشخصية في صناعة القرار، من حيث طبيعة ونوع المعلومات المقدمة (وصفية، كمية، مفصلة، موجزة، شاملة، عامة...) لمساعدتهم في صنع القرارات.
 - 3 **الدعم والإسناد في تحليل المعلومات:** وهما أن يساعد نظام المعلومات في توسيع الآفاق والقدرات الشخصية لصانعي القرارات في التعامل مع المعلومات، وذلك من خلال الاستعانة بالنماذج الإحصائية والكمية

¹ محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات العينية على الكمبيوتر. دار الشروق، القاهرة، 1993، ص.23.

الرياضية أو من خلال البرامج الجاهزة التي يمكن استخدامها مع المشاكل المعقدة أو وشبه المعقدة كما هو الحال في نظام دعم القرارات.¹

4 **المرونة:** المقصود بذلك أن يتمتع نظام المعلومات بالقدرة على تعديل أية عملية أو معلومة عند الضرورة لمواجهة التنوع في متطلبات صانعي القرارات من المعلومات، الذي هو انعكاس لاختلاف مواقعهم الوظيفية، وطبيعة المشاكل التي يتعاملون معها

5 **سرعة الاسترجاع:** وهي تعرف (بالتوقيت) ذلك لأن توفير المخرجات من المعلومات بالتوقيت المناسب يؤدي إلى تخفيض نسبة الخطأ في إعداد التنبؤات، مما يساعد في تقليص تكلفة الفرص البديلة، وتقاس بالفرق بين الفترة الواقعة بين طلب المعلومات واستلامها لغرض استخدامها في عملية صنع القرار . وهذا يعني أن وقت الاستجابة هو الوقت المستغرق في تزويد صانع القرار بالمعلومات المطلوبة والمتاحة في قاعدة البيانات.

6 - **الاعتمادية و الموثوقية:** وهي تشير إلى درجة الاعتماد والوثوق بمخرجات نظام المعلومات المقدمة إلى صانعي القرارات. وهذه قد تأتي من مؤشرات مختلفة، منها درجة ودقة انتظام عملية جمع ومعالجة وتحليل البيانات، فضلا عن موضوعية المعلومات، أي خلوها من التحريف، وهو طمس وضياح جزء من حقيقة الموضوع الذي تتعلق به المعلومات.

7 **التصفية:** وهي قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الضرورية فقط لصانعي القرارات، والابتعاد عن إغراقهم بالمعلومات الزائدة التي ليست لها صلة بموضوع القرار؛ إذ أن المستويات الإدارية الإستراتيجية تتطلب درجة تفصيل اقل قياسا بالمستويات الإدارية التكتيكية والتشغيلية، ذلك أن لكل مستوى إداري

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

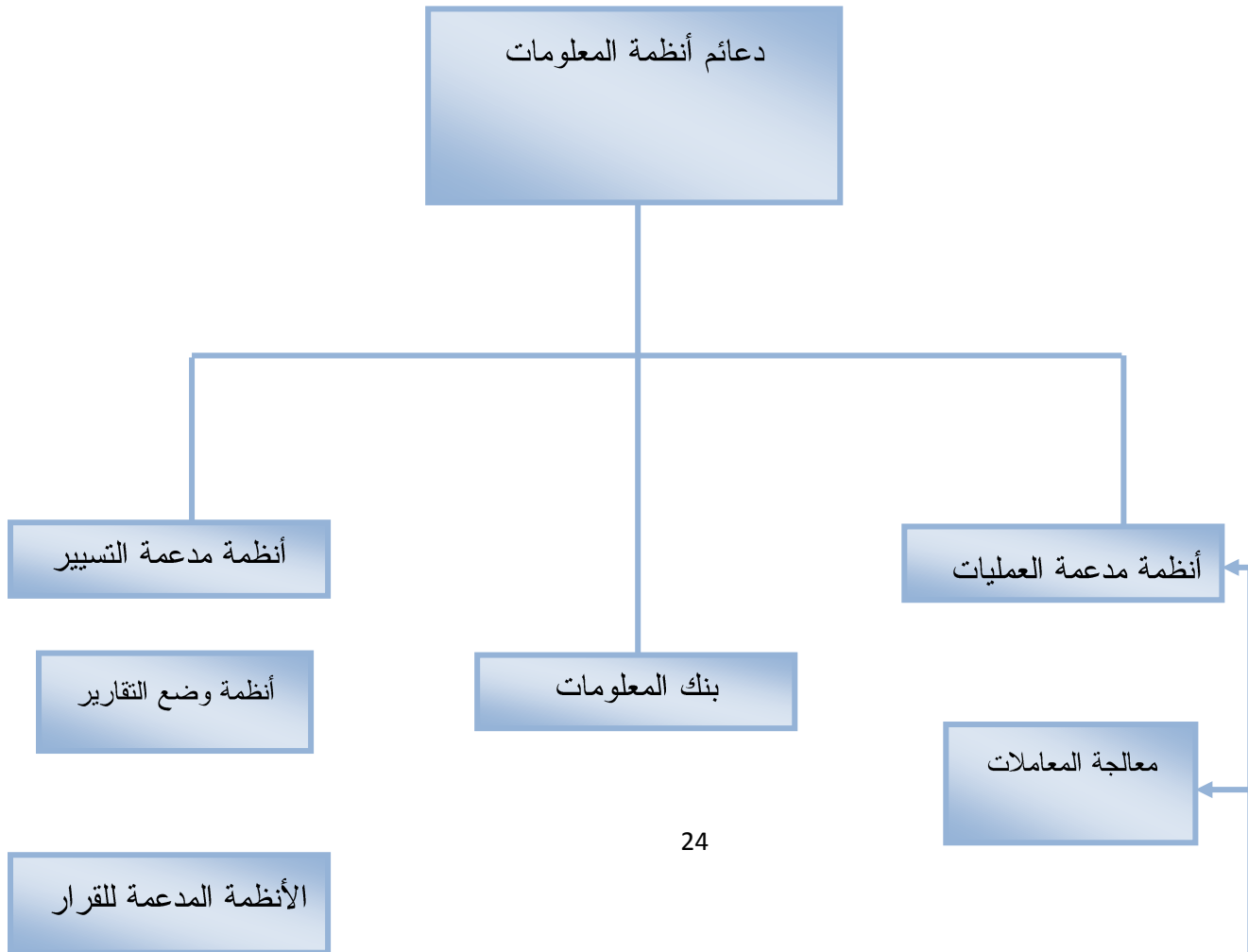
احتياجات معلوماتية تختلف عن الآخر، فنجد أن نظام المعلومات الذي يزود المديرين بكميات هائلة من المعلومات هو نظام يقدم خدمات سيئة، لأن المطلوب تصفية تلك المعلومات وضمان وصول المهم منها فقط إلى هؤلاء المديرين.

8 - التنوع: أن يكون لنظام المعلومات القدرة على تقديم معلومات تمتاز بالتنوع في مجالات عديدة كالتنوع في مصادر المعلومات مثلاً، فالمستويات الإدارية الاستراتيجية تحتاج إلى معلومات من المصادر الخارجية، وذلك نظراً لحاجتها لاتخاذ قرارات إستراتيجية والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية..، مقارنة بالمستويات الإدارية التشغيلية التي تحتاج إلى معلومات من مصادرها الداخلية نظراً لتعلق نشاطاتها بالأمر التنفيذي.

المطلب الرابع: دعائم نظام المعلومات.

يوضح الشكل التالي مختلف دعائم نظام المعلومات و التي تقسم كما يلي:

شكل رقم (5): دعائم نظام المعلومات



SOURCE: Robert Reix " Systèmes d'information et management des organisations " édition vubert, 2001, P 97 .

أولاً: الأنظمة المدعمة للعمليات

هذه الأنظمة التي تعمل على تزويد مختلف الأنشطة بالمعلومات يمكن أن تكون على ثلاثة أشكال:¹

1 أنظمة معالجة المعاملات أو الصفقات:

إن أي منظمة أو مؤسسة تجري عدة معاملات كمعاملات الشراء والبيع وحتى اللوائح والقوانين لتحضير قيادة هذه المعاملات لأبد من إتمام عدة عمليات تتعلق بمعالجة المعلومات وغالباً ما تكون هذه العمليات مادية.

إضافة إلى هذا فإن هذه المعاملات تنتج معلومات وهذه النتائج يجب أن تخزن في قواعد المعطيات والتي تستعمل في تسيير وقيادة العمليات.

2 دعم ومراقبة العمليات الصناعية:

في أغلب الأنشطة الصناعية، يتم مراقبة تشغيل الأجهزة والآلات الإنتاجية عن طريق حواسيب تطبق نموذج المراقبة: هذا التشغيل بدوره ينتج معلومات مثل الكميات المنتجة، المواصفات، مشاكل ومعوقات التشغيل والتي يمكن أن تخزن وتستعمل من طرف أنظمة معلومات مختلفة وأيضاً إلى جانب هذه الأنظمة الإنتاجية المدعمة بالحواسيب (PAO) نجد أنظمة التصميم مدعمة بحواسيب (CAO) أنظمة رسم مدعمة كذلك بحواسيب (DAO) وهذا في مصلحة الدراسات.

¹ Robert Reix " Systèmes d'information et management des organisations " édition vubert , 2001, P 97

3 دعم عمليات المكاتب والاتصال:

- تحت مصطلح المكتبية، تم تطوير أنظمة مدعمة للمعلومات، هدفها الرئيسي يسير ولو جزئياً أنشطة المكاتب، وبصفة عامة أنشطة الاتصال داخل المؤسسة ومن أمثلة هذه الأنظمة المدعمة نذكر:
- أنظمة معالجة النصوص والناشير، هذه الأنظمة مدعمة بحاسوب (PAO) إضافة إلى تسيير المذكرات الفردية والجماعية.
 - أنظمة الرسائل الالكترونية الداخلية والخارجية، تبادل الرسائل عن طريق شبكة حواسيب
 - أنظمة Audio-conference; Video-conference; Tele-conference
 - أنظمة تبادل الآلي للمعطيات وهي تسمح بتبادل مباشر من حاسوب إلى آخر وثائق إجراء المعاملات (طلبيات، فواتير، إعلان...).

ثانياً: بنك المعلومات

نظام بنك المعلومات هو مجموعة من البرامج لفحص السجلات على الحاسوب، الهدف منه حفظ البيانات و المعلومات و جعل هذه المعلومات متاحة للمستخدمين عند الحاجة إليها.

ثالثاً: الأنظمة المدعمة للتسيير

يعتبر الهدف الأساسي لهذه النظم هو جمع معلومات لمتخذي القرارات ويمكن التمييز بين:

1- أنظمة وضع التقارير: في أغلب المنظمات والمؤسسات يتم إيصال المعلومات الضرورية بمساعدة

تقارير دورية كجداول المبيعات، الموازنات الشهرية الانحرافات وفي أغلب الأحيان يشكل النظام

المحاسبي الركيزة لمثل هذه التقارير، ويمكن لهذه التقارير أن توضع تبعاً لما يلي:

- بطريقة نظامية تبعاً لفترة دورية محددة سلفاً.

- بناءاً على طلب المستعملين.

2- أنظمة دعم القرار: هي أنظمة هدفها الرئيسي مساعدة المقررين عند مختلف سواء من ناحية البحث و

جمع المعلومات، أو اختيار النماذج الملائمة لاتخاذ القرار المناسب.

وتبعاً لما ذكرنا سابقاً من اختلاف أشكال المعلومات تبعاً للمستوى الهرمي الذي يحتاجها يمكننا على هذا

الأساس التمييز بين الأنظمة المدعمة التالية:¹

- الأنظمة التحوارية المساعدة لاتخاذ القرارات: (SIAD)

¹ أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص52-53.

يمكن إيجادها في محطات العمل، من خلال ما يعرف بالتحاور إنسان وآلة، معطيات ونماذج للمعالجة المساعدة لاتخاذ القرارات،...

- أنظمة معلومات الإدارة العليا: (EIS)

تتلاءم مع احتياجات المسيرين في المستويات العليا، ميزتها الاستقبال السريع والبسيط للمعطيات ذات الطابع الاستراتيجي.

- الأنظمة المساعدة للقرار الجماعي:

تساعد متخذي القرار الذين يعملون في إطار مشكلة واحدة سواء وجدوا في مكان واحد وفي نفس الوقت، أو في أماكن مختلفة وحتى أزمنة مختلفة.

- الأنظمة الخبيرة: (SE)

هو نظام قائم على المعرفة ويستخدم معرفته حول المجال المطبق به من تقديم النصح والمشورة للمستخدم النهائي وهو يحتوي على قاعدة بيانات ونماذج اتخاذ القرار إضافة إلى قاعدة المعارف وآلية الاستدلال، والأنظمة الخبيرة تجمع بين ذكاء الآلة وخبرة الإنسان الخبير.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى نظام المعلومات، حيث تعرضنا إلى ماهية النظام، أنواعه خصائصه و عناصره ، ثم تطرقنا إلى البيانات والمعلومات من خلال عرض بعض مفاهيمها وخصائصها و مصادرها كما تعرضنا أيضا الى نظام المعلومات من خلال تقديم بعض مفاهيمها وعوامل نشأتها و أنواعها و مواردها ، كما تطرقنا الوظائف الأساسية للمعلومات و اهداف وخصائص نظام المعلومات و دعائمها

وسنحاول التطرق في الفصل الثاني إلى الميزة التنافية والدور الذي يعبه نظام المعلومات في تحقيق
الميزة التنافسية

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

تمهيد:

أخذ موضوع الميزة التنافسية اهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حيث أصبح يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات الدول وخاصة النامية منها ويرجع ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في الانتشار السريع للتكنولوجيا والاتصالات و المعلومات و ظهور ما يسمى بالعمولة وأساسيات الانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسواق، مما يجعل المنظمات تتنافس فيما بينها من أجل البقاء في السوق، وذلك من خلال الرفع من قدرتها التنافسية واكتسابها لميزة تنافسية تخول لها البقاء. حيث تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حاليا، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها.

إن التغيرات التي تحدث في منظمات الأعمال كنتيجة للمستجدات البيئية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على هذه منظمات اكتساب ميزتها التنافسية، وحتى تتمكن من تحقيق ذلك بدأت الأفكار تتجه نحو نظام المعلومات باعتباره نشاط تتفوق به المنظمة وتتميز به قياسا بمنافسيها، بالإضافة إلى الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة وكذا القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية، من خلال أربعة مباحث:

المبحث الاول : ماهية التنافسية

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث : ابعاد و محددات الميزة التنافسية وشروط فاعليتها

المبحث الرابع : دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية التنافسية

أخذ موضوع التنافسية يحظى باهتمام واسع في عالم يتميز بسرعة التغيرات وتعقدها في مختلف المجالات، الأمر الذي جعل حصر التنافسية في مجال محدد وفي مستويات معينة من خلال مؤشرات ثابتة مسألة في غاية الصعوبة، والوصول إلى توحيد الرؤى حولها وتكييفها مع طبيعة الاقتصاديات يعد الأصعب، فقد تعددت الآراء واختلفت بالنسبة لتعريف موحد للتنافسية

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما كان عن منظمة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد منظمة تسعى إلى حصة في السوق الدولي و تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المنظمات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

1. تعريف التنافسية:

أولاً- تنافسية المنظمة:

تختلف المنظمات في أدائها، فمنها التي تستمر وتحافظ على مكانتها وحصتها ومنها التي تنسحب وتخسر مركزها نظراً لضعف قدرتها على المنافسة، لأن الأسواق الدولية لا تقبل إلا الأحسن والأكفأ من المنظمات الأمر الذي جعل فكرة الاستمرار وتحسين الموقع التنافسي الهاجس الرئيسي لكافة المنظمات إن أرادت أن تثبت وجودها في بيئة تتميز بحدة المنافسة وتعدد المنافسين، لذلك فهي تعمل على تحسين قدرتها التنافسية لضمان استمرارها.

وفي هذا السياق تباينت مفاهيم تنافسية المنظمات، وعلى الرغم من ذلك يعتبر مفهومها عند هذا

المستوى الأكثر وضوحاً والأقل إذا ما قورن بالمستويات الأخرى.¹

يعرف السلمي التنافسية بأنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر

¹ بلقاسمي خولة، الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة، مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2012-2013،

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق المستهدفة. كما تؤدي أيضا التنافسية معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز على الآخرين".¹

كما يمكن التفريق بين شقين لتعريف تنافسية المنظمة، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل أو بعد البيع وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل. وأما الشق الثاني على التأثير في العملاء لتهيئة وزيادة رضاهم وتحقيق ولائهم.² ويؤكد porter "بأنه ينبغي على المنظمات حتى تحقق نجاحها التنافسي وضمان تفوقها، امتلاكها لميزة تنافسية إما في شكل تكاليف أقل وإما بالتميز وإما تختار جزء من السوق وتقدم له منتجا يوفق بين الجودة والتكلفة حسب خصائص الجزء المستهدف".³

من جهتها عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".⁴

وعليه يمكن القول أن تنافسية المنظمة هي: القدرة على البقاء والاستمرار بإرساء قواعد متينة مبنية على الجودة والتميز والتكلفة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والاعتماد على الاختراع والابتكار وتنمية رأس المال البشري، باعتبار أن الصراع القائم في الأسواق تحكمه المنافسة وأن من يجيد قواعد المنافسة يكون قادرا على حسم المعركة التجارية لصالحه.

ويمكن استنتاج أن تنافسية المؤسسة تعكس ما يلي:⁵

- احتلال المنظمات موقع تنافسي مستمر في السوق وذلك من خلال زيادة نصيبها السوقي على أساس مستمر ومن ثم تحقيق المردودية التي تضمن الاستمرار وإرضاء الأطراف الأخرى.
- قدرة المنظمة على الاستجابة وإرضاء العملاء من خلال تقديم قيم ومنافع أعلى مما يحققه لهم المنافسون (جودة عالية، سعر منخفض) ومن ثم خلق القيمة في عيون العملاء.
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن المنافسين، علما بأن التميز عن المنافسين هو مصدر القيم الأعلى من وجهة نظر العملاء، كما يحقق هؤلاء أرباح للمنظمة وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق المزيد من التميز مما يؤدي إلى ارتباط التكامل بين النقاط السابقة.

¹ علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص101.

² بلقاسمي خولة، مرجع سابق، ص42

³ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة، 2007-2008، ص47

⁴ زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص28

⁵ بلقاسمي خولة، مرجع سابق، ص44

الفصل الثاني:

ثانيا- تنافسية القطاع:

الميزة التنافسية

يمكن تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع على أنها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل.

كما يمكن تعريفها على أنها " قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".¹

ويعتبر مفهوما التنافسية على مستوى الصناعة أكثر شمولاً منه على مستوى المنظمة، حيث أنه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المنظمة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير وتلبية حاجة السوق إلى التغيير وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية وارتباطها بالزمن والقدرة على التطوير في الزمن.²

ونقاس التنافسية على المستوى القطاع الواحد اعتماداً على الربحية الكلية التي تتحقق داخل القطاع، إلى جانب اعتماد مقاييس أخرى خاصة بتكلفة وجودة المنتجات المنتجة من طرف هذا القطاع.

وعموما نجد أن القطاع يكون تنافسيا في مواجهة بقية القطاعات المشابهة له في الخارج متى ما كانت إنتاجية عوامله المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها بالنسبة للقطاعات الأخرى المشابهة له في البلدان الأخرى، وهو ما يظهر في انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من منتجات القطاع بما يجعلها أحسن أو مساوية لتكلفة مثيلاتها من القطاعات الأجنبية.³

ثالثا- تنافسية الدولة:

نظراً لديناميكية مفهوم التنافسية الدولية والتداخل مع المفاهيم الأخرى مثل النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، لم يتوصل إلى تفريق دقيق لهذا المفهوم. وارتبط مفهوم التنافسية الدولية في السبعينيات من القرن العشرين بجوانب التجارة الخارجية، أما خلال الثمانينيات ارتبط بالسياسة الصناعية، وفي التسعينيات ارتبط بالسياسة التكنولوجية. أما الآن فيشير هذا المفهوم إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها.⁴

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 26

² بلقاسمي خولة، مرجع سابق، ص 44

³ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 26

⁴ طارق نويز، دور الحكومة الداعم للتنافسية، حلة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 5

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

ووفقا لهذا المعيار يعرف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية التنافسية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختبارات الأسواق الدولية، وتضمن نموا متواصلا وتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل".¹

ويعرف تقرير المنافسة العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) *تنافسية البلد بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي. وهكذا فإن هذا المفهوم يعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني".²

من هذه التعاريف يتضح لنا أن التنافسية على المستوى الكلي تأخذ بعين الاعتبار تحقيق النمو الاقتصادي في ظل رفع مستوى معيشة المواطنين، وهو مالا يتحقق دون تحسين مستوى التشغيل.

وتجدر الإشارة إلى أن ما ينطبق على الدول المتقدمة لا يمكن تعميمه على الدول النامية، فالحديث عن تنافسية دولة متقدمة يختلف عن تنافسية دولة نامية باعتبار أن الأولى اجتازت المراحل البدائية لتحقيق التنافسية، فهي تعمل على تحسين تنافسياتها عكس الدول النامية التي تسعى لخلقها ثم إلى تحسينها ورفعها كمرحلة ثانية.

ومما لا شك فيه أنه لا يمكن الفصل بين تلك المفاهيم (تنافسية المنظمة والقطاع والدولة) باعتبارها كلها متكاملة، إذ أن تحقيق تنافسية المنظمة يؤدي إلى تحسين تنافسية القطاع ومن ثم تحسين تنافسية الاقتصاد ككل، فلا يمكن الحديث عن تنافسية الدولة دون المرور بتنافسية منظماتها وقطاعاتها باعتبارها الركيزة الأساسية لأي اقتصاد.³

المطلب الثاني : خصائص التنافسية :

تتميز التنافسية بالخصائص التالية:⁴

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.

¹ <http://douis.free.fr/MAGISTERE/chapitre01html.htm> 2014/03/31

* WEF : World Economic Forum.

² ربحان الشريف، هوم لمياء، دور مناخ الإستثمار في دعم وترقية تنافسية الإقتصاد الوطني الجزائري، دراسة تحليلية تقييمية، جامعة باجي مختار عنابة، 2009، ص5.

³ كلثوم كبابي، التنافسية وإشكالية الإدماج في الإقتصاد العالمي، مذكرة ماجستير، إقتصاد وتسيير، جامعة باتنة، ص 18.

⁴ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص85

- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.
- اتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.

وتنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام منظمة ما بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المنظمات الأخرى إلى محاكاتها، مما يشكل خطراً حقيقياً عليها.

ومن بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر:¹

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد تحرير التجارة العالمية ووضع اتفاقية الجات.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية وسهولة متابعة المتغيرات الدولية نتيجة تطور أساليب الاتصال.
- سهولة الاتصال بين مختلف المؤسسات وفروعها ووحداتها عبر شبكات الإنترنت والأنترانت.
- زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.

المطاب الثالث : أنواع التنافسية:²

تصنف التنافسية إلى صنفين:

أولاً- التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن نوعين:

أ- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المنظمة، لكنه ليس كافٍ و كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و بعد ذلك أمراً غير صحيحاً

ب- **تنافسية المنظمة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المنظمة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، الأعباء الإجمالية.

ثانياً- **التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:

¹ العيهار فلة، مرجع سابق، ص85.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

أ- **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بهذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- **القدرة التنافسية:** يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقى المنظمة صامدة في بيئة مضطربة، و لكنه لا يكفي بمفرده.

و على خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

المطلب الرابع: إستراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياسها:

تعتبر الإستراتيجية التنافسية ضرورة لبقاء المنظمات ونموها في ظل الأوضاع الراهنة خاصة بوجود وتنامي المنافسة، حيث إن تحقق الميزة التنافسية في المنظمات يستند على وضع استراتيجيات تنافسية على أسس سلمية، وكذا قياس مستويات التنافسية وفقا لمجموعة من المؤشرات.

أولا- الاستراتيجيات التنافسية:

من أكثر الاستراتيجيات تناولا وشيوعا هي الاستراتيجيات التنافسية العامة المنسوبة إلى (Porter,1980) والذي يرى بأن الإستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة، وهي تتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة التي تعمل فيه، وإن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى من الأداء ينبع من امتلاك المنظمة للميزة التنافسية. ومن خلال هذا التفاعل، يرى (Porter) أن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية¹.

والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 101-102.

شكل (6): الإستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة الإستراتيجية (Strategic Advantage)

الصناعة ككل	التمييز (Differentiation)	قيادة التكلفة (Cost Leadership)
الهدف الاستراتيجي (Strategic Target)	التركيز (Focus)	
قطاع سوقي معين		

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 104

وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات وآلية عملها:

أ - إستراتيجية قيادة التكلفة:

في ظل مواجهتها لمنافسة المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المنظمة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع. فإذا ما تمكنت المنظمة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.¹

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم

¹ لزغدار أحمد، مرجع سابق، ص 50

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين وواعين تماما بالسعر.¹

وهناك مجموعة من الشروط التي تجعل إستراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وهي على النحو التالي:²

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية.
 - و أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع.
 - كما يجب أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز، وخلق القيمة من خلاله للمستهلك.
 - أن يستخدم المشترون المنتج أو الخدمة بالطريقة نفسها، أو بمعنى آخر أن يكون المنتج أو الخدمة نمطيين بحيث يحضيان برضا المشتريين من دون الحاجة إلى إضافات معينة.
 - بالإضافة إلى أن تكون أعداد المشتريين كبيرة، ولديهم قوة مساومة لخفض السعر.
- وللتمكن من تخفيض التكلفة يمكن لمنظمة إتباع الطرق التالية:³
- رفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم، مع التخصص في إنتاج أنواع محدودة من المنتجات.
 - تقليل أو إلغاء خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.
 - تقليص النفقات الموجهة للبحث والتطوير.
 - حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل.

ب إستراتيجية التمييز:

تقضي هذه الإستراتيجية إلى جعل المنتج أو الخدمة متفرد للمشتري بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية⁴. وتتخلص هذه الإستراتيجية في تقديم المنظمة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من حيث النوعية، الشكل، التسليم... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر. ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المنظمة من:

- التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج.
- إنتاج منتج ذو جودة عالية.
- العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 105.

² محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 103.

³ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 51.

⁴ محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 105.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

- أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له.¹
- وتبني المنظمة ميزتها التنافسية اعتمادا على إستراتيجية التميز من خلال عدة أبعاد ومتطلبات وطرق تضمن خلق قيمة مؤثرة لدى المستهلكين، ومن أهم هذه الطرق:²
- شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر.
- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية نحو البحث والتطوير والإبداع.
- الاهتمام بالموصفات والإضافات للمنتج، والسيطرة عليه بصورة دقيقة نوعيا.
- تصميم المنتج اعتمادا على بحوث مبدعة، والتركيز على جودته عند تصميمه.
- تقديم خدمات ما بعد البيع والخدمات الفنية الأخرى بصورة سريعة، فضلا عن الاهتمام بنظام التسليم بحيث يكون استلام المنتج من المشتري بأسرع وقت.

ج- إستراتيجية التركيز:

- في ظل هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل. وقد تعمل المنظمة على تدنية تكلفة إنتاج منتجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين، وتعتمد المنظمة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا. وتهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق.³

إن نجاح المنظمة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط

التالية:⁴

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.
- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المنظمة.
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى .

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص ص 51-52.

² محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 105.

³ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 53

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

وتقوم المنظمة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقاً من جاذبيته، التي تبني على معرفة المنظمة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المنظمة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

مما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة إستراتيجيات عامة يمكن للمنظمات أو الصناعات إتباعها وبغض النظر عما إذا كانت صناعية، خدمات أو منظمات لا تسعى إلى تحقيق الربح، وتتبلور مثل هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المنظمة لعدد من الاختيارات التي تميز المنتج، القطاعات السوقية المستهدفة، وأخيراً التميز والتفرد لديها.¹

ومنه يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمنظمة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع منظمات أخرى

جدول (2): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمنظمة

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تميز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع من خلال السعر/أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتميز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، مرجع سابق، ص54

ثانياً: مؤشرات قياس التنافسية

تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية عدة مؤشرات لقياس التنافسية بهدف توفير المزيد من المعلومات.

وانطلاقاً من أن تنافسية المنظمة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياساً لها هي:

¹ نفس المرجع، ص114

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

أ-الربحية: تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية.¹

وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالها وهما:²

- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المنظمات.
- تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحدد الأول لربحية المنظمة، أي التأكيد على تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

ب-التكلفة: تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، حيث تكون المنظمة غير تنافسية حسب

النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لإنخفاض إنتاجيتها أو عوامل إنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالمقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط

ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.³

ج- الإنتاجية: يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي

الفاعلية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال، الإنتاجية متعددة العوامل والتي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات، الإنتاجية الكلية والتي تعتبر من المؤشرات الكلية التي يعتمد عليها في قياس تنافسية القطاع أو المؤسسة بسبب شموليتها، وتمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموع المدخلات. ومما يؤخذ على الإنتاجية الكلية للعوامل هو أنها لا تعكس التفاعل بين كل عامل بشكل منفرد والمخرجات، لذلك لا

¹ بلقاسمي خولة، مرجع سابق، ص59.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص41.

³ عميش عائشة، حدادو علي، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيته في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 2010، ص5.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

يستخدم الإنتاجية الكلية كأداة لتحسين ناحية معينة من العمليات. كما أنه إذا تم قياس الناتج بالكميات فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المنظمة.¹

د- **الحصة من السوقية:** يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرص مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.²

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع .

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية:

ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية وهذا لاختلافها باختلاف البيئة المدروسة والقطاع وغيره .

وتعرف الميزة التنافسية بصفة عامة على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية للتنافس".³

يركز هذا التعريف على إستراتيجية التنافس ودورها في تحقيق التميز والتفوق للمنظمة على المنافسين.

وتعرف أيضاً بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى"⁴

¹ عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، 2008، ص ص21-23.

² بلقاسمي خولة، مرجع سابق، ص60.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص81

⁴ محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2007/2006، ص54

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

أما التعريف الثاني فيركز على جودة في الإنتاج والخدمات، ويركز أيضا على تنافسية الأسعار، وبشكل آخر يذكر الكفاءة في تلبية حاجات المستهلكين.

و يرى Porter بان الميزة التنافسية هي هدف إستراتيجية المنظمة، حيث تمثل المتغير التابع لمتغير مستقل هو أداء المنظمة. وتعتبر الميزة التنافسية هدفا لإستراتيجية المنظمة لما لها من تأثير على مردودية الاستثمار، و بناءا على أهمية الميزة التنافسية، لابد من تحديدها من أجل استثمارها و دعمها مع ضرورة مراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل، و على اعتبار أنها غير ثابتة فهي تشمل عدة تحسينات لأن ما قد يراه الزبون اليوم على أنه ميزة تنافسية قد يصبح غدا أقل من المعدل الملائم للمنافسة في السوق إذا ما قدم المنافسون ميزة أفضل¹.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية:

نستطيع أن نلخص أهم خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي:²

- إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- كما أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- بالإضافة إلى أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- إن الميزة تنعكس في أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.
- كما أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- وأنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

¹ - Michel Porter, L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrentset maintenir son avance, Dunod, Paris,1999, p 08

² نفس المرجع، ص82

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية نوعين هما: التكلفة الأقل و تمايز أو تمييز المنتج.

أ- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن منظمة أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة تحقق على الأقل أكثر من نظيراتها المنافسة، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كالاتي: ¹

1- مراقبة الحجم: من المعروف أن الرفع من الحجم يؤدي إلى انخفاض التكاليف، إلا أنه يجب مراعاة الحجم المرغوب الوصول إليه مع تكاليفه المتوقعة لكل النشاطات الأساسية في إطار القطاع المستهدف، وذلك تفاديا لأي اختلال قد تنتج عن عدم قدرة استيعاب نشاط أو أكثر لهذا الحجم مما يجعل منه عبئا يزيد من تكاليف المنظمة. و لتفادي ذلك تلجأ المنظمات إلى تدعيم خصوصيات الأنشطة المنتجة للقيمة بحجم يتماشى وتوجهات المنظمة.

2- مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة من قبل كل الموارد البشرية والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى التكاليف والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة وهذا قائم على مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3- مراقبة الروابط: تحسين المنظمة من موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة وبين استغلالها من جهة أخرى.

4- مراقبة الإلحاق: ويتم هذا إما بتجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5- مراقبة الرزمانة: قد يتبادر إلى الذهن أن المنظمات السباقه في دخول قطاع معين ستستحوذ دون غيرها على ميزة التكلفة بشكل دائم بالنظر إلى احتلالها للموقع الأفضل و استباقها الآخرين في توظيف

¹قويدر لويزة، مداخلة بعنوان: دور الميزة التنافسية في مجال الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2008، ص5

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

أفضل الموارد البشرية وارتباطها مع أهم الموردين، وهذا صحيح في أغلب الأحيان وفي الكثير من القطاعات غير أنه من الأفضل في قطاعات أخرى أن تترىث المنظمة قبل اقتحامها للسوق من أجل اكتساب ميزة التكلفة سواء عن طريق امتلاك أحدث التكنولوجيات أو نظرة أفضل له اعتمادا على تجارب المنظمات السابقة.

6- مراقبة الإجراءات: تعتمد المنظمة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية وقد يرجع ذلك لسوء فهم

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

7- مراقبة التموضع: يمارس تموضع الأنشطة سواء بالمقارنة مع بعضها البعض أو مع الزبائن أو

الموردين أثرا مهما على جوانب كالأجور، مالية الإمداد، الوصول للموردين،... إلخ لذا تعطي المنظمات أهمية بالغة لاختيار مكان تواجدها بما يساعدها على اكتساب ميزة التكاليف (علاقته بالأجور هو أنه كلما قل تموضع الأنشطة كلما قل الأجر و العكس صحيح بمعنى يقل تكثيف الأنشطة).

ب- ميزة التميز أو التفرد: معناه قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز، وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع).

وتستند أساسا إلى عوامل التفرد التي سنوردها فيما يلي:¹

1- الإجراءات التقديرية: تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيما على تفرد المؤسسات وتتمثل في

خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار) محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط .

2- الروابط: يمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

أ- الروابط بين أنشطة المنظمة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجات الزبائن التنسيق بين الأنشطة

المرتبطة فيما بينها.

¹قويدر لويژه، مرجع سابق، ص ص 6-7

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

ب- الروابط بين الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن ثم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردين اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع قطع جديدة ريثما تنتهي المنظمة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع نموذج جديد.

ج- الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن أن تساهم في تفرد المنظمة من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المنظمة وهذه الأخيرة.

3- الرزمانية: قد تحوز المنظمة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها،

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

4- الموضع: قد تحوز المنظمة على خاصية التفرد إذا أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

5- التعلم : قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة مثلا في

العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

6- الإلحاق: يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا

لعدة وحدات تابعة لنفس المنظمة.

7- التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة

جديدة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع.

8- الحجم: يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا

يمكن تحقيقه بالحجم الصغير.

المطلب الرابع: مؤشرات الميزة التنافسية:¹

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، ورضا المستهلك وغيرها. وحسب Day & Wensley فإن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها كما أن جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من المؤشرات الوصفية كرضا المستهلك.

أ - الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقيّم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل ويرى Kettinger أن هناك أربع طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي:

1- العائد على الأصول.

2- العائد على حقوق الملكية.

3- العائد على الاستثمارات.

4 - العائد على المبيعات.

ب الحصة السوقية: ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق،

حيث هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين، ويرى Kotler أن هناك ثلاث أنواع للحصة السوقية وهي:

1 - الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على إجمالي

المبيعات الكلية في السوق.

2 - الحصة السوقية النسبية للمنظمة: وهي تعطي مؤشر على مدى الفرق بين المنظمة أو أكبر

منافسيها بدقة، وتحسب بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

3 - حصة السوق المخدوم: أي السوق الذي تقوم المنظمة بتركيز نشاطاتها عليه، وتحسب بقسمة

مبيعات المنظمة الكلية على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

¹ سائد حسن يوسف شراب، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة، 2011، ص

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

ج- النمو السنوي للمبيعات: تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي للمنظمات، فهي مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق، وتسعى العديد من منظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح. ويمكن احتساب النمو السنوي في المبيعات عن طريق طرح مبيعات السنة المرجعية من مبيعات السنة الحالية وقسمته على مبيعات السنة المرجعية.

المبحث الثالث: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية وشروط فعاليتها

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، و نذكر منها ما يلي:¹

أولاً- الإبداع: إن التغيير الكبير في بيئة المنظمات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية مثالاً: شركة (British Airway) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

ثانياً- الزمن: أصبح الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات يشكل ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج .
- و تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .
- بالإضافة إلى تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).
- و الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ثالثاً- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة

¹ نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات
2014/03/13 eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المنظمات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، وخدمات جديدة.

رابعاً- الجودة: تركز الكثير من المنظمات اليوم على هذا الجانب باعتباره وسيلة أساسية لتحقيق

البقاء في ظل المنافسة القوية، وبما أن الجودة تعني تقليل معدلات التلف وتحقيق المواصفات المرغوبة في المنتجات استخداماً كأداة تنافسية يجب أن لا يغفل كونها فرصة لإرضاء الزبون وتحقيق رغباته.

خامساً- الاستجابة لرغبات الزبائن: وتطلب تحقيق هذا الجانب من المنظمة الإصغاء لمتطلبات

عملائها، وأخذ ذلك بعين الاعتبار في عملية لتحسين جودة المنتج مع العمل على الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين، إذ أن الوقت يمثل في حد ذاته ميزة. ونعني بذلك الاستجابة للعملاء وهو الوقت المستغرق لتسليم أو أداء خدمة ولتحسين أدائها في هذا الجانب تلجأ المنظمات إلى:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

- الالتزام بجداول زمنية صارمة و ثابتة في الحصول على المكونات اللازمة للتصنيع.

- تخفيض زمن دورة التسليم للزبون.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نذكر منها ما يلي:

- المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية

للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات والكفاءات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.

- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما

يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

و يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها و فاعليتها

أولاً- محددات الميزة التنافسية:

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تعتبر بمثابة المورد الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويتأكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من خلال متغيرين أو بعدين هاميين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

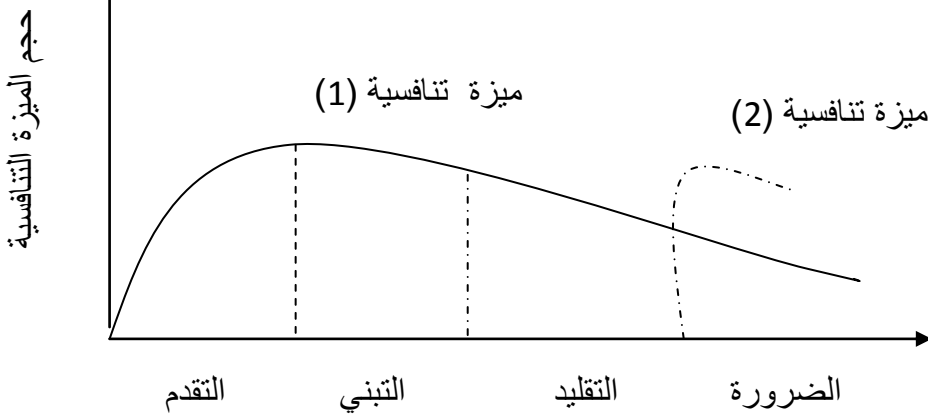
أ- حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة. ويقصد بالاستمرار خلال الزمن أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل (7) وهذه المراحل متمثلة في:¹

- 1 - مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المالي والمادي.
- 2 - مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدعوا يركزون عليها.
- 3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة ويتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

- 3 - مرحلة الضرورة: تكون فيها ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية تحقق لها قيمة أكبر للعميل، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

شكل(7): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية للأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، مما يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.

ب- نطاق التنافس

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:¹

- 1 - القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- 2 - درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- 3- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- 4- قطاع النشاط: يعبر عن الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فيمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

ثانياً-العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية :²

إن المنظمات بمختلف أشكالها في بيئة الأعمال المعاصرة، شديدة التنافس، بات لازماً عليها أن تدرك العوامل التي تؤثر على تحقيق ميزتها التنافسية، وبناء على ذلك يمكن لها وضع الاستراتيجيات التي تساعد

¹ عميش عائشة، عرابة رابح، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 2010، ص7.
² عيشاري أحمد، إدارة المعرفة وتحسين التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية، 2009، ص، 298-299.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

على تحقيقها. ومنه نجد أن الميزة التنافسية تتأثر بعوامل عديدة من أبرزها: القدرات الإبداعية، الإنتاجية، التسويقية، القدرات على التردد... الخ.

أ - القدرات الإبداعية:

طالما أن المنظمة ليس في وسعها تقديم منتج يرضي جميع رغبات وأذواق المستهلكين، وكذلك مساهمة تغيير هذه الأذواق وتمكنها من الحصول على حصة معتبرة من السوق، فيجب عليها أساساً أن تعتمد على مايلي:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع والاستماع إلى آراء وشكاوي الزبائن، ولا يأتي هذا إلا بوجود نظام معلومات فعال أساس المعرفة.
- الخبرة التكنولوجية للمنظمة، حيث أن الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً، إذن فالإبداع ليس تقديم منتجات جديدة فحسب بل يتعدى الأمر إلى تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية وتطوير وسائل الإنتاج... الخ.

ب القدرات الإنتاجية:

نستطيع القول أن القدرة الإنتاجية تتكون من عنصرين مهمين وهما: الجودة والإنتاجية.

- 1 - الجودة: على اعتبار أن المنظمة في بيئة تنافسية تسعى إلى التسابق نحو الريادة والاستحواذ على حصص سوقية بالاعتماد على الجودة، من خلال مقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلك كما تزيد من توقعاته. وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كورقة رابحة للحيازة على مزايا تنافسية ودخول الأسواق الدولية وكسب ثقة المتعاملين.

ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة مايلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج.
- 2 - الإنتاجية: ويعبر عنها رياضياً بنسبة المخرجات أي مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها، كما أنها معيار رئيسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

ج- القدرات التنافسية:¹

تشكل وظيفة التسويق في المنظمة أحد أهم روافد قدرتها التنافسية، بما توفره لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات المحيط الخارجي وذلك من خلال :
بحوث التسويق، دراسة السوق، تحليل سلوك المستهلك.

1 بحوث التسويق : تُعنى بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج ، السعر ، التوزيع، الترويج).

2 دراسة السوق : تعنى بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من :

-المشترين الحاليين والمتوقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

-المنافسين منتوجاتهم، أسعارهم، سياستهم ...الخ

-القوانين والتشريعات عامة والتي تؤثر على نشاط المنظمة بصفة خاصة.

-البيئة الاقتصادية، الدخل الوطني ونمط توزيعه، العدالة، التضخم

-البيئة الاجتماعية، العادات، الطبقات، التقاليد....

3 تحليل سلوك المستهلك : يعني جمع وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن التي تسمح بفهم دوافع الشراء

لديهم ومراحل اتخاذ القرار وعاداتهم الإستهلاكية ...الخ ، للعمل على اشباعها بأحسن الطرق

باعتبار أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد مصدراً لميزة تنافسية دائمة.

إن وظيفة التسويق في خلال هذه النشاطات تسمح بتوليد تدفق للمعلومات الدقيقة والمفيدة التي تساعد

المنظمة على وضع المزيج التسويقي الكفيل بإرضاء المستهلكين ومواجهة المنافسة.

د- القدرات على التردد:²

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة أو الدائمة لما يجري في

محيطها وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه، والتي تشكل إما فرصاً للنمو

ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من آثارها السلبية عليها، وذلك باستعمال جمي ع الوسائل

¹سملاي بحضيه، إدرة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003، ص4.

²رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، 12-13 ماي 2010، ص ص 8-9.

الميزة التنافسية

الفصل الثاني:

والأساليب الممكنة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وإرسالها إلى المعنيين بها لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الإستراتيجية.

ويجب أن تكون عملية التردد مساراً شاملاً وجماعياً يقوم به جميع من في المنظمة ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي : المنافسين، الزبائن، الموردين، التكنولوجيا... الخ وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره عملاً دائماً ومستمرًا.

ثالثاً. فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها، خصوصاً من تقليد المنافسين لها.
- مستمرة ، أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن¹.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات أخرى وفق التغيرات البيئة الخارجية مع أهداف ونتائج أو تطورات قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى.²

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

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

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل³

¹ هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماستر، تسويق خدمي، جامعة ورقلة، 2012/2011، ص35

² نفس المرجع، ص35.

³ رزيق سميرة، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2012-2013، ص40

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

يمكن للمنظمة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها له مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير. وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء من جراء تعاملهم مع المنظمة أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها.

يمكن القول أنه كلما ارتفعت القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات المنظمة، كلما ارتفع السعر الذي يمكن للمنظمة أن تقبضه على هذه المنتجات، ويجب مراعاة أن السعر الذي تفرضه المنظمة للسلعة أو الخدمة يكون عادة أقل من القيمة التي يوليها العملاء لتلك السلعة أو الخدمة، وذلك لأن العميل سيتأثر ببعض القيمة في إطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية (الكماليات التي يحتاجها العميل) ويستطيع العميل أن يفعل ذلك لأن المنظمة تتنافس مع المنظمات الأخرى من أجل مصلحة العميل.

البعد الثاني: التميز

تعتمد على تقديم منتج أو خدمة ذو جودة عالية أو منتج أصلي أو متجدد...الخ مقارنة بالمنافسين، هذا التميز يكون مدرك بوضوح من طرف العميل الذي يبحث عن ميزة دائمة، كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو إنتاج نسخة منها، والتميز للمنظمة بفرض سعر أعلى من المنافسين أو حصة متميزة للمنظمة في السوق كما تحمي المنافسة الحالية وتضع حواجز أمام المنافسين الجدد.¹

1. تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار ومن أهم أسباب الإبتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:²

أولا- ظهور تكنولوجيات جديدة :

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصة جديدة في مجالات:تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل...الخ

¹ رزيق سميرة، مرجع سابق، ص 41.

²نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص116.

ثانيا- ظهور حاجات جديدة للزبون أو تغييرها:

عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

ثالثا- ظهور قطاع جديد في الصناعة:

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

رابعا- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان، أو الآلات.

خامسا- حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في أو تغيير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

المطلب الرابع: معايير الحكم على الميزة التنافسية:

إن الحكم على جودة ونوعية الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة أمر ضروري من أجل المحافظة عليها وضمان إستمراريتها أو تطويرها أو خلق وتبني مزايا تنافسية جديدة يصعب على المنافسين محاكاتها، وفي هذا السياق يمكن تحديد ثلاث معايير للحكم على الميزة التنافسية وهي:

أولاً- مصدر الميزة التنافسية :¹

يمكن ترتيب الميز التنافسية وفق درجتين هما:

أ - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:

مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.

ب - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:

إن الحصول على التكنولوجيا الرائدة، وبناء سمعة طيبة عن المنظمات من خلال ربط علاقات وطيدة هي عناصر لا يمكن لأية منظمة تحقيقها، إذ يجب توفر المنظمة على إطارات تتمتع بقدرات تنظيمية عالية وقدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسة طويلة، وهي عوامل تسمح للمنظمة باكتساب ميزة تنافسية إضافية تتميز بنوع من الاستمرارية والاستقرار على عكس النوع الأول من المزايا التي يمكن أن تتغير بتغير أسعار المدخلات المختلفة.

ثانياً- عدد المصادر التي تمتلكها المنظمة :²

في حالة اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

ثالثاً- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:³

تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص37

² بلقاسمي خولة، مرجع سابق، ص 69

³ نفس المرجع، ص70.

هذه المعايير بهدف التقييم لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية.

خاتمة الفصل

من خلال ما سبق ذكره، يتبين لنا أن الميزة التنافسية للمنظمة، تتمثل في ذلك المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي يظهر تفوق المنظمة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة.

و تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المنظمة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها، فالمنظمات تفكر في وضع إستراتيجيات لمجابهة المنافسة، وتسخر لذلك الموارد بصفة محكمة وذكية لتجسيدها، حيث لا تكفي بالحيازة على الميزة التنافسية، بل تبحث دوما إلى التجديد وتنمية وتطوير هذه الميزة، بإعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية.

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
للمؤسسة

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

بعدها تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها، على مؤسسة الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة "مطاحن الأوراس - باتنة- وحدة أريس"، لإبراز دور نظام المعلومات في عملية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وللقيام بهذه الدراسة التطبيقية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كالآتي:

- الاطار المنهجي للدراسة
- تحليل و تفسير النتائج

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول: الاطار المهجي للدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، المتمثلة في مطاحن الأوراس - باتنة- وحدة أريس، من خلال: المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة ، المطلب الثالث: نشاط المؤسسة محل الدراسة ، المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة :

لقد حضي قطاع الصناعات الفلاحية باهتمام خاص منذ الاستقلال، كونه يلبي الاحتياجات الغذائية الأساسية للمواطنين، مما استوجب إنشاء الشركة الوطنية للسميد والدقيق والعجائن في إطار ما يعرف بنموذج الصناعات المصنعة، وهو جهاز إنتاجي مكون من 57 وحدة إنتاجية موزعة عبر ولايات الوطن في شكل (مطاحن - مسامد) على النحو الذي يضمن لها التغطية لاحتياجاتها، وبموجب المرسوم رقم 375-82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 انبثقت عن هذه الشركة المؤسسة الوطنية للواردات الغذائية، وهي تتكفل باستيراد المنتج التام سميت بالرياض ، وهي: رياض قسنطينة، رياض سطيف، رياض سيدي بالعباس، رياض تيارت ورياض عنابة، والتي انبثقت عنها عدة مؤسسات ووحدات إنتاجية.

وسيتم إسقاط الضوء على إحدى هذه الوحدات الإنتاجية التابعة لرياض قسنطينة، وهي مطاحن

الأوراس -الوحدة الإنتاجية - أريس.

تعتبر مطاحن الأوراس - وحدة أريس ، من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة

الرياض أو ما يسمى بمجموعة سميد، إذ تأسست بموجب المرسوم رقم 09-65 المؤرخ في 25-03-

1965 لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا. ومع هيكله مؤسسات الرياض انبثقت مطاحن الأوراس كشركة فرعية

تابعة لمجمع سميد، وتقع غرب مدينة أريس على الطريق الرابط بين أريس وولاية بسكرة، على مسافة 3

كلم من مركز المدينة والتي تبعد بدورها عن مركز الولاية بـ 60 كلم، حيث بدأت أشغال انجاز الوحدة سنة

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

1967م، ودامت مدة انجازه 11 سنة، أنجزت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية سينيري ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة، وبدأت نشاطها الإنتاجي سنة 1986م برأس مال قدره 5,000,000,000 دج وبعدهد عمال قدره 154 عامل وطاقة إنتاجية مقدرة بـ: 2000 قنطار/24 ساعة (1000قنطار/سميد-1000قنطار/دقيق).

وقد تم رفع رأس مالها ليصبح 367,000,000,00 دج حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 6,5 هكتار، تمت إقامة البنايات على مساحة 1,5 هكتار.

2-أهداف المؤسسة محل الدراسة

تتمثل أبرز أهداف الوحدة عموما، في ما يلي:

- تلبية احتياجات الزبائن في المنطقة خاصة وفي الوطن عامة.
- تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.
- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل لسكان المنطقة.

3-نشاط المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مطاحن الأوراس- وحدة أريس من بين المؤسسات الإنتاجية.

أولا: منتجات المؤسسة

جدول (3) يوضح منتجات المؤسسة:

المنتوج	النوع	السعة
الدقيق	عادي	50/25كلغ
	ممتاز	50/25/10/5كلغ
السميد	عادي	25كلغ
	ممتاز	25/10كلغ

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

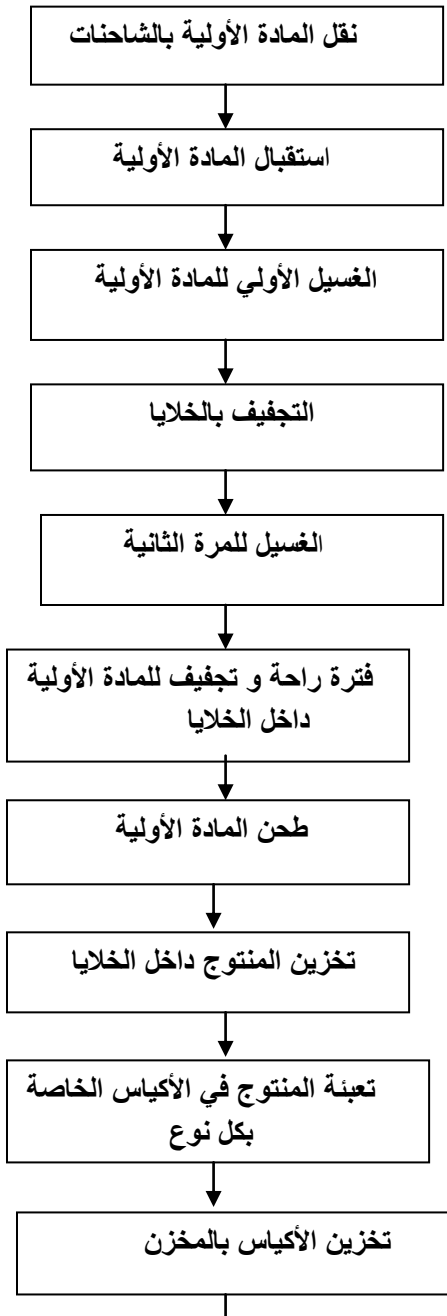
للمؤسسة

النخالة	100/25كلغ
سمولات(SSSP)	100/25كلغ

المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مصلحة التجارة بالمؤسسة.

وتمر عملية إنتاج الدقيق بعدة مراحل بدءا بعملية استقبال المادة الأولية ، مرحلة غسل المادة الأولية ، مرحلة تجفيف المادة الأولية ، مرحلة التخزين في الخلايا والتحويل للمطحنة ، تخزين المنتج النهائي ، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التوزيع للزبون، كما يبين الشكل الموالي:

الشكل رقم(8): مراحل إنتاج السميد



الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

ثانيا: رقم أعمال المؤسسة

لقد تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الأربع سنوات الأخيرة، وهو كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(4): رقم أعمال المؤسسة من 2010-2014

رقم الأعمال 2010	302,698,245,54 دج
رقم الأعمال 2011	497,831,963,96 دج
رقم الأعمال 2012	760,066,365,68 دج
رقم الأعمال 2013	729,183,694,88 دج
رقم الأعمال 2014	747.960.002.78 دج

المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مصلحة التجارة بالمؤسسة.

ثالثا: موردين وزبائن المؤسسة

ويتمثل موردين المؤسسة، في: المؤسسة الوطنية التي تزود المؤسسة بالمادة الأولية office algérien interprofessionnel Cereale des OAIC، والتي تتواجد بالحي الصناعي لولاية باتنة، أيضا المؤسسة الوطنية لإنتاج الأكياس بالبويرة و التي تزود الوحدة بالأغلفة اللازمة لمنتجاتها و كذلك مطبعة (القدس) التي تزود الوحدة بالبطاقات التي تحتوي المعلومات اللازمة عن المؤسسة و عن المنتج أيضا.

أما الزبائن الأساسيين للوحدة فهم:

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

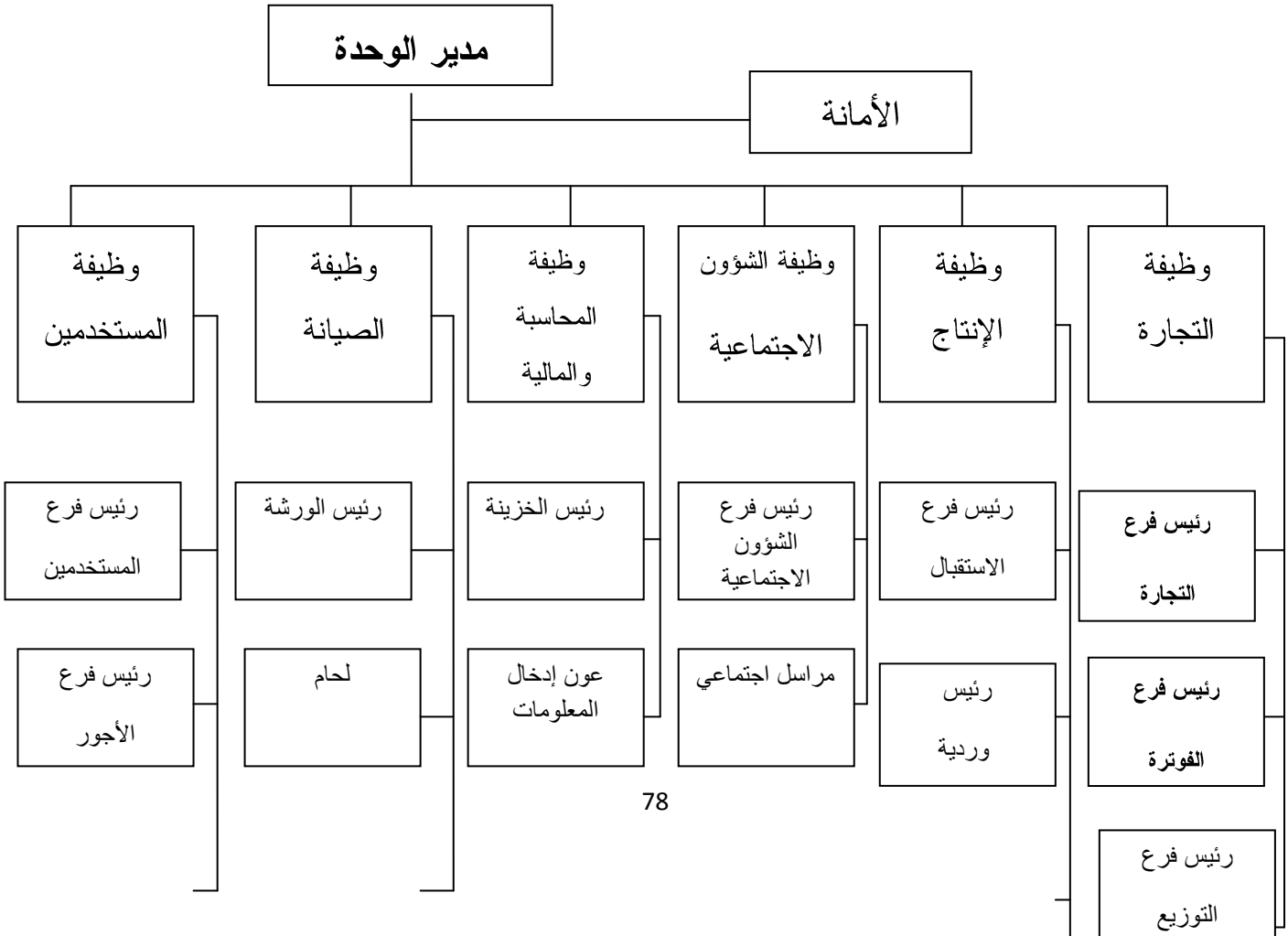
للمؤسسة

- نقاط البيع التابعة للمؤسسة والمتواجدة بالمناطق التالية (أريس ، اشمول، تكوت، ثنية العابد)، أين تتكفل المؤسسة بإيصال المنتجات بنفسها لهذه النقاط.
- تجار جملة متواجدين عبر أنحاء القطر الوطني.
- المؤسسات التي تقوم بإنتاج الخبز بنفسها مثلا (الجامعات، المؤسسات التربوية، الوحدات العسكرية...الخ).
- الفلاح الذي يستهلك هو الآخر هذه المنتجات كالنخالة.

رابعا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

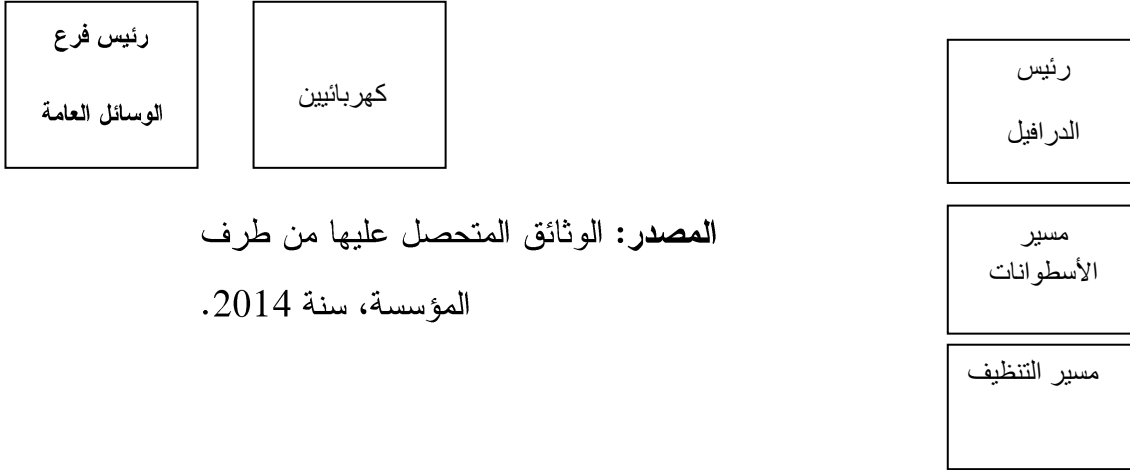
تعتبر مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس من المؤسسات العامة التي تمارس نشاطها الصناعي، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة وظائف وفروع، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، ويظهر هذا من خلال هيكلها التنظيمي التالي:

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة



المصدر: الوثائق المتحصل عليها من طرف

المؤسسة، سنة 2014.

يلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للوحدة أنها تتكون من المدير، الأمانة، وخمسة وظائف تنفرع منها عدة فروع، كما يلي:

1- الإدارة: ويرأسها مدير الوحدة، وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

2- الأمانة: وهي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

3- وظيفة الإنتاج: وتتكون من رئيس الوظيفة والذي يندرج تحته رئيس فرع الاستقبال، رئيس الوردية، مسير الدرافيل، مسير الاسطوانات، مسير التنظيف. إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم وظيفة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات المستهلكين وتلبية حاجياتهم.

4- وظيفة الصيانة: وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس الورشة، اللحام والكهربائيين، ولهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم بـ:

• صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

• ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.

• القيام بالدراسات التقنية.

• متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع.

5- وظيفة المحاسبة والمالية: وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس الخزينة وعون لإدخال المعلومات، وتعتبر

وظيفة المحاسبة والمالية الركيزة الأساسية في المؤسسة، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه في عملية التمويل لمختلف العمليات الإنتاجية، تقوم هذه الوظيفة بالانشطات التالية:

- تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي والاستعمال العقلاني للموارد المالية وتهيئة الخطط المالية.

- تأمين الحفاظ على التمويل الضروري لتحقيق الأهداف المسطرة في إطار نمو الوحدة وتسيير عقود

القروض.

- تأمين و إصدار الإجراءات المالية والمحاسبية.

- تأمين المراقبة، التحليل ورصد حسابات النتائج والميزانيات.

- تأمين وإعداد ملفات الأسعار.

- تحافظ على عمليات الجرد لنهاية السنة.

- تأمين تحضير تقارير التسيير الهيكلي.

6- وظيفة المستخدمين: وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع المستخدمين، رئيس فرع الأجور وفرع

الوسائل العامة، تقوم هذه الوظيفة أساسا بتسيير العنصر البشري، بمعنى آخر كل العلاقات التي يمكن أن

تربط العمال فيما بينهم من جهة مهما كانت وظيفة العامل ومهما كانت رتبته في الهرم الوظيفي للمؤسسة،

وبالمؤسسة من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس ركزت الوحدة في عملية تسيير الموارد البشرية، على ما

يلي:

- ضمان سياسة التشغيل.

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- التكوين.
 - دراسة الأجور.
 - التغيب ومحاولة الحد منه.
 - تسيير القضايا الاجتماعية.
 - تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها.
- 7- الوظيفة التجارية: والتي تتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع التجارة، رئيس فرع الفوترة، رئيس فرع التوزيع، ويمكن حصر الوظيفة التجارية، في: استقبال الزبائن، وكذلك تحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه إحضار ملف خاص يتضمن:

- بطاقة تسجيل من المديرية العامة للضرائب.
- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة.
- وصل طلبه فارغ مع الختم.
- نسخة من شهادة الميلاد.
- تصريح شرفي مع البصم بالإصبع.
- نسخة مستخرجة من السجل التجاري.
- صورتين شمسيّتين.

- 8- وظيفة الشؤون الاجتماعية: والتي تتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع الشؤون الاجتماعية، ومراسل اجتماعي، وهي مكلفة بـ:

- المراقبة عن قريب لأعوان الأمن والتحقق من انتقالهم للإسعافات الأولية.
- تنظيم تمارين مكافحة الحرائق داخل الوحدة.
- إعداد قواعد الأمن.
- القيام بالتحاليل المعمقة للحوادث.

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- ضمان الآداب داخل الوحدة.

المطلب الثاني : الادوات المنهجية المستخدمة في الدراسة :

1 - أدوات جمع المعلومات:

إن أدوات جمع المعلومات متعددة، وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس، و في بحثنا استخدمنا المقابلة كأداة للوصول الى النتائج المرغوبة

- المقابلة : لقاء بين شخصين فأكثر لتحقيق هدف ما، من خلال طرح الأسئلة الهادفة من قبل المقابل

على شخص تجري معه المقابلة، والتي يصاحبها عدة الكثير من الانفعالات الناجمة عن سؤال ورد

فعل على هذا السؤال، وكل هذه العملية تهدف إلى جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات المقصودة

من الباحث ليستفيد منها في تحقيق هدفه من المقابلة

وتعتبر المقابلة من اهم طرق جمع البيانات و المعلومات و اكثرها صدقا ، حيث يستطيع الباحث التعرف

على مشاعر و انفعالات المقابل ، وقد تم بناء و صياغة الاسئلة المتعلقة بالمقابلة اعتمادا على فرضيات

الدراسة ، وهي اسئلة موجهة للاطارات العاملين في المؤسسة ، للوقوف على بعض مفردات البحث و حصر

و تجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث

وتم تقسيم المقابلة الى ثلاثة اقسام و هي :

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

القسم الاول: نظام المعلومات ، ويتكون من 10 اسئلة

القسم الثاني : الميزة التنافسية ، و يتكون من 8 اسئلة

القسم الثالث : دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، ويتكون من 7 اسئلة

2 مجتمع الدراسة:

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال مسح شامل للإدارة العليا والإطارات العاملين بالمؤسسة، والمتكونة من المديرين ورؤساء الأقسام، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة لكونهم المجتمع الذي يحقق اغراض الدراسة وهي الفئة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا، وتستطيع تقديم المعلومات التي تفيدنا باعتبارهم أصحاب الاختصاص، والمسؤولين عن توفير المعلومات الضرورية .

المبحث الثاني : تحليل و تفسير النتائج :

المطلب الاول : تفرغ المقابلة :

القسم الاول : نظام المعلومات :

1 - توافر المؤسسة على نظام معلومات

أ - هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات انتاجي:

تستخدم المؤسسة برنامج Excel في حساب الكمية المنتجة و المخزنة ، وتعتبر وظيفة الانتاج الركيزة الاساسية للوحدة هدفها تحويل المادة الاولية الى منتج نهائي قصد التسويق و الاستهلاك ، حيث تقوم وظيفة الانتاج بتحدد الاحتياجات من الموارد ثم تقوم بتحويلها عبر عدة مراحل الى منتج نهائي مع مراقبة عملية التحويل و جودة المنتج لتوفيق رعبات الزبون و تتواصل مصلحة الانتاج مع المصالح الاخرى اما عبر الانترنت.

*من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة الانتاج

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

ب هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات تسويقي :

تستخدم المؤسسة برنامج يسمى نظام معلوماتي خاص بالفوترة صنعه تقنيون في عنابة ، ويتم تسويق منتجات مطاحن الاوراس عبر نقاط البيع الاربعة الموجودة في كل من اريس و اشمول و تكوت و ثنية العابد اي ان المؤسسة تمتلك نقاط بيع لتسويق منتجاتها بنفسها وتتكفل بايصال المنتجات لهذه النقاط كما تتعامل مع تجار الجملة مثل الجامعات و المؤسسات التربوية و الوحدات العسكرية و تركز ايضا على الفلاحين الذين يشترون منتج النخالة . و تقوم بدارسات للسوق و مدى احتياجات الزبائن في منطقة الاوراس فقامت ايضا بشراء منتجات اخرى قصد اعادة بيعها مثل منتج سميد الشعير من مطاحن سيدي راشد بقسنطينة و منتجات اخرى من مطاحن البليدة وهي حمص نوع هندي سائب ، حمص مكسيكي مكيف ، ارز سائب ، فاصوليا سائبة ، و عجائن غذائية كما ان سعر منتجاتها تحدده الدولة و هو منخفض قليلا مقارنة بمنتجات منافسيها * من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة التجارة

ت هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات تمويلي و محاسبي:

تستخدم وظيفة المحاسبة برنامج يسمى big-finance وهو برنامج خاص لحساب الميزانية الشهرية و الميزانية الختامية ، و ايضا جدول حسابات النتائج وكل مايتعلق بالمبيعات و التكاليف و تقوم وظيفة المحاسبة بارسال كل الحسابات الى السكرتارية بعد مراقبتها ترسلها عبر الانترنت الى مديرية بائنة ، اما بالنسبة للتمويل فتقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد فتقوم السكرتارية بالرسال طلب عبر الانترنت الى الديوان الوطني للحبوب بياننة لجلب المادة الاولية و يتحمل الديوان مصاريف النقل الى غاية وصول المادة الاولية الى المؤسسة

* من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة المحاسبة

ث هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات الافراد :

تقوم المؤسسة بالتواصل مع مختلف الافراد العاملين فيها وذلك من اجل تسهل و ضمان وصول المعلومات الصحيحة اليهم ، و تقوم بمنح العمال تربيصات و تدريبات في كل من عنابة و الجزائر العاصمة لاكتساب المهارات الازمة . اما بالنسبة للاجور فتكون حسب المنصب و التصنيف بالاضافة الى ذلك تقدم المؤسسة منح التشجيع سنويا مرة في العام وهذا للمجهودات المبذولة في تحسن و تيرة الانتاج وتكون هذه المنح حسب رقم اعمال و ارباح المؤسسة و النسبة تحدد من طرف مجلس الادارة ، و المردود الجماعي يقدم كل شهر و هذا حسب مبيعات و ارباح المؤسسة ويحدده ايضا مجلس الادارة

*من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة المستخدمين

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

2 - توافر المؤسسة على موارد لنظام المعلومات

أ - هل يوجد اخصائيين في نظام المعلومات:

يوجد اخصائيين في مختلف الوظائف الذين يقومون بجمع البيانات و المعلومات و حفظها و تحليلها من اجل التوصل الى معلومات صالحة للاستخدام و تنفيذ المؤسسة في القيام بعملها و الوصل الى الهدف المنشود ، مثلا في وظيفة التجارة يوجد اخصائي في المبيعات و التعامل مع الزبائن * من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها نائب رئيس مصلحة التجارة

ب - من يستخدم نظام المعلومات:

ان استخدام نظام المعلومات مرتبط بالاخصائيين الموجودين في مختلف الوظائف الذين بدورهم يواجهون مختلف الافراد داخل المؤسسة او خارجها . في داخل المؤسسة تقوم بتوجيه عمال الانتاج و الصيانة اما في الخارج فتقوم بتوجيه العاملين في نقاط البيع التابعة لها * من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها نائب رئيس مصلحة التجارة

ت - ماهي الوسائل المستخدمة في نظام المعلومات :

تستخدم المؤسسة العديد من الوسائل منها البشرية و منها المادية ، و تتمثل الوسائل البشرية في الاخصائيين ، اما الموارد المادية فتتمثل في الحواسيب و الفاكس و الطابعات و الاجهزة المخبرية و العديد من البرمجيات السابق وكذلك شبكة الانترنت * من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها مدير المؤسسة

ث هل تستخدم المؤسسة برمجيات :

تستخدم المؤسسة العديد من البرمجيات وهي :

- برنامج نظام معلوماتي خاص بالفوترة صنعه تقنيون في عنابة

- برنامج big-finance للمحاسبة

- برنامج يسمى نظام الاجر MS-DOS

- برنامج Excel و Word

* من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من مختلف رؤساء المصالح

ج هل توجد قاعدة بيانات في المؤسسة:

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

توجد قاعدة بيانات يقوم الاخصائيون بحفظ البيانات داخلها في حواسيب بأرقام سرية لحفظها من التسرب و ايضا توجد قاعدة بيانات تقليدية يتم حفظها في سجلات في اماكن خاصة
* من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها مدير المؤسسة
ح ماهي الشبكات المستخدمة للتواصل الداخلي و الخارجي:

يتم الاتصال داخل المؤسسة بين مختلف مصالحها اما عبر شبكة الانترنت او بالطريقة التقليدية عن طريق الاوراق و تقوم بالتواصل خارج المؤسسة مع زبائنها و مورديها او المؤسسات الاخرى عن طريق شبكة الانترنت او الفاكس ا الهاتف

* من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة التجارة

القسم الثاني : الميزة التنافسية

1-هل تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية :

أ -هل تعتمد المؤسسة على الابداع في تحقيق الميزة التنافسية :

نظرا للتغير الكبير الحاصل في بيئة المؤسسة على المستوى الوطني ادى بها الى التفكير بخلق مزايا تنافسية جديدة وذلك عن طريق الابداع ، وقد قامت المؤسسة باقتناء آلات جديدة تستخدمها في عملية الانتاج و معدات حديثة في المخبر
* من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة المستخدمين

ب هل تعتمد المؤسسة على سياسة تقليص الزمن في تحقيق الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسة بانتاج مختلف المنتجات و تقديم الطلبات للزبائن في الوقت و المكان المحدد مما جعلها تكسب ثقتهم وذلك لالتزامها بالمواعيد المحددة لتسليم منتجاتها للزبون دون اي تأخير ،
وتسعى المؤسسة الى تقليص دورة تصنيع المنتجات بشرائها معدات و آلات جديدة قيد التركيب .
حيث ان الزبون يمكن ان يستلم البضاعة في يوم واحد ان كان لدى المؤسسة مخزون اضافي او ينتظر حسب الطلبية المقدمة من 3 ايام حتى 7 ايام .

*من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها نائب رئيس مصلحة التجارة

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

ت- هل تعتمد المؤسسة على نشر المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية:

يقوم الافراد ذو الكفاءات العالية الذين اكتسبو المعرفة و الخبرة من سنوات العمل بتوجيه ونقل المعرفة الى العمال ذوي الكفاءات المحدودة لزيادة استعابهم ، اي انه يوجد احتكاك دائم بين مختلف الافراد في مختلف المصلح لضمان السير الحسن للمؤسسة وهناك ايضا تربصات خاصة بالعمال اما في المؤسسة نفسه او اجراء تربصات في كل من الجزائر العاصمة وعنابة *

ث-هل تعتمد المؤسسة على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية:

عند انتاج اي منتج تقوم المؤسسة بالعديد من المراحل مرورا بالمخبر الذي يتم فيه فحص و مراقبة نوعية المادة الاولية ان كانت صالحة و جيدة لان المؤسسة تركز على جودة المادة الاولية و بالتالي جودة المنتج ، ومن بعدها التصفية و التجفيف الى غاية الوصول الى الطحن و التعبئة ، وتستخدم المؤسسة اكياس ذو جودة عالية لتعبئة منتجاتها بالاضافة الى البطاقات التي توضح المعلومات اللازمة .

ج هل تعتمد المؤسسة على الاستجابة لرغبات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسة بانتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات منها السميد الرفيع ، الفرينة ، ودقيق السميد لارضاء الزبون بالاضافة الى ذلك تقوم بشراء و اعادة بيع بعض المنتجات التي لا تقوم بانتاجها ذلك للاستجابة لرغبات الزبون ومن بين هذه المنتجات نجد سميد الشعير و العجائن الغذائية و الفاصوليا و الارز التي تقوم بشرائها من مؤسسة سيدي راشد بقسنطينة و مطاحن البلدية على التوالي وذلك من اجل الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق

* من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة الانتاج

2-فيما تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة

أ -فيما تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة:

تعتبر مؤسسة مطاحن الاوراس من المؤسسات الرائدة في السوق الجزائرية خاصة في شرق الوطن وهذا نتيجة الخبرة المكتسبة في مجال طحن الحبوب وذلك حسب الاهداف المسطرة مسبقا ، واعتمادها على عدة اسراتيجيات منها استرجية التنويع واسترجية السعر و الخدمات المقدمة مابعد

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

البيع للزبائن لارضائهم و تلبية جميع رغباتهم مما اكسبها ميزة تنافسية خاصة من ناحية السعر و الالتزام تمواعيد التسليم وتوفير منتجات اخرى كالعجائن الغذائية التي تقوم بشرائها و اعادة بيعها

* من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة المستخدمين

ب هل تعتمد المؤسسة على مؤشر الربحية:

مؤشر الربحية هي نسب مؤشرات معينة للربح لمعرفة الربحية في المؤسسة ، وهذا مهم بالنسبة للمؤسسة و المستثمرين لمعرفة قدرة المؤسسة على التطور، وتحقيق الربح وكفاءة ادارة المؤسسة للاموال التي تملكها.

لم تقدم لنا المعلومات الكافية لحساب هذا المؤشر

ت-هل تعتمد المؤسسة على مؤشر الحصة السوقية:

الجدير بالذكر بأن الحصة السوقية لا تعد مؤشرا لمدى ربحية الشركة،بمعنى أنها لا تشكل هدفاً بحد ذاته، بل هي مؤشر يدل على مكان الشركة بالنسبة الى منافسيها في سوق (سلعة أو خدمة ما) في منطقة بيعيه معينة، أي بعبارة أخرى تعد الحصة السوقية،إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن لإدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية و القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة.

لم تقدم لنا المعلومات الكافية لمعرفة الحصة السوقية للمؤسسة

ث-هل تعتمد المؤسسة على مؤشر النمو السنوي للمبيعات:

يعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة، و يمكن احتساب النمو السنوي في المبيعات عن طريق طرح مبيعات السنة المرجعية من مبيعات السنة الحالية وقسمته على مبيعات السنة المرجعية

لم تقدم لنا المعلومات الكافية لمعرفة معدل النمو السنوي للمبيعات

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

القسم الثالث : دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية :

أ - هل تستخدم المؤسسة نظام المعلومات لتقليل التكلفة و توفير الخدمات:

تقوم مؤسسة مطاحن الاوراس باستحداث ادارتها والتخلي عن الادارة التقليدية و الاجراءات الادارية القديمة وذلك عن طريق تخصيص اطارات وتكوين العمال الاداريين في نظام المعلومات نتيجة التطور الاقتصادي و التكنولوجي و التنافس الكبير بين المؤسسات مما جعل المؤسسة تواكب هذه التطورات لتحقيق الاهداف المسطرة ومن بين هذه الاهداف تقليل التكاليف مثل تقليل تكاليف الأرشيف والاعتماد على الحاسوب الذي سهل العمليات الادارية و يساهم ايضا في تقليص الوقت وانشاء نظام معلومات خاص في المؤسسة لتوفير المعلومات للزبائن الراغبين للتعامل مع هذه المؤسسة .

* من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة التجارة

ب هل تقوم المؤسسة بمحاولة إيجاد أساليب جديدة للعمل لا يقوم بها المنافس:

تقوم المؤسسة بتحقيق رضاء العميل من خلال إشباع احتياجاته من حيث مستوى جودة المنتج و وقت التسليم والتعامل فيما يخص خدمات ما بعد البيع و التي تمثل في تحديد كمية محددة يمكن للعميل إعادتها و ذلك في وقت محدد لا يتعدى يومين أو يمكن طلب كمية إضافية دون إعادة حجز موعد آخر وكل هذه الاحتياجات يتم توفيرها في المؤسسة حيث تخضع المنتجات لمعايير الجودة، أما من حيث الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة والنقاط البيع التابعة لها فقد حددت الأهداف التالية من أجل إرضاء الزبون والمتمثلة في

- تغيير المظهر العام للمؤسسة والنقاط البيع التابعة لها والمحافظة على نظافتها حيث تقوم سنويا بإعادة دهن المؤسسة ونقاط البيع .

- تزويد كل نقاط البيع بالمنتجات المختلفة التي تنتجها المؤسسة بشكل دائم.

- احترام وقت تسليم المنتجات للعملاء و ذلك من خلال حجز موعد للحصول على المنتجات.

- توفير قاعات للانتظار خاصة بالعملاء و كافيتيريا لهم.

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- وضع تخفيضات على المنتجات مرتبطة بالكمية حيث كلما كانت الكمية كبيرة ينخفض سعرها حسب معيار محدد من قبل المؤسسة.

- يمكن للعميل شراء كمية اضافية على الكمية المطلوبة في نفس اليوم دون اعادة حجز موعد آخر.

* من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها رئيس مدير المؤسسة

ت هل تقوم المؤسسة بجمع و تحليل معلومات حول الزبائن و المنافسين:

تقوم المؤسسة بتحليل لمكونات السوق وطبيعة العملاء و المنافسين داخل السوق والعملاء والمنافسين الذين تتعامل معهم المؤسسة محل الدراسة، فالعملاء المستهدفون ليس جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات وأفضليات تختلف من عميل لآخر ومن فئة لأخرى، فكما سبق فإن مطاحن الاوراس-وحدة أريس- تقوم ببيع ثلاثة منتجات: سميد ، دقيق، نخالة.

حيث تقوم المؤسسة بتحليل شريحة السوق الخاصة بها ، هذه الشريحة تمثل حجم نشاط المنظمة في سوق محدد والتي يمكن التعبير عنها من خلال:

- عدد العملاء: إن عدد عملاء مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة -وحدة أريس- يتحدد عند معرفة أنواع الزبائن حيث ينقسم زبائنها إلى:

أ -المستهلكين: ويتمثل في: المخازن ، المؤسسات العقابية، المجالس البلدية ، مربى المواشي....

ب -البائعين: يتمثل البائعون فيما يلي:

- تجار الجملة وهم: المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة ، المؤسسات ذات الشخص الواحد ، نقاط

البيع التابعة للمؤسسة المؤسسة ، تجار الجملة العاديين ، وحدات الانتاجية الأخرى...

- تجار التجزئة وهم: محلات بيع العجائن / السميد والدقيق ، نقاط البيع التابعة للمؤسسة.

إن الفرق بين المستهلكين و البائعين هو البيع لهذه الاخيرة بسعر أقل كونها تهدف إلى الربح ، أما المستهلكين فتقوم المؤسسة ببيعهم بأسعار أكبر باعتبارهم المستهلك النهائي.

أما عن عددهم المحدد فمن الصعب تحديد العدد وذلك راجع إلى تغيرهم من وقت إلى آخر وكذلك يرجع

السبب إلى الطلب عند الحاجة فقط عند بعض المتعاملين كتجار الجملة العاديين ، المخازن.....

*من اعداد الطالب بناءا على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة التجارة

ث هل تتبنى المؤسسة تصور حول منتجات جديدة :

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

تهدف المؤسسة إلى إنشاء شراكة مع مؤسسة ايطالية رائجة في مجال المطاحن و صناعة الحلويات حيث تسعى المؤسسة إلى استحداث الماكينات التي تعمل بها واستبدالها بماكينات ذات تكنولوجيا حديثة (ماكينات رقمية) التي تمتاز بالسرعة والجودة ،هذه الأخيرة التي يفرضها عالم الأعمال المتسارع في النمو لتستعد كما يجب للمحيط الاقتصادي الجديد ، وإضافة ماكينات جديدة لإنتاج منتجات جديدة التي تسعى المؤسسة لإنتاجها في المستقبل حيث تهدف إلى تنوع إستراتيجيتها وذلك بإنتاج الحلويات و العجائن بمختلف أنواعها و التي تعتبر أصناف جديدة لم يسبق للمؤسسة في إنتاجها ، كما تسعى المؤسسة في تأطير إطاراتها و ذلك من خلال دورات تكوينية حيث ستقوم ببعث إطاراتها إلى ايطاليا وذلك لغرض تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم لمواكبة تكنولوجيا الحديثة وتعلم أساليب جديدة لإنتاج المنتجات التي لم تكن تنتجها لمؤسسة من قبل حيث تمتد الدورات التكوينية من (8 أشهر إلى 12 شهرا) وهو مشروع يهدف إلى توسيع المؤسسة و زيادة الإنتاج وتوفير مناصب شغل جديدة وذلك لغرض تحقيق ميزة تنافسية.

* من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة الانتاج ورئيس مصلحة التجارة

ج هل تتيح المؤسسة مشاركة المعلومات وسهولة تبادلها :

لدى المؤسسة نظام معلومات يسهل على العمال داخل المؤسسة لتبادل المعلومات فيما بينهم و يتيح للعمال ابداء ارائهم وانشغالهم و المشاكل التي يواجهونها في العمل و التخلي عن الاجراءات الادارية القديمة التي تمتاز بالبيروقراطية و التعقيد و التي تعطل الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها ،كم تتبادل المعلومات مع عملائها حول الاصناف التي تنتجها و الامتيازات التي يتحصلون عليها .

* من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة المستخدمين

ح هل يوجد نظام خاص بالمروديين يجعلهم يرتبطون بالمؤسسة لسهولة التعامل معها: يعتبر

الديوان الوطني للحبوب المورد الرئيسي و الوحيد للمادة الاولية من القمح اما بالنسبة للتغليف فتقوم الشركة الوطنية للتغليف بالبويرة بتزويد المؤسسة بالاكياس ومطبعة القدس بالبطاقات التي تحمل مواصفات المنتج حيث تربطهم شبكة اتصال للتواصل المستمر ذلك لتسهيل عملية التوريد وتقليص الوقت و تبادل المعلومات بين المورد والمؤسسة ومن وسائل الاتصال الانترنت و الفاكس .

* من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها نائب رئيس مصلحة التجارة

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

خ هل يساعد نظام المعلومات على حماية المعرفة الخاصة بالمؤسسة و مراقبة استخدامها

لدى المؤسسة اخصائي في الاعلام الالي الذي يقوم بانشاء نظام معلومات مشفر لحماية المعلومات السرية للمؤسسة من الفيروسات و القرصنة و ضمان عدم ضياعها و مراقبة كل فرد يستخدم هذا النظام وذلك لتسهيل السير الحسن للمؤسسة و تفادي تسرب المعلومات السرية للمؤسسة حيث يقوم هذا الاخصائي في كل مرة بتجديد وتطوير هذا النظام .

* من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها رئيس مصلحة مدير المؤسسة

المطلب الثاني : تفسير النتائج :

بعد القيام بالمقابلة سنحاول في هذا المطلب تفسير النتائج المتوصل إليها :

- يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية حيث ان المؤسسة تستخدم العديد من الوسائل للتواصل مع زبائنا و مورديها
- للمؤسسة العديد من المزايا التنافسية و ابرزها ميزة السعر و جودة المنتجات و الزمن اي الالتزام بمواعيد التسليم و دورة تصنيع المنتج ليست كبيرة
- تستخدم المؤسسة العديد من البرمجيات من بينها MS-DOS نظام الاجور و BIG-FINANCE للمحاسبة و نظام معلوماتي خاص بالفوترة الى غير ذلك من البرامج لتسهيل السير الحسن و البلوغ للهدف المنشود
- تسعى المؤسسة لعقد شراكة مع شركة ايطالية من اجل تزويد المؤسسة بأحدث التجهيزات و المعدات و البرمجيات مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية كبيرة
- تتيح المؤسسة للعاملين اجراء تربية من 8 اشهر الى 12 شهر في كل من عنابة و الجزائر العاصمة لزيادة كفاءتهم و اكتسابهم لمهارات جديدة

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

خلاصة الفصل الثالث :

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلّق بمدى امتلاكها لنظام المعلومات، وما مدى تحقيقها للميزة التنافسية ومدى وعي العمال بنظام المعلومات ومدى استخدامها لهذا النظام في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث تم إجراء هذه الدراسة على مؤسسة جزائرية، هي "مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة-وحدة أريس"، قمنا بإجراء مقابلة وطرح العديد من الاسئلة على عمال وإطارات الإدارة العليا بالمؤسسة.

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الخاتمة العامة :

يعيش العالم اليوم في مجموعة من الانظمة التي لا حصر لها، فهناك نظام للاتصالات ونظام اقتصادي ونظام سياسي ونظام قضائي ونظام للتأمين الاجتماعي، ومن بين هذه الأنظمة نظام المعلومات الإدارية أو نظام المعلومات لاختلاف تسمياتها، ونتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة أعمال المؤسسات، أصبح من الضروري لها وضع تصورات مستقبلية، حيث أدركت المؤسسات ضرورة تحسين ميزتها التنافسية ، لذلك فإن المؤسسات مطالبة باعتماد على الميزة التنافسية كأداة تضمن استمرار المؤسسة وبقاءها، بل نموها وتقدمها في بيئة يعد فيها التميز أهم أسباب البقاء.

ومن خلال دراستنا لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج في الجانب النظري والتطبيقي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة النظرية، ما يلي:

- نظام المعلومات هو نظام يقوم بدعم اتجاه الإدارة لتدعيم وظائف الإدارة وتنظيم العمليات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات، لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.
 - يهدف نظام المعلومات إلى تزويد الإدارة بالمعلومات والبيانات اللازمة لبناء ووضع خططها المستقبلية.
 - تتمثل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤشر الربحية ، و مؤشر الحصة السوقية ، و مؤشر النمو السنوي للمبيعات
 - تهدف الميزة التنافسية الى التميز على المنافسين من خلال الابداع و الجودة و المعرفة والزمن ومدى الاستجابة لرغبات الزبائن
- أما النتائج التي توصلت لها الدراسة التطبيقية، ما يلي:

- أن المؤسسة تطبيق نظام المعلومات وتستخدم الأجهزة والبرمجيات، واحتوائه على مميزات تعمل على حمايته وتقليل الأخطاء، كما يساعد نظام المعلومات بالمؤسسة على إصدار تقارير واضحة وسهلة الفهم.
- أظهرت الدراسة ان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية تتمثل في التميز بالسعر و جودة المنتجات
- أظهرت الدراسة أن نظام المعلومات يلعب دورا هاما في تسهيل العديد من العمليات كالانتاج وتسهيل التعامل مع الموردين و الزبائن .

توصيات الدراسة: يمكن في الأخير تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين بالشركة محل الدراسة :

- على المؤسسة استحداث مصلحة تختص بجمع المعلومات لدعم جهود الأفراد في البحث عن المعلومات الهامة التي تفيد المؤسسة.

الفصل الثالث : ا لدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

- تخصيص دورات تكوينية للعاملين بالمؤسسة، في مجالات نظام المعلومات لاستخراج كفاءات تخدم المؤسسة.

قائمة المراجع :

المراجع بالعربية:

الكتب :

- 1 فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامدي للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- 2 محمد عبد حسين فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع
- 3 محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر
- 4 محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، الطبعة 01
- 5 محمد السيد، نظام المعلومات لاتخاذ القرارات
- 6 محمد احمد حسان، نظم المعلومات الإدارية،الدار الجامعية الإسكندرية مصر
- 7 كامل السيد غراب، فاديه محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية "مدخل تحليلي"، دار النشر والطبع جامعة الملك سعود السعودية
- 8 تجم عبد الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية "مدخل معاصر"، دار وائل للنشر، عمان الأردن
- 9 -منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية
- 10 - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية
- 11 - علاء السالمي و هلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن
- 12 - رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الوراق للنشر والتوزيع
- 13 - احمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر
- 14 - محمد محمود السيد، الإدارة العامة منهج تحليلي، الجزء الأول، القاهرة، مكتبة عين شمس

- 15 - محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، عمان ، دار المناهل
- 16 - فلاح حسين الحسنين: الإدارة الإستراتيجية
- 17 - أحمد رجب عبد العالي المعاصرة في المحاسبة الإدارية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر
- 18 - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الدارية دار اليازوري، عمان الاردن
- 19 - صونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ، دار النشر الجامعية الجديدة
- 20 - محمد سمير كامل، الزهراوي جمال الدين مصطفى، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية
- 21 - عماد الصباغ، نظم المعلومات "ماهيتها ومكوناتها"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن
- 22 - محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات العينية على الكمبيوتر. دار الشروق، القاهرة
- 23 - علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،
- 24 - زغدار أحمد، المنافسة -التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان
- 25 - طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية، حلة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت
- 26 - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- 27 - عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد
- 28 - ربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن
- 29 - علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، مصر

المذكرات :

- 30 - عبد الله حمود سراج، خصائص المعلومات القاعدية لبناء قرارات الإنتاج التي تسمح
بالأسبقية التنافسية في إطار الإستراتيجية التنافسية، حالة القطاع الصناعي اليمني الخاص، رسالة
دكتوراه، جامعة الجزائر
- 31 - حنك سعيدة ، محاولة تطبيق الأنظمة الخبيرة في عملية التوظيف، رسالة ماجستير، معهد
العلوم الاقتصادية
- 32 - بلقاسمي خولة،الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة،مذكرة
ماستر،تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة
- 33 - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة
باتنة
- 34 - كلثوم كبابي،التنافسية وإشكالية الاندماج في الإقتصاد العالمي، مذكرة ماجستير، إقتصاد
وتسيير، جامعة باتنة،
- 35 - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، علوم
التسيير، جامعة الجزائر
- 36 - محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة
ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة البليدة
- 37 - سائد حسن يوسف شراب، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة
ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة
- 38 - هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماستر، تسويق
خدمي، جامعة ورقلة

39 - رزيق سميرة، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة
ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة

40 - إميل يوثيل عقيل، استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية: ()
دراسة حالة رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

41 - النعاس صديقي، نظام المعلومات والميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق،
جامع سعد دحلب البليدة

42 - العمري غسان إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق
قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا،
عمان، الأردن

المجلات و الملتقيات :

43- Karl Ludwig von Bertalanffy (19 septembre 1901, Atzgersdorf près de
Vienne, Autriche - 12 juin 1972, Buffalo, New York, États-Unis) était un
biologiste d'origine autrichienne connu comme le fondateur de la Théorie
systémique grâce à son ouvrage

General System Theory. Von Bertalanffy grew up in Austria and subsequently
worked in Vienna, London, Canada and the USA

44 - حسن علي الزعبي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي:
دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد
3، العدد 2

45 - ریحان الشریف، هوام لمياء، دور مناخ الإستثمار في دعم وترقية تنافسية الإقتصاد
الوطني الجزائري، دراسة تحليلية تقييمية، جامعة باجي مختار عنابة،

46 - WEF : World Economic Forum

47 - عميش عائشة، حدادو علي، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى
الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع
المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر

- 48 - قويدر لويزة، مداخلة بعنوان: دور الميزة التنافسية في مجال الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسية بن بو علي بالشاف
- 49 - نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات
- 50 - عميش عائشة، عرابة رابح، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر
- 51 - عيشاري أحمد، إدارة المعرفة وتحسين التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية
- 52 - سمالي يحييه، إدرة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية، جامعة ورقلة
- 53 - رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة
- 54 - محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، المجلة العلمية الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر
- المراجع بالفرنسية :

55- Robert Reix " Traitement des informations " édition vubret

56-Didier Broussard, Thierry Bertrand, Roland Piquet, DECF organisation et gestion de l'entreprise, ed. d'organisation

57- Michel Porter, L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrentset maintenir son avance, Dunod, Paris

المواقع الالكترونية:

58-<http://douis.free.fr/MAGISTERE/chapitre01html.htm>

59- <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc>

اسئلة المقابلة:

القسم الاول :نظام المعلومات

- 1 - توافر المؤسسة على نظام معلومات
 - أ - هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات انتاجي
 - ب - هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات تسويقي
 - ت - هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات تمويلي و محاسبي
 - ث - هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات الافراد
- 2 - توافر المؤسسة على موارد لنظام المعلومات
 - أ - هل يوجد اخصائيين في نظام المعلومات
 - ب - من يستخدم نظام المعلومات
 - ت - ماهي الوسائل المستخدمة في نظام المعلومات
 - ث - هل تستخدم المؤسسة برمجيات
 - ج - هل توجد قاعدة بيانات في المؤسسة
 - ح - ماهي الشبكات المستخدمة للتواصل الداخلي و الخارجي

القسم الثاني :الميزة التنافسية

- 1 - هل تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية
 - أ - هل تعتمد المؤسسة على الابداع في تحقيق الميزة التنافسية
 - ب - هل تعتمد المؤسسة على سياسة تقليص الزمن في تحقيق الميزة التنافسية
 - ت - هل تعتمد المؤسسة على نشر المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
 - ث - هل تعتمد المؤسسة على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
 - ج - هل تعتمد المؤسسة على الاستجابة لرغبات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية

2 توافر المؤسسة على مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسة

أ - فيما تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة

ب- هل تعتمد المؤسسة على مؤشر الربحية

ت- هل تعتمد المؤسسة على مؤشر الحصة السوقية

ث- هل تعتمد المؤسسة على مؤشر النمو السنوي للمبيعات

القسم الثالث : دور نظام المعلومات دور في تحقيق الميزة التنافسية

أ - هل نستخدم المؤسسة نظام المعلومات لتقليل التكلفة و توفير الخدمات

ب هل تقوم المؤسسة بمحاولة ايجاد اساليب جديدة للعمل لا يقوم بها المنافس

ت هل تقوم المؤسسة بجمع و تحليل معلومات حول الزبائن و المنافسين

ث هل تتبني المؤسسة تصور حول منتجات جديدة

ج -هل تتيح المؤسسة مشاركة المعلومات و سهولة تبادلها

ح هل يوجد نظام خاص بالمروديين يجعلهم يرتبطون بالمؤسسة لسهولة التعامل معها

خ هل يساعد نظام المعلومات على حماية المعرفة الخاصة بالمؤسسة و مراقبة استخدامها