

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة-

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

فهيمة بوروية

أميرة العقبي

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GSO /2016/.....
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

اهداء

الهي لا يطيب لي الليل الا بشكرك ولا يطيب لي النهار الا بطاعتك

ولا

تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الاخرة الا بعفوك ولا تطيب

الجنة الا

برؤيتك

الى والدي الكريمين اهدهما الله الصحة والعافية

الى من اعطاني من وقته...فقد وفر من وقتي

الى كل من صبر وتحمل من اجلي...فقد زاد من صبري

الى كل من ساعدني وساندني...فقد سهل ذلك علي اتمام

مذكرتي

اليكم جميعا اهدي عملي

اميرة

شكر وتقدير

قال تعالى:

﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ
وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ حَالًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ ﴾

(سورة النمل: آية 19)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿ لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ ﴾ صدق رسول

الله

(رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني)

الشكر لله الذي وفقني على مواصلة طريقتي آملة منه أن يتقبل مني هذا العمل
ويبارك فيه إن شاء الله.

وأقدم بجزيل الشكر لكل من أمدني بيد المساعدة أو كانت له نية في ذلك ولو
بنصيحة عابرة تشجعتني على العمل وكانت سببا في بعض العزيمة في نفسي للاجتهاد
أكثر ومحاولة تقديم الأفضل قدر المستطاع.

و أخص بالذكر الأستاذ المشرفة بوروبة فهيمة التي لم تهمل علي بإرشاداتها
ونصائحها القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة على حسن

تعاونهم

الملخص:

تناولت هذه المذكرة موضوع دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي، وقد تم وضع فرضيتين فرعيتين تعلقت الأولى بدور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الداخلي، في حين تناولت الثانية دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي، و تمت الدراسة التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة ، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من عمال المؤسسة (شملت كل الأصناف المهنية) قدرت بـ _____ 39 فردا، وبالاعتماد على عدة أساليب احصائية لتحليل البيانات (مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل تباين الانحدار) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغير المستقل (نظام المعلومات) يلعب دورا كبيرا في التشخيص الاستراتيجي الداخلي من خلال مساهمته في توفير المعلومات الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، التشخيص الاستراتيجي، مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-.

Résumé:

Cette thèse portait le rôle du system d'information dans le diagnostic stratégique. Deux hypothèses sont été mis sous groupe, la première concerne le rôle de l'information dans le system de diagnostic stratégique interne, alors que la seconde portait sur le rôle des systèmes d'information dans le diagnostic stratégique, Et il a appliqué à l'entreprise d'Algérie Télécom unité de Biskra, lorsque le questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire de travailleurs de l'entreprise (il comprenait toutes les catégories professionnelles), on estime que 39 personnes. selon plusieurs méthodes statistiques pour analyser les données Les statistiques descriptives et des analyses de régression l'étude a révélé plusieurs des résultats les plus importants: que la variable indépendante (système d'information) joue un rôle majeur dans le diagnostic stratégique interne par le biais de sa contribution à la fourniture d'informations stratégiques.

Les mots clés: système d'information, diagnostic stratégique, l'entreprise d'Algérie Télécom unité de Biskra.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الملخص
-	شكر و تقدير
-	إهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
المقدمة العامة	
١	تمهيد
١	إشكالية البحث
١	فرضيات البحث
ب	أهمية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ج	متغيرات ونموذج الدراسة
د	الدراسات السابقة
الفصل الأول الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي	
7	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
3	المطلب الأول: مفهوم التشخيص وأنواعه
5	المطلب الثاني: مفهوم التشخيص الاستراتيجي
6	المطلب الثالث: أهمية التشخيص الاستراتيجي
6	المطلب الرابع: مستويات التشخيص الاستراتيجي
10	المبحث الثاني: تشخيص عناصر المحيط الداخلي
10	المطلب الأول: مدخل التحليل الوظيفي.
14	المطلب الثاني: تشخيص سلسلة القيمة.
16	المبحث الثالث: تشخيص عناصر البيئة الخارجية
16	المطلب الأول: تشخيص عناصر البيئة الكلية.

19	المطلب الثاني: تشخيص البيئة التنافسية (الصناعية)
23	المبحث الرابع: تحليل المصفوفات
23	المطلب الأول: مصفوفة آل _BCG1
24	المطلب الثاني: مصفوفة BCG2
27	المطلب الثالث: مصفوفة الـ: ADL
29	المطلب الرابع: مصفوفة جنيرال إلكتروك/ماكترى (GE/McKinsey)
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني الإطار العام لنظام المعلومات	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظام والمعلومات
34	المطلب الأول: ماهية النظام
36	المطلب الثاني: ماهية المعلومات
38	المبحث الثاني: مدخل لنظام المعلومات
38	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات
39	المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات
39	المطلب الثالث: موارد وخصائص نظام المعلومات
40	المطلب الرابع: وظائف نظام المعلومات
41	المطلب الخامس: أنواع نظام المعلومات
46	المبحث الثالث: مساهمة نظم المعلومات في التشخيص الاستراتيجي
47	المطلب الأول: تأثير نظم المعلومات على البيئة الداخلية
48	المطلب الثاني: تأثير نظم المعلومات على البيئة الخارجية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-	
53	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-
53	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-
57	المطلب الثالث: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة
58	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
59	المطلب الأول : أدوات جمع البيانات

59	المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية
60	المبحث ثالث :عرض نتائج الدراسة
60	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة البحث
61	المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
63	المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة
70	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
73	خلاصة الفصل
74	خاتمة عامة(النتائج والتوصيات وأفاق البحث)
76	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
7	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	02
16	سلسلة القيمة.	03
19	ترابط وتداخل عوامل البيئة العامة	04
20	القوى الخمس التي تشكل البيئة التنافسية	05
24	نموذج BCG1	06
26	مصنوفة BCG2 (المطورة)	07
28	مصنوفة ADL	08
30	مصنوفة GE/McKinsey	09
36	نظام معالجة البيانات	10
55	الميكال التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-	11

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
61	يوضح معاملات ثبات أداة البحث لعبارات أداة البحث	01
61	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	02
63	مقياس تحديد مستوى الأهمية	03
64	تحليل محور نظام المعلومات	04
66	تحليل محور تشخيص البيئة الإستراتيجية الداخلية	05
68	تحليل محور تشخيص البيئة الإستراتيجية الخارجية	06
70	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	07
71	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية	08

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الإقتصادية و العالمية الجديدة من ظهور التكتلات الاقتصادية، و في المنافسة الدولية و ما إلى ذلك من التحديات و التي تفرض على هذه المؤسسات أن تنتهج إستراتيجيات أخذ مكان على خريطة العالم الجديد.

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنمي إستراتيجياتها، لمقابلة الظروف المتغيرة و المتجددة، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، و هذه الأخيرة قد تتيح لها فرص معينة يمكن إستغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، و بناء على تشخيص البيئة و ما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغير نظرتها و توضيحها إلى الأسواق و المنافسين و المنتجات، و تنمية الإستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة. إن التشخيص الإستراتيجي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد الإستراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات و إكتشاف التهديدات و الفرص، و تحديد آثارهما على إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أولاً/ إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات و حاجة المسيرين إلى إتخاذ قرارات سريعة و حاسمة فإن تصميم و بناء نظام معلومات فعال يصبح ضرورة ملحة، ليمكن المسيرين من التعرف على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية و الداخلية، و التي يتم معالجتها عن طريق نظام المعلومات. حيث أن قيام أي مؤسسة بتشخيص بيئتها لن يتم إلا بتوفر المعلومات الضرورية و الدقيقة و في الوقت المناسب، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال يكون بمثابة المصدر الأساسي لاستقاء المعلومات ذات المصدقية التي تبني عليها القرارات. من هنا تبرز أهمية الدور الاستراتيجي لنظام المعلومات، ليس فقط كأداة لإنجاز وظائف الإدارة و إتخاذ القرارات، و إنما كذلك للتشخيص الإستراتيجي، على اعتبار أهميته بالنسبة للمؤسسات التي تنمو و تتطور في ظل بيئة تنافسية حادة. وبناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ماهو دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الإستراتيجي؟

مما سبق يمكن التعرف على مضامين الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما يتمثل نظام المعلومات؟
- ما المقصود بالتشخيص الاستراتيجي؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في عملية التشخيص الخارجي للمؤسسة؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في عملية التشخيص الداخلي للمؤسسة؟

ثانيا / فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

✓ يساعد نظام المعلومات في عملية التشخيص الإستراتيجي

الفرضيات الفرعية:

✓ يساعد نظام المعلومات في عملية التشخيص الإستراتيجي الخارجي

✓ يساعد نظام المعلومات في عملية التشخيص الداخلي

ثالثا / أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الأهمية المتزايدة لنظام المعلومات بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، ليس فقط فيما يتعلق بالتسيير الجاري لمختلف وظائفها، وإنما أيضا على المستوى الإستراتيجي. وأهميتها بالنسبة للتشخيص الإستراتيجي، حيث يعمل التشخيص الإستراتيجي في الحصول على صورة واضحة و متكاملة على جوانب القوة و الضعف لدى المؤسسة و الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها و مستقبلها و محاولة إيجاد التعديلات أو الحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب و المخاطر المحتملة و إستغلال الفرص. كما أن الأهمية الأخرى للتشخيص هي التهيئة التامة لإتخاذ القرارات.

رابعا/ أهداف الدراسة:

✓ التعرف على نظام المعلومات

✓ التعرف على التشخيص الإستراتيجي

✓ التعرف على أهمية نظام المعلومات في عملية التشخيص الإستراتيجي

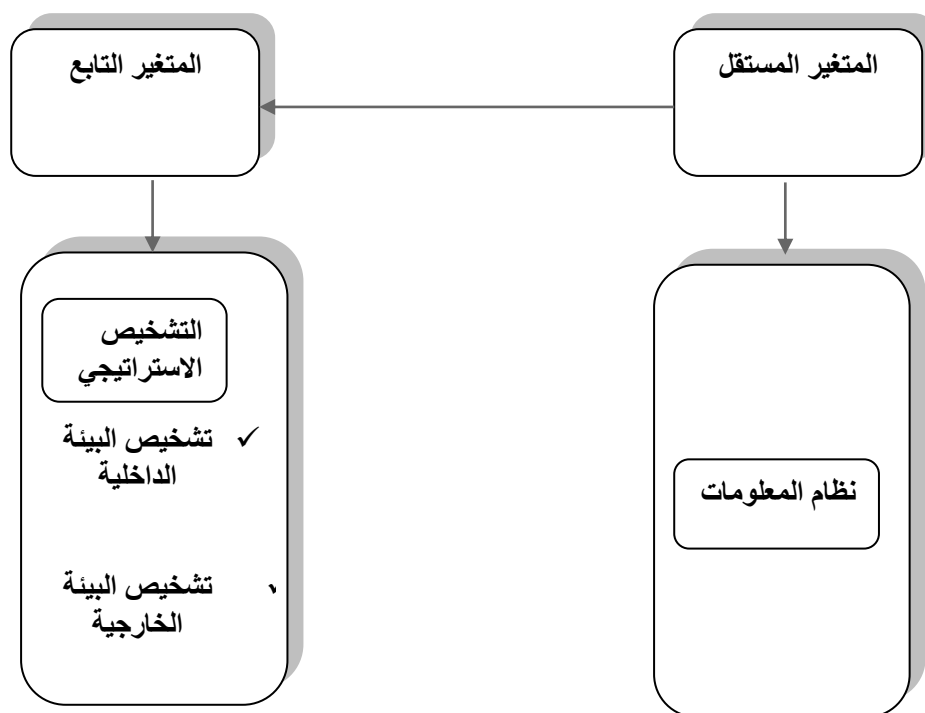
خامسا/ متغيرات ونموذج الدراسة :

شملت الدراسة متغيرين اساسين هما:

نظام المعلومات كمتغير مستقل، والتشخيص الاستراتيجي كمتغير تابع، ويشمل بعدين هما التشخيص الاستراتيجي الداخلي والتشخيص الاستراتيجي الخارجي.

ومن خلال ما تقدم حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: الدراسات المتعلقة بنظام المعلومات

1. دراسة رشيدة بن الشيخ الفقون ، بعنوان دور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرار التسويقي دراسة

حالة مجمع هنكل-إناد الجزائر مركب شلغوم العيد (Henkel-Enad Algérie) مذكرة لنيل

شهادة الماجستير-إختصاص تسيير المؤسسات-2005-2006.

وقد بينت نتائج الدراسة الآتي:

- مازالت مكانة نظام المعلومات بالمؤسسة متصل بعد إلى مستواها الحقيقي، حيث لا يكاد نظام المعلومات الحالي أن يضمن إحتياجات كالوظيفة من الوظائف بالمعلومات الضرورية لتسيير نشاطاتها.

-عدم الإستجابة الإدارية لمشكلة المعلومات والمتمثلة في وجود المعلومات غير المنتظمة.

-الإرتكاز عند عملية إتخاذ القرار على العوامل غير الموضوعية والإرتكاز على الخبرات السابقة والمكتسبة للمسيرين

أحياناً، وفي أحيان أخرى الاعتماد على المعلومات وإن كانت غير كافية لإتخاذ القرار بالإضافة إلى عدم تمتع المسيرين بالإستقلالية الكاملة لإتخاذ القرار.

-عدم وجود جهة معينة مختصة في تسيير أنظمة المعلومات، والجهة المكلفة بما يتعلق بالمعلومات وتسييرها هي مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة.

- تفتقد المؤسسة إلى العدد الكافي من المختصين في الإعلام الآلي ومحلي الأنظمة على عكس ما هو موجد في المؤسسات العالمية.

-يستعمل الإداريون أجهزة الإعلام الآلي لمعالجة النصوص وإعداد الوثائق الإدارية والتقارير ...الخ، (أنظمة مساندة الأعمال المكتبية)

-عدم وجود مبادرات لتطوير نظام المعلومات الحالي، حيث منذ تاريخ إدماجه في تسيير الوظائف الرئيسية لم يكن هناك أي تعديل أو تطوير فيه رغم التطورات الحادثة على مستوى المؤسسة.

2. دراسة إسماعيل مناصرة، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم العلوم

التجارية،2004.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أنواع ومراحل عملية إتخاذ القرارات، ومتطلباتها من المعلومات ومختلف أنواع نظم

المعلومات الإدارية.

- التعرف على الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم نظام المعلومات الإدارية.

- تحديد أثر تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي على اتخاذ القرار.
- تحديد مدى فعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم.
- تحديد أنواع تكنولوجيا ونظم المعلومات المعتمدة في الشركة الجزائرية للألمنيوم.
- تحليل وتقييم نظام المعلومات الحالي في الشركة الجزائرية للألمنيوم وعلاقته باتخاذ القرارات.

ومن نتائج الدراسة:

- القرارات المتخذة في الشركة الجزائرية للألمنيوم هي قرارات ذات فعالية عالية نسبيا.
 - في الشركة الجزائرية للألمنيوم يعتبر توفر المعلومات الملائمة والكافية والدقيقة في وقتها المناسب أهم محدد لزيادة فعالية القرارات الإدارية.
 - يساهم نظام المعلومات الشركة بقدر وافي في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائلها وحلولها، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت اقل، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة الشركة بمحيطها.
3. دراسة مرمي مراد، بعنوان «أهمية نظم المعلومات كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة شركة ChialiProfiplast بسطيف»، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- نظم المعلومات الإدارية، وعلى طبيعة واليات عمل هذه النظم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- مدى وعي هذه المؤسسات بأهمية استخدام نظم المعلومات كوسيلة لتحليل عناصر البيئة التي تتواجد فيها، والتي تعد من أكبر التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر.
- مدى مساهمة نظم المعلومات في تسهيل عملية التحليل البيئي من خلال المعلومات الضرورية التي توفرها.

وقد بينت نتائج الدراسة الآتي:

- تطور وفعالية نظام معلومات المعتمد في الشركة محل الدراسة، وتبين أن النظام يشتمل على العناصر الأساسية، والمتمثلة في عتاد الحاسوب وبرمجياته (برنامج sage100)، الشبكة المعلوماتية، شبكة الإنترنت، قاعدة البيانات، بالإضافة إلى العنصر البشري المستخدم للنظام .
- أن تبني نظام المعلومات بالشركة هو بغرض تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية، فبالإضافة إلى الهدف المتعلق بتحسين التسيير وتحسين اتخاذ القرارات، فإن هناك أهداف أخرى هامة، فوجود مثل هذا النظام يكسب

الشركة ميزة تنافسية، كما يجعلها على ارتباط أكبر ببيئتها، زيادة على مساهمته في تعليم المستخدمين ورفع مستوى معارفهم وخبراتهم وغيرها.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي:

1 - دراسة الهاشمي بن واضح بعنوان «محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجيات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية»، دراسة حالة: مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006/2005.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية تقييم البيئة الخارجية في بناء الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة الخارجية ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها.
- اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها والتي من شأنها أن تسمح بتسهيل عملية تقييم البيئة الخارجية لوضع أي إستراتيجية.
- إثراء الساحة البحثية عموما والمكتبة الجامعية خصوصا بهذا النوع من البحوث التي تخصص في ميدان الإستراتيجية وخطوات وضعها على مستوى المؤسسة.

ومن نتائج الدراسة:

- أن المؤسسات الاقتصادية تملك تقريبا كلها دفترا خاصا بشكاوي واقتراحات العملاء، إذ يساعدها ذلك على معرفة رأي الزبون في منتج المؤسسة وكذلك مدى مطابقته للمواصفات التي يرغبها الزبون والتي يريد أن تتوفر في المنتج الذي يريد اقتناؤه.
- يعتبر المحيط التنافسي محفزا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسات الوطنية.
- رغم أن المؤسسة تحتكر السوق الوطنية فيما يخص إنتاج الأقمشة إلا أن نصيبها من السوق يعتبر متوسط، ولكن إمتلاك هذه المؤسسة لمزيج سلعي متكامل يجعل نصيبها من السوق أكبر نوعا ما.

2 - دراسة سلطاني محمد رشدي، «التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته وشروط تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة»، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسيير على أساسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط.
- معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة ما مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى أهميته في تحقيق هدي في النمو والبقاء.
- التعريف بأهمية التسيير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة، والتحديات التي تواجه المسيرين.

ومن نتائج الدراسة:

- يعمل التسيير الاستراتيجي على ربط المؤسسة بمحيطها، وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير، من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، أو على الأقل التخفيض من وطأتها، وتقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- إن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي التشخيص للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة (الداخلي والخارجي)، بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن للمؤسسة من المفاضلة بين احد الاستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها.

3 - دراسة بلقيدوم صباح، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير

الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.

ومن أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري علمي ومنظم، من خلال دراسة أهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمات وأهمية استعمال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات.

- تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي في ظل التنامي الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق و تحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الإستراتيجية.

وقد بينت نتائج الدراسة الآتي:

- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب التسيير الاستراتيجي بشكل جدي أصبح ضرورة ملحة و حتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية والذي أصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن بها بقائها واستمرارها في سوق تعصف بها رياح التنافس من كل جهة.
- المنظمة يجب أن تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، و ماهي نقاط ضعفها وكيف تعالجها أو تتخلص منها، وفي نفس الوقت دراسة وتشخيص بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص الايجابية التي يمكن أن تعزز بها موقفها التنافسي وكذلك تحضير السيناريوهات اللازمة على مخاطر المحيط.

تمهيد:

تكتسي دراسة العلاقة الموجودة بين المنظمة الاقتصادية و بيئتها أهمية بالغة، حيث أن المنظمة أصبحت اليوم تواجه مشاكل و تحديات غير مسبوقة في كافة المجالات . هذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات و التحولات الهامة التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية، مما زاد أكثر فأكثر من تعقيد عملية الإدارة الإستراتيجية مما أدى إلى توجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لتحليل كافة العوامل المحيطة بها و تشخيص نقاط القوة و الفرص المتاحة لها بغية اغتنامها و نقاط ضعفها و القيود المفروضة عليها بغية التكيف معها أو تجنبها، و هذا كله يصطلح عليه في الأدبيات الاقتصادية "التشخيص الاستراتيجي".

و في هذا الفصل سنحاول التعمق أكثر في هذا المصطلح من خلال تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي

يعد التشخيص الاستراتيجي أحد مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية ، إذ يهتم بعناصر البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة(مواطن القوة و الضعف) في أنشطتها و مواردها المختلفة و التي تعتمد عليها المؤسسة في ممارسة فعاليتها و تحقيق أهدافها و رسالتها، و ذلك بالتوازي مع قدراتها على تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة، حيث أن أفضل الطرق للاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية و تعزيز نقاط القوة و استغلالها في الاستفادة من الفرص المتاحة و تجنب التهديدات المحتملة و كذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص و أنواعه

أولاً- مفهوم التشخيص

في الحقل الطبي نجد المعنى العام لمصطلح التشخيص انه:

التشخيص(diagnostic)وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة (diagnosis) وتعني المعرفة(Connaissance) وهي في أصلها تستعمل في ميدان الطب، وتأخذ العديد من التعاريف:

في Oxford تم تعريفه بأنه: " تحديد هوية المرض بدقة بواسطة فحص دقيق."¹

أما راتب أحمد قبيعة فيعرف التشخيص على أنه: " معرفة طبيعة المرض و أسبابه."²

كذلك التشخيص هو: " مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل و محاولة معالجته من اجل الوصول إلى الأهداف المحددة، و هو وسيلة لتحديد المجالات التي تحتوي على مشاكل على مستوى المنظمة"³.

وأيضا يقصد به:⁴

-تحديد مشاكل المؤسسة.

1.Martin H. Manser : **Oxford (learner'spocket dictionary)** , Oxford university press , 2end edition, 1991,P 115.

2راتب أحمد قبيعة : الأسيل (القاموس العربي الوسيط)، دار الراتب الجامعية ، لبنان، 2000م ، ص 167.

3. www.feedo.net.op.cit.20:15 الساعة 2016/01/25 اطلع عليه يوم:

4.احمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية، مصر، 2007م، ص222.

- تعريف مواطن الضعف بالمؤسسة.

- تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.

- تحديد الفجوات الموجودة في أداء المؤسسة.

- تحديد عدم التوازن بالمؤسسة.

و عموما يمكن القول أنه : عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، و تحليل خصائصها و كشف ما بها من نقاط قوة و ضعف، و كذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة و تحليل خصائصها و اتجاهاتها و تقييم ما بها من فرص و تهديدات، لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات.

ثانيا: أنواع التشخيص.

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التشخيص حسب معايير مختلفة:¹

- من حيث العمق: نميز بين:
 - تشخيص سريع: و هو تشخيص سطحي لغرض محدد،
 - تشخيص تفصيلي: و الذي يتسم بالعمق و التفصيل في مختلف الجوانب.
- من حيث الشمولية: نميز بين:
 - تشخيص شامل: و يتعلق بكامل المنظمة.
 - تشخيص جزئي: و ينصب على جزء من أنشطة المنظمة أو وظائفها أو علاقاتها.
- من حيث الزمان: نميز بين:
 - تشخيص سكوني: تشخيص وضع في زمن محدد.
 - تشخيص ديناميكي: تشخيص تطور وضع عبر فترة من الزمن.
- من حيث القائم به: نميز بين:
 - تشخيص تقوم به جهة داخلية: أي تنتمي إلى المنظمة.
 - تشخيص تقوم به جهة خارجية: أي يكون في مكتب دراسات خارجي.
- من حيث الطبيعة: و نميز بين:

1. احمد ماهر، مرجع سابق، ص 223.

- التشخيص الإداري: حيث تقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- التشخيص الوظيفي: و يتعلق بالوظائف الرئيسية للمنظمة مثل: الإنتاج، التسويق و التمويل.
- التشخيص الاستراتيجي: وهو تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة و الذي سوف نتطرق إليه بالتفصيل فيما يلي.

المطلب الثاني: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

هناك العديد من الباحثين الذين حاولوا توضيح مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

هو "عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية و الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها و مركزها الاستراتيجي"¹.

و يعرف التشخيص الاستراتيجي أنه "الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا و خارجيا من اجل تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة، ومعرفة الفرص و المخاطر المحيط من جهة أخرى و بذلك يهدف إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها و تحولاتها المستقبلية التي توائم مع المحيط وتغيراته"².

كما يعرف على انه "تشخيص منظم لعوامل القوة و الضعف الداخلية و الفرص و التهديدات الخارجية، وعلى الإدارة العليا أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينهما"³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التشخيص الاستراتيجي على أن تشخيص لنقاط القوة و الضعف الداخلية وكذا الفرص و التهديدات الخارجية و محاولة الموافقة و الموازنة بينهما.

1. خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوردي، عمان، 2009م. ص71.

2. بزغي فاطمة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي ' دراسة حالة مؤسسة اقتصادية'، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص12.

3. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة ، ط 1، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص275.

المطلب الثالث: أهمية التشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة و مخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص و موازنتها مع عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية، و عملية التشخيص الاستراتيجي تحظى بأهمية بالغة في المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي:¹

1. تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات و خبرات و موارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استبعادها.
2. يساعد التشخيص الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.
3. تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة و التي تعرف على أنها القدرات و الموارد التي تمتلكها المؤسسة و العمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات و الإمكانيات لإنجاز الهدف.
4. يعد التشخيص الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يحقق الكفاءة في الأداء، وهذا ما يجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدمه.
5. الهدف الرئيسي من التشخيص الاستراتيجي هو معرفة مفاهيم أساسية، نقاط القوة و الضعف الداخلية، الفرص و التهديدات الخارجية و هذا التشخيص يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها و المحيط الذي هو من حولها.
6. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة و نطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم و العادات و التقاليد السائدة.
7. سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل محيطها المتغيرة و جعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذا المحيط، و بالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو و تطور الاقتصاد الوطني.

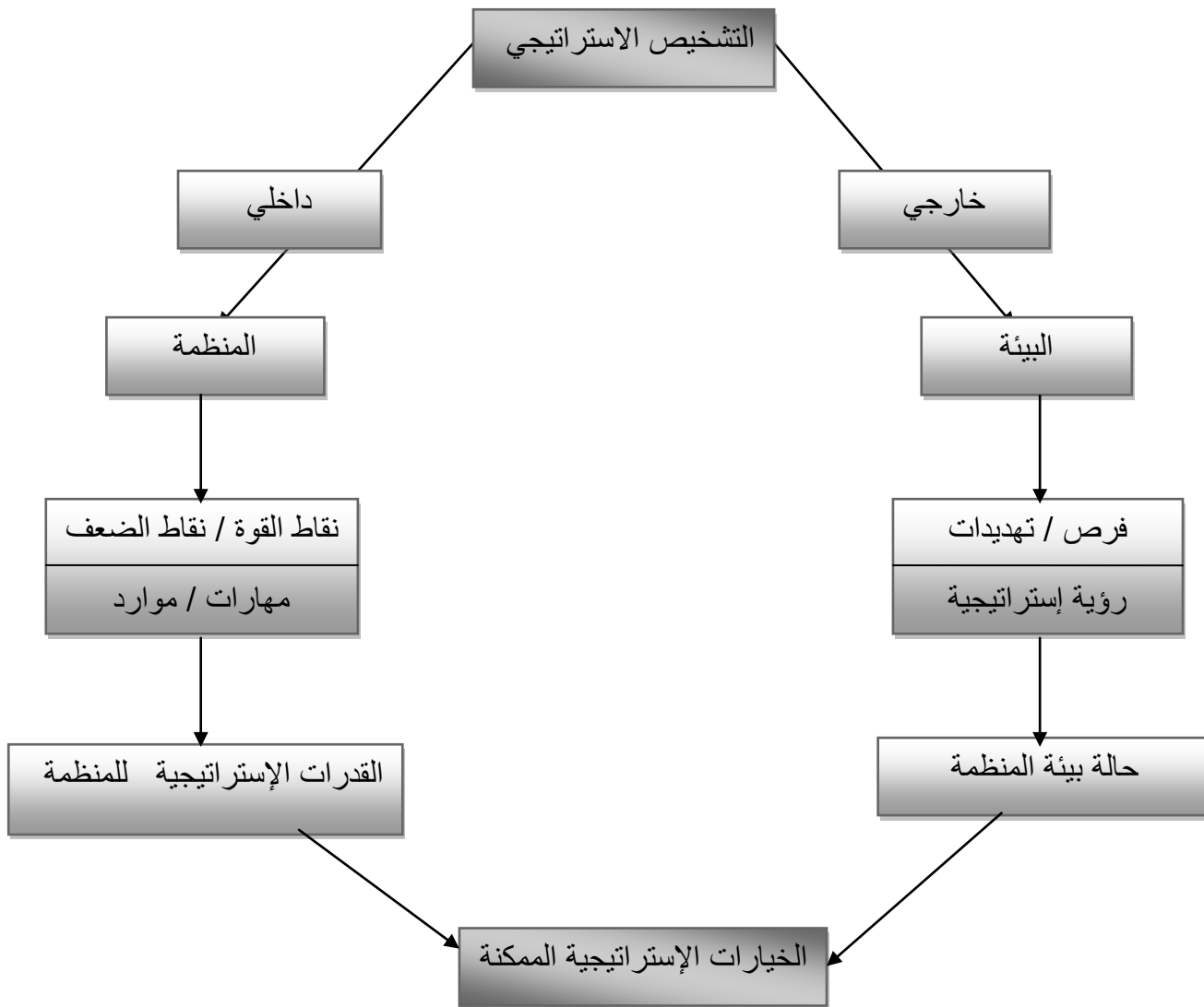
المطلب الرابع: مستويات التشخيص الاستراتيجي (الأبعاد)

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين وهما: التشخيص الداخلي للمنظمة والتشخيص الخارجي لمحيطها، ويرجع هذا التحليل لتصور المنظمة، و يقتضي بأنها نظام مفتوح على المحيط. وهذا لا يعني أن التشخيصين

1. عماري عمار و آخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2004م، ص2.

مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأهم طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمنظمة ليس له م عى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لحيط المنظمة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها، وفي ما يلي وصف لهذه الأبعاد. و الشكل الآتي يوضح بعدي التشخيص الاستراتيجي:

الشكل رقم (02): مستويات أو أبعاد التشخيص الاستراتيجي.



Source :Jean-Pierre Helfer et autres : **Management Stratégie et Organisation**, 3^{ème} édition, Vuibert, France, 2000, P55

الفرع الأول: التشخيص الداخلي.

يقصد به عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط.¹

ويقصد أيضا بالتشخيص الداخلي القيام بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لإبراز نقاط القوة و الضعف الموجودة داخل المؤسسة حيث:²

نقاط القوة: تعرف على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات و رغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، أو تعتمزم خدمتها.

نقاط الضعف: ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه المؤسسة، أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للمؤسسة.

2- ويتم الاعتماد على التشخيص الداخلي لبيئة المنظمة في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وعليه تكمن أسباب التشخيص الداخلي في:³

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- استكشاف نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا.
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من آثارها.
- تحقيق الترابط بين نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من آثارها.

1. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته، وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص25.

2. نفس المرجع، ص25.

3. بلقيدوم صباح، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2012، 2013، ص92.

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج عن التشخيص الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التشخيص الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

الفرع الثاني: التشخيص الخارجي

1. تعريف التشخيص الخارجي:

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف و فحص العوامل و المتغيرات الاقتصادية، و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من اجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في المنظمة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، و فهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينهما من جهة، ومنظمة الأعمال من جهة أخرى¹

2. أسباب دراسة وتقييم البيئة الخارجية:

تكمن عملية تشخيص وتقييم العوامل البيئية للمؤسسة، من التعرف على مجموعة من الأبعاد ودلائلها الإستراتيجية، ويكن حصر هذه الأبعاد في النقاط الموالية:²

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها (الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية).

- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.

- تحديد نطاق السوق ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

- بيان علاقات التأثير و التأثير بالمنظمات المختلفة سواء تمثل تلك المنظمات امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في أنشطتها المختلفة.

- المساهمة في تحديد السمات الأساسية لثقافة المجتمع أو المجموعات التي ستعامل معها المنظمة من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

- التعرف على أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الأمر الذي يساعد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

- مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبالتالي تصميم إستراتيجية كفئة، قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها.

1. محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط1، دار جليس الرمان للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص40.

2. بلقيدوم صباح، مرجع سابق، ص82.

وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية تركز على التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما:¹

الفرص: وهي الإحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي، وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.

التحديات: فتعني مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة، وهي تنشأ من جراء تغييرات غير مطلوبة في عناصر البيئة، وهذه التغييرات لها آثار عكسية على أهداف المنظمة.

المبحث الثاني: تشخيص عناصر المحيط الداخلي

لا يمكن نجاح أي إستراتيجية دون إعطاء اعتبار لإمكانيات المنظمة الداخلية، فيتعذر تنفيذها على أرض الواقع، كما يمكن أن يمنح اختيار هذه الموارد و الإمكانيات و طريقة تسييرها ميزة تنافسية تمكن المنظمة من التقدم عن منافسيها، فيكون من المهم القيام بتشخيص لهذه الإمكانيات لتأسيس الخيارات الإستراتيجية و العمل بها".²

و يقصد بتشخيص البيئة الداخلية، إلقاء نظرة مفصلة على المؤسسة، على كل مستويات للكشف عن جوانب القوة و الضعف لنشاطات المؤسسة، معرفة نقاط القوة التي تعد مزايا تتمتع بها مقارنة بمنافسيها، فيستفيد منها لإعداد إستراتيجيتها، اما نقاط الضعف فهي عراقيل و عيوب و قصور و نقص في المؤسسة، و التي عليها تصحيحها و معالجتها.

و هناك مدخلين رئيسيين لتشخيص المحيط الداخلي :

المطلب الأول : مدخل التحليل الوظيفي.

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة: التسويق، الإنتاج، البحث و التطوير، المالية، و الموارد البشرية وذلك من اجل معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف في كل وظيفة، و الى جانب تشخيص وظائف المؤسسة، يجب أن لا نهمّل الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة و المتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات....

1. احمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص139.

2. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء (حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة)، مذكرة ماجستير، فرع : تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004م - 2005م مرجع سابق، ص 101.

1. تشخيص وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسات و "المهمة أو النشاط الجوهرى للمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة"¹.

وهي أيضا: "الحصول على عوامل الإنتاج و استخدامها من أجل صناعة سلع جديدة أو تقديم خدمة مفيدة"².
إن الإستراتيجية الإنتاجية تتعلق بعملية اختيار، تصميم وتحديث الرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة لإنتاج منتجات أو خدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والفعالية والإنتاجية بحيث:³

- الاختيار: يتضمن تحديد المؤسسة لكل من المنتجات التي سوف يتم إنتاجها، العمليات الإنتاجية المستخدمة، و المعدات و الآلات التي ستستخدم وكذلك القوى العاملة اللازمة لوضع الخطط.
- التصميم: أما في ما يخص فيضمن تصميم المنتجات و العمليات الإنتاجية و المعدات و الآلات المستخدمة و الوظائف وطرق العمل.
- التحديث: فيضمن تصميم مراجعة النظم الإنتاجية في ضوء ضرورة إنتاج بعض المنتجات الجديدة، أو ضرورة استخدام بعض الخدمات أو العمليات الإنتاجية الخارجية.
- الرقابة: فتعتبر من العمليات المستمرة في النظام الإنتاجي حيث يتضمن وضع جداول الإنتاج وتحديد طرق التعامل مع الآلات و المعدات و الرقابة على العاملين في ميدان الإنتاج.

2. تشخيص وظيفة التسويق:

العملية التي تنتج بها المنظمات قيمة للعملاء، و تبني علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك⁴. ويتم الكشف عن نقاط القوة و الضعف في وظيفة التسويق، من خلال قيام المؤسسة بتقسيم حجم مبيعاتها و معرفة الوسائل التي تمتلكها و قدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق، و معرفتها لزيائنها و نوع العلاقة التي تربطها بهم، و سياسة التوزيع بها، و كذا قوة البيع الخاصة بها.⁵

1. سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م، ص8.
2. كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص316.
3. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2002، ص78.
4. فيليب كوتلر و جاري امستروذج، أساسيات التسويق، ج2، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007م، ص62.
5. سلطاني رشدي، مرجع سابق، ص26.

3. الوظيفة المالية.

تعد الوظيفة المالية إحدى أهم وظائف المنظمات على اختلاف أنواعها، و بموجبها يمكن تحديد احتياجات المنظمة من الأموال، و السعي إلى توفيرها في الوقت المطلوب و المحدد، مراعية في ذلك أفضل مصادر التمويل المالي التي من خلالها ستحصل على هذه الاحتياجات، و توفيرها في الوقت المناسب. و لا يقتصر نشاط الوظيفة المالية على ذلك فحسب بل يشمل القيام بإدارة أموال المنظمة، و السهر على حسن استثمارها و استخدامها بشكل مضبوط و جيد، و بالتالي فنشاط الوظيفة المالية يبدأ منذ ساعة التفكير بالمنظمة، و حتى انتهاء عمرها الإنتاجي السلعي أو الخدمي.¹

و عادة ما تتم دراسة الوظيفة المالية في المنظمة بتقسيمها إلى شقين:²

أ. **التحليل المالي:** و يهتم هذا الجزء بالإجابة على سؤالين مهمين هما: كم حققت المنظمة من أرباح أو خسائر؟ و كم هي قيمة المنظمة حالياً بناء على المعلومات الواردة في الميزانية العمومية؟ و يخدم هذا النوع من التحليل المدير من ناحية سحب المعلومات الكثيرة و المعقدة في الكشف الدخل و الميزانية العمومية إلى مؤشرات مركزة و مختصرة و واضحة التفسير تساعده في اتخاذ القرارات. حيث تتم عملية التحليل المالي بواسطة مجموعة من النسب و الجداول، بالرجوع إلى معلومات حول التدفقات المالية و المتابعة المحاسبية في المنظمة.

ب. **التسيير المالي:** و الذي يبحث في عملية جلب الأموال و البحث عن أحسن تخصيص لها بالنظر للتكاليف و مدة الاستفادة منها، و التسيير المالي يشمل القرارات التي تهتم بتسيير الخزينة، تسيير القروض و غيرها.

و يمكن تحويل تحليل النسب المالية و وضعية الخزينة إلى تشخيص ديناميكي بدراستها بدلالة الزمن و متابعة تطورها و مقارنتها بمتوسطات الصناعة، أو بالمنافسين كما تستعمل الجداول المالية لمتابعة كيفية استعمال الموارد التي تحصلت عليها المنظمة، و طرق تمويلها من أجل ضمان التوازن المالي، كما تساعد في كشف نقاط القوة و الضعف للوظيفة المالية.

1. عمر وصفي عقيلي و آخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994م، ص230.

2. سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص27.

إذ أنه من الضروري كشف نقاط القوة و الضعف للوظيفة المالية للمنظمة، بتصوير ثم تحليل الوضعية المالية الحالية و ذلك في سبيل وضع الاستراتيجيات الملائمة للإمكانيات المالية للمنظمة، و كيفية إدارتها فكثيرا ما تتغير استراتيجيات المنظمات و خطط تنفيذها لتغيير في عناصرها المالية.

4. وظيفة البحث و التطوير.

ترتبط وظيفة البحث و التطوير بوظيفة الإنتاج ارتباطا كبيرا، هذه الأخيرة التي تضمن الانتقال من المخبر إلى التصنيع في المعمل، في حين تضم الأولى مجموعة الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات و البحوث، و الارتقاء بجودة ما تقدمه من منتجات. ومن المؤشرات التي يمكن أن تدل على جوانب القوة التي تمتلكها المؤسسة في وظيفة البحث و التطوير:¹

- وجود جودة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث العملية و تطويرها.
- القدرة على استيعاب نتائج وظيفة البحث و التطوير و الاستفادة منها.
- توفير هيكل تنظيمي يسمح بالاستفادة من التكنولوجيات و المهارات
- و الأهم هو رغبة الإدارة في تحمل المخاطرة و التغيير، اذ يصعب تقدير فعالية نتائج الأبحاث للمؤسسة بالنظر إلى تكلفتها.

● أما نقاط الضعف في هذه الوظيفة و التي تشكل أسباب فشلها فهي:

- عدم توفر قوة البيع الملائمة و الابتكار، الأمر الذي يجعل المستهلكين يفضلون منتجات المنافسين التي تصلهم.
- مخطط الانطلاق يكون سيء، أما لعدم إعداد هيكل تنظيمي ملائم من إجراءات عمل مسبقة، و تقسيم العمل، و النوعية الرديئة للمنتج لعدم التمكن من التحكم التقني في عملية الإنتاج، أو الميزانية غير الكافية للبحوث للتحويل و النفاذ للأسواق، و كل هذا راجع لسوء تقدير المؤسسة لعملية التجديد مجملا.

وبعد الكشف على جوانب القوة و الضعف لوظيفة البحث و التطوير، على الاستراتيجي أن يحسن تقدير و استغلال نقاط القوة في المؤسسة، و يحاول معالجة نقاط الضعف للتمكن من منح المؤسسة ميزة تنافسية في أسواق أشدت فيها المنافسة و زادت فيها درجة التعقيد.

5. وظيفة الموارد البشرية.

1. بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 110.

تعد الوظيفة الأولى و الأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية في المؤسسة، هي تحسين درجة الموازنة بين الأفراد والوظائف. أن نوعية التوازن بين الأفراد و الوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيراً هائلاً على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية. وترتكز إدارة القوى البشرية في المؤسسة على اختيار و تدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم ووضع الأسس و المعايير الخاصة بتحفيزهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية و الجماعية.¹ ويمكن القيام بهذا التحليل وفق المجالات الرئيسية التي تتولى هذه الوظيفة القيام بها و المتمثلة في:²

- **تحليل الوظائف:** تبدأ هذه العملية بتحديد المهام الواجب أدائها و ثم القيام بجمع كل الوظائف المتشابهة لوضع وصف كامل لكل وظيفة وتحديد طبيعتها حتى لا يكون هناك ازدواج في أداء المهام أثناء تنفيذ الإستراتيجية، مع القيام بالتنبؤ بالاحتياجات اللازمة من القوى البشرية من خلال وضع استراتيجيات تضمن للمؤسسة الحصول على ما تحتاجه من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، لذا يجب ضمن تلك الاستراتيجيات مراعاة لتقلبات السوق، ومدى توفر هؤلاء الأفراد على المهارات و القدرات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
- **تدبير الاحتياجات:** بعد تحليل وظائفها لابد للمؤسسة من وضع إستراتيجية لتدبير احتياجاتها من الفرق العاملة، لذلك تقدم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات، واختيار الأفراد المناسبين، والقيام بدورات تدريبية لهم على الوظائف التي يشغلونها، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تستهدف هذه الإستراتيجية التقليل من معدل دوران الأفراد والحفاظ على الموارد و الكفاءات البشرية ضماناً لاستمرارية الميزة التنافسية.
- **الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها:** بعد الحفاظ على الموارد البشرية و تنميتها من أهم أهداف إستراتيجية المؤسسة، إذ يتطلب ذلك القيام بعملية تقييم أداء الأفراد و الذي على أساسه يتم القيام بعملية التنمية، وإعداد الأجر و الحوافز، و التخطيط للمهام، و تدعيم إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على مواردها بكثيف الاتصال معها و الاهتمام بانشغالهم و الاستماع إلى شكاواها و توفير الظروف الملائمة لعملها.

المطلب الثاني: تشخيص سلسلة القيمة.

1. محمد حنفي محمد نور تبيدي، اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2010، ص93.

2. سمالي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003م، 2004م، ص24.

"يعتبر تشخيص سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة و مدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة".¹

و بموجب هذا المفهوم فإنه يجب النظر إلى كل منظمة على أنها "مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية و الثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي و بالتالي يمكن دراسة جوانب القوة و الضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمنظمة".²

و قد مثل Porter (بورتر) هذه الأنشطة في سلسلة سماها " سلسلة القيمة "، و التي تضم تسعة فئات موزعة ضمن مجموعتين أساسيتين هما:³

الفرع الأول: الأنشطة الرئيسية.

تتولى مهمة توفير المواد الخام و القيام بتسويق السلعة و توزيعها و تقديم خدمات ما بعد البيع و تضم:

- ✓ الإمداد الداخلي: تتعلق باستلام و تنظيم و تخزين و مناولة المواد و كافة عناصر النظام الإنتاجي ، و تتمثل كذلك حركة النقل الداخلي و المخازن، و نظام مراقبة المخزن، و يتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة و الضعف فيها.
- ✓ العمليات: و تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع و خدمات) و تتضمن أنشطة التصميم ، التعبئة، التغليف، الرقابة على الجودة.
- ✓ الإمداد الخارجي: و يتضمن الأنشطة نقل السلع المصنعة و نصف مصنعة إلى مراكز استهلاكها.
- ✓ التسويق و البيع: تتمثل في الأنشطة التي تساعد على نقل السلع إلى الزبائن، متمثلة بالإعلان، الترويج، طرق التوزيع...
- ✓ الخدمات: و تتضمن خدمات التدريب و الصيانة و الإصلاح و خدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها كثير من المؤسسات بحكم طبيعة عملها.

الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة

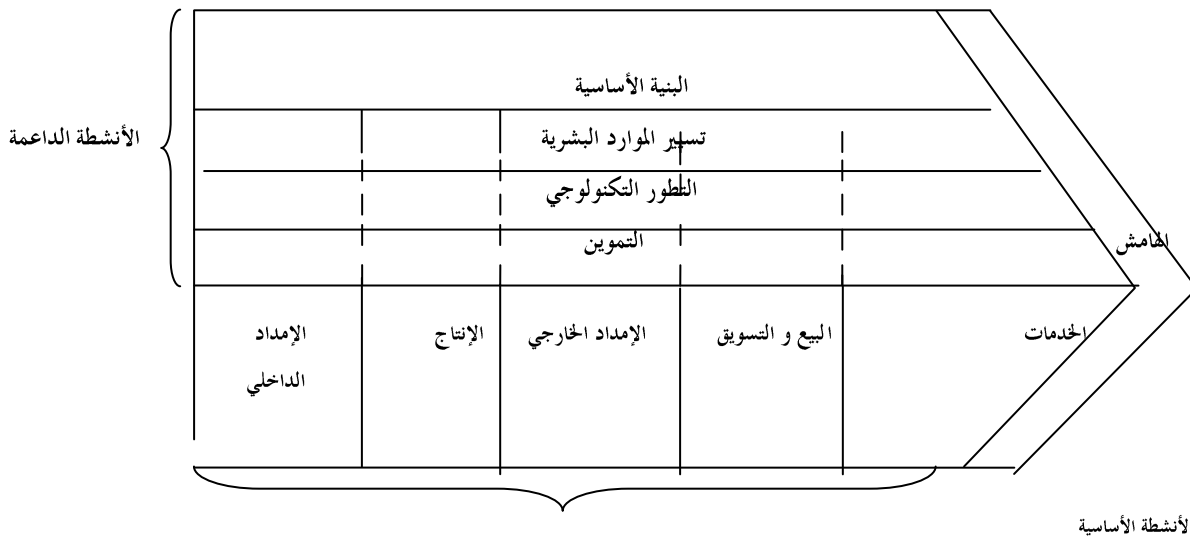
- ✓ البنية التحتية: و تشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة، و الرواتب.

1. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)،الدار الجامعية،الإسكندرية،2007م،ص232.
2. خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)دار البازوردي، عمان،2009م،ص87.
3. روبرت-أنسي وديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية) ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر النشر و التوزيع، القاهرة، ط1، صص206، 207.

- ✓ إدارة الموارد البشرية: وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، التنمية، الترويج، و الرواتب.
- ✓ التطوير التكنولوجي: و يهدف التطور التكنولوجي إلى تحسين المنتج و عملية الإنتاج على حد سواء و تأخذ نشاطاته عدة أشكال بدأ بالأبحاث ة تصميم المنتج, انتهاء بتطوير التجهيزات و مراجعة الآلات.
- ✓ المشتريات: وتتضمن شراء المواد الأولية و الأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

و الشكل التالي يوضح سلسلة القيمة:

الشكل رقم (03): سلسلة القيمة.



Source: Michael Porter; **La Concurrence Selon Porter**, édition village Mondiale, Paris, 1999, P85.

المبحث الثالث: تشخيص عناصر البيئة الخارجية

البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة و تشكل علاقات نسبية مركبة أي أنها مجموعة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة و تؤثر على مستوى كفاءتها و فعاليتها وهي لا تخضع لإدارة أو سيطرة المؤسسة، وعليه فان تحليل و تقييم البيئة الخارجية يعتبر احد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية لان نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها مع بيئتها الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و تزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.¹

1. بلقيدوم صباح، مرجع سابق، ص81.

كما يمكن القول أن البيئة الخارجية هي " مجموعة العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على المنظمة و استراتيجياتها.¹"

و يقصد بالعوامل تلك الاعتبارات و المتغيرات العامة و الخاصة، فالعامة منها تتمثل في السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية... الخ. هذه المتغيرات يصعب على المنظمة التحكم فيها و التأثير عليها بحكم شموليتها على المنظمات المماثلة. أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة و المرتبطة بالمنظمة.

و في هذا الإطار سنحاول من خلال المبحث التالي تقديم تشخيص لعوامل أو عناصر البيئة الخارجية.

المطلب الأول: تشخيص عناصر البيئة الكلية.

البيئة الكلية أو العامة تمثل مجموعة العوامل التي تؤثر على المنظمات بصفة عامة، و لا يمكن لهاته الأخيرة التأثير عليها إلا في حالات محدودة. و تتمثل عناصر البيئة الكلية في:

الفرع الأول: البيئة القانونية والسياسية

تؤثر العمليات القانونية و السياسية على التشريعات البيئية التي تعمل في ظلها الشركات. و من العناصر الهامة في هذا المجال: الإصلاح السياسي، المؤسسات السياسية، و تزايد الاهتمام بالحوكمة، الضرائب، الحد الأدنى للأجور، وإزالة القيود على المنافع العامة و بعض الصناعات.²

الفرع الثاني: المتغيرات الاقتصادية

تعد لتنبؤات أو التوقعات الاقتصادية هامة جدا، ذلك أنها تؤثر في الأعمال، و الصناعة، و الزبائن، و على العموم تكون المعلومات الاقتصادية متاحة بسهولة، رغم أن هذه المعطيات قد لا توفر سوى معلومات عامة جدا، وليست معلومات اقتصادية مفصلة. وتشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، مثل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية و المالية للدولة، المناخ العام للاستثمار.³

1. الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 39.

2. نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، دار خوارزم العلمية لنشر، جدة، السعودية، ط2، 2014، ص 91.

3. فريد ال فرأي وآخرون، تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، طبعة الأولى، 2007، ص 91.

الفرع الثالث: المتغيرات الاجتماعية و الثقافية

تتكون المتغيرات الاجتماعية و الحضارية من التقاليد، و نمط معيشة الأفراد و مستوى هذه المعيشة، القيم، و الأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة. وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من المجتمع، كما تؤثر على القدرة التسويقية لها، و على الوظائف التي تؤديها المؤسسة للمجتمع.¹

الفرع الرابع: المتغيرات التكنولوجية

هناك من يشير إلى التكنولوجيا بأنها الآلات و المكينات أو المعدات الفنية أو التراكم المعرفي في التعامل مع مفردات العمل لتشمل المنظمات الصناعية و منظمات الخدمة على حدى سواء. تؤثر العوامل التكنولوجية بشكل كبير وواضح في المنظمات باختلاف أنواعها وتمثل هذه المتغيرات تهديد لكل المنظمات كونها تتسبب في بقائها أو إلغائها أو تحذ من طبيعة عملها²، وفيما يلي بعض العوامل و التي تؤثر سلبا وإيجابا على البيئة التكنولوجية:³

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة.

الفرع الخامس: المتغيرات الدولية و العالمية

تلعب التغيرات في البيئة الدولية و العالمية دورا بارزا و مؤشرا على المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص و خلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية التحالفات السياسية الدولية، الحروب و المنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية الأزمات الاقتصادية و السياسية. وقد شهدت السنوات الأخيرة من

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص111.

2- أكرم محسن الياسري، احمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، ط1، 2015، ص136.

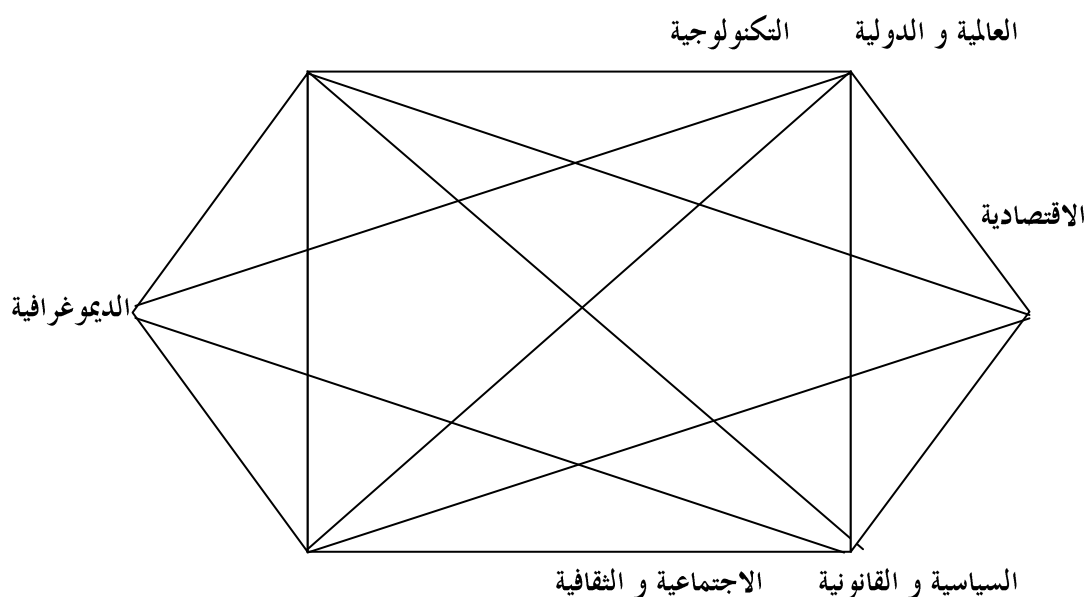
3- نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للدراسات و النشر، لبنان ط1، 2007، ص152.

القرن الماضي تطورات عديدة في المتغيرات البيئية الدولية كالتحالفات الدولية، جعلت اغلب المؤسسات تستنفر وجودها ومواردها ومراجعة أهدافها لوضع استراتيجيات لاستثمار الفرص و مواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك المتغيرات.¹

الفرع السادس: المتغيرات الديموغرافية

قد تمثل التغيرات الديموغرافية قوة تأثير هامة في السوق، و تشمل المتغيرات العوامل الآتية: منها السن، التعليم، الموقع الجغرافي، الديانة، معدل نمو السكان... الخ²

الشكل رقم(04): ترابط وتداخل عوامل البيئة الكلية



المصدر: جعفر عبد الله موسى ادريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 129.

المطلب الثاني: تشخيص البيئة التنافسية (الصناعية):

إن طبيعة و درجة المنافسة في الصناعة يتوقف حسب بورتر Porter، على خمس عوامل ما هي:

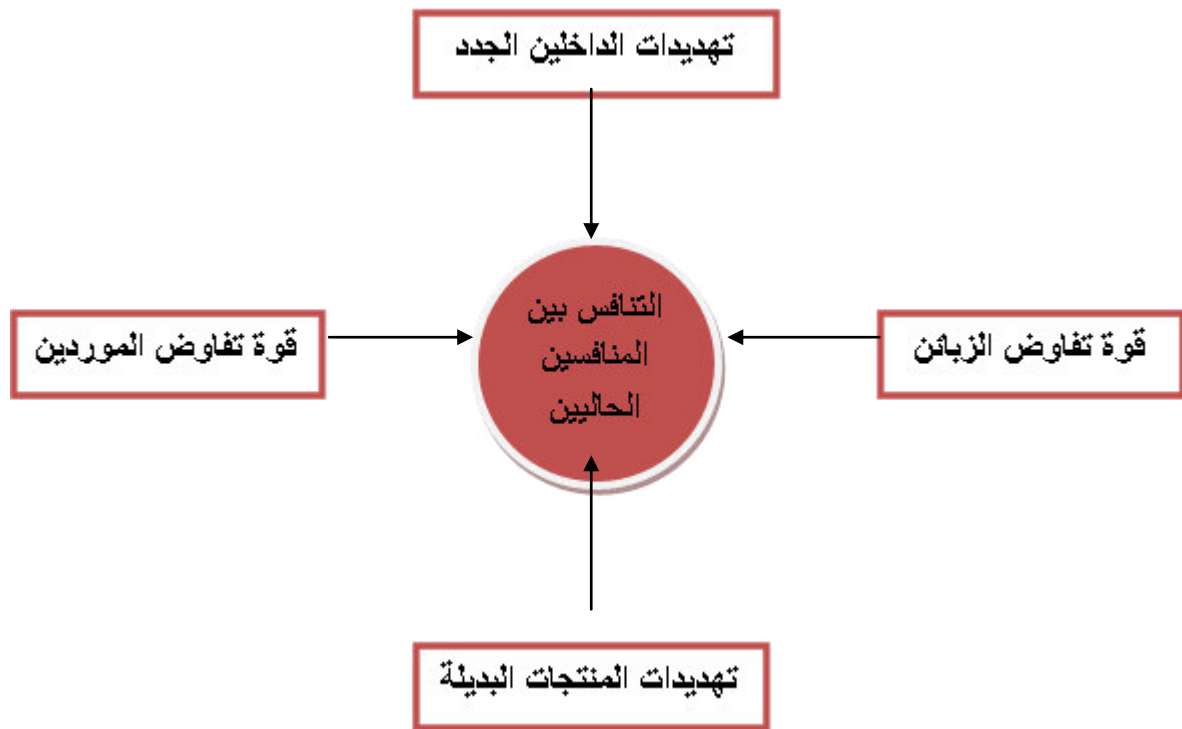
1- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العملية للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 92-93.

2. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة والإستراتيجية، الإدارة والإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 157.

- ✓ تهديد الداخلين الجدد
- ✓ قوى مساومة المجهزين (الموردين)
- ✓ قوى مساومة المشترين
- ✓ تهديدات منتجات بديلة
- ✓ وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة

وأن أي تعديل استراتيجي، يمكن أن ينتج من خلال هيكل الصناعة الذي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية فعالة للمنافسة، والشكل يوضح قوى التنافس الخمسة لبورتر:

الشكل رقم (05): القوى الخمس التي تشكل البيئة التنافسية



Source: Michel E.Porter: **On Competition**, A Harvard Business Review Press, United States of America, 1998, P 04.

1. تهديد الداخلين الجدد

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد و بالتالي فإنهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة و رد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.⁽¹⁾

و قد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:²

- **اقتصاديات الحجم:** تعني اقتصاديات الحجم أن الإنتاج بحيث تصبح منافسة. وتعتبر اقتصاديات الحجم عائقا أمام الدخول إلى الصناعة وذلك لأنها تجبر الداخلين الجدد على التواجد بحجم اقتصادي كبير وقدرة على مواجهة المخاطر المنتظرة من المنافسين الحاليين.

- **تميز المنتج:** يشير تميز المنتج إلى أن المنشأة القائمة فعلا لديها شهرتها التجارية، كما أنها تتمتع بولاء عملائها والذي تحقق من جهد متواصل و فعال في الإعلان عن المنتج وتقديم خدمة مميزة للعملاء و تميز أداء المنتج ، هذا الذي يضع قيود أمام الداخلين الجدد، وتجبرهم على إيجاد وسائل فعالة للتغلب على ولاء العملاء للمنشأة القائمة و منتجاتها و محاولة تحويل هذا الولاء إلى منشاتهم.

- **الموارد المالية المطلوبة:** بعض الصناعات قد تتطلب كما هائلا من الأموال لكي تبدأ أعمالها، وتظل هناك مخاطر حتى لو توفرت سبل الحصول على الأموال الأزمة من مصادر مختلفة وتمثل تلك المخاطر في كيفية استخدامه هذه الأموال و تحقيق عائد مناسب عليها.

- **تكاليف التحول:** تمثل تكاليف التحول احد عوائق الدخول إلى الصناعة بالنسبة للداخلين الجدد وذلك في حالة خدمة هذه القنوات لمنتجات المنشآت القائمة فعلا. وقد يحاول هؤلاء الداخلون الجدد إلى الصناعة النفاذ إلى هذه القنوات عن طريق تخفيض أسعار منتجاتهم أو عن طريق منح المزيد من الحوافز الترويجية للموزعين.

- **التشريعات السياسية:** تمثل التشريعات الحكومية احد عوائق الدخول إلى صناعة معينة و ذلك من خلال مجموعة من الضوابط و السياسات و منها على سبيل المثال قوانين البيئة المختلفة، او من خلال ضوابط حماية المستهلك في المواقع الإنتاج المختلفة.

2. قوى مساومة الجاهزين(الموردين)

1-نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000-2001، ص90.

2- محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط2009، ص 321،322.

يهتم صانعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد، ولذلك قدم بورتر توصيفا للعلاقة بين الموردین و المنظمة، حيث يقول بورتر انه يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على منظمة الأعمال دفعها ثمنا لمدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحيتها، ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافا فذلك يهيئ الفرصة لمنظمة الأعمال لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة، وان قوة الموردین على فرض مطالبهم لدى منظمة الأعمال، وطبقا لما قاله بورتر فان الموردین يكونون في مركز أكثر قوة عندما:¹

- تكون منتجاتهم متميزة بالدرجة التي تكلف منظمة الأعمال الكثير إذا ما تحولت إلى مورد آخر.
- يكون للمنتج الذي يبيعهونه بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج لمنظمة الأعمال.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها منظمة الأعمال المشتريّة اللجوء إلى التهديد بالتكامل الراسي وتوفير احتياجاتها بنفسها.
- يكون لدى المورد إمكانية تحقيق التكامل الراسي في الصناعة و المنافسة.

3. قوى مساومة المشترين

عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج فانه يمكن إن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر او زيادة نطاق او كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة². واستنادا إلى ما جاء به Porter فان المشترين يكونون أقوياء في الحالات الآتية:³

- أ. عند شراء حصة كبيرة من المنتجات التي تنتجها الشركة.
- ب. عندما تتوفر لدى الشركة للتكامل الخلفي، أي القدرة على إنتاج نفس المنتج نفسه الذي تقدمه المنظمة، مثال ذلك صناعة السيارات التي بإمكانها تصنيع الإطارات بدلا من شرائها.
- ج. عندما يستطيع المشترين تحويل طلباتهم بين الشركات المجهزة كما هو الحال في المشتقات النفطية.
- د. عندما تعتمد الصناعة المجهزة على المشترين للحصول على نسبة عالية من أوامر الطلب.

1سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري) ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص41.

2جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 173.

3فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية" نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة"، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص147.

٥. عندما يكون من الأفضل من الناحية الاقتصادية للمشتري أن يشتروا مدخلاتهم من عدد من الشركات حالا و مباشرة.

4. تهديد الداخلين الجدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج و الولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة المعروفة، تكاليف الإنتاج و التسويق و التوزيع و التمويل و البحث و التطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.¹

5. تهديدات منتجات بديلة

إن هذه المنتجات هي منتجات الصناعات التي تلي حاجات المستهلك نفسها التي تلبىها منتجات الصناعة القائمة². ويؤكد بورتر أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني اثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحاجة، وكلما كان ذلك ادعى لزيادة الاستثمار في البحوث و التطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار و رفع الجودة ويزداد تهديد السلع و الخدمات البديلة في الأحوال التالية:³

- ✓ قدرة السلع و الخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة ارخص وأفضل.
- ✓ عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.
- ✓ عدم تحمل العميل لتكلفة تحول، نتيجة اتخاذ قرار شراء السلع و الخدمات البديلة.
- ✓ إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعديل المنتجات نظرا لقصور الإمكانيات المادية و الآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

المبحث الثالث: تحليل المصفوفات (أدوات التشخيص الاستراتيجي)

1. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر، عمان- الأردن، ط1، 2014، ص145.
2. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص150.
3. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية! حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، رسالة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014، ص58.

هناك العديد من الأدوات و النماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي، ونظرا لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض ابرز هذه النماذج، و التي تساعد المؤسسة في اختيار الإستراتيجية المناسبة لها، وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية و الثنائية(سوق، منتج) حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG و ADL و MACKINESY أو لا يشير إليها و فيما يلي عرض موجز لها:

المطلب الأول: مصفوفة الـBCG1

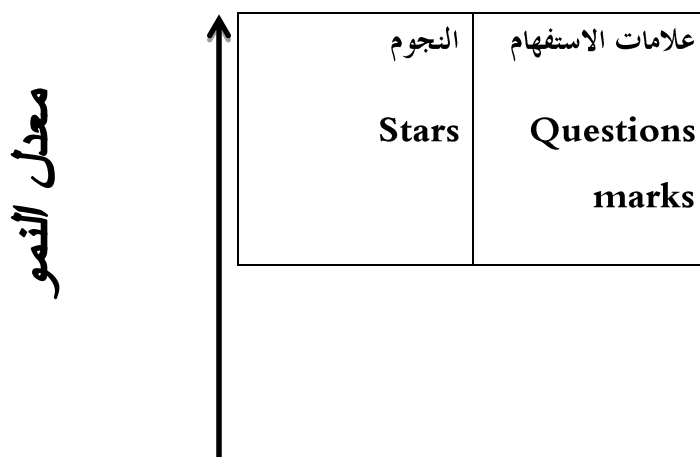
يعد تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية احد نماذج تحليل محفظة الأنشطة والتي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في قرار إعادة النظر بمزيج منتجات المؤسسة في ضوء الأرباح المحققة. وبعبارة أخرى يقوم تحليل المحفظة BCG1 على أساس استخدام محورين أساسيين و هما:¹

-الحصة السوقية.

-معدل نمو السوق.

مما يشكل مصفوفة من ربع خلايا موضحة في الشكل:

الشكل رقم (06): نموذج BCG1



1-محمد عيسى العيساوي، مرجع سابق، ص463.

الأبقار الحلوب	الكلاب المسعورة
Cash cows	Dogs



الحصة السوقية

المصدر: عبد السلام ابو قحف، مرجع سابق، ص215.

حيث تعبر كل خلية من الخلايا التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال إستراتيجية أو منتج معين و فيما يلي وصف لتلك الخلايا:

1. أنشطة التردد:

وهي أنشطة ذات حصة سوقية منخفضة تعمل في سوق ذات معدل نمو مرتفع، فهي وان كانت في الأجل القصير ضعيفة الربحية ولا تدلا نقدية هامة للمؤسسة، إلا أنها تتوفر على إمكانية النمو مستقبلا، بالنظر إلى جاذبية سوقها، و هي تحتاج إلى دعم من طرف المؤسسة من اجل تنمية حصتها السوقية، وهو ما يعني تخصيص موارد إضافية لها مما تدره أنشطة البقرة الحلوب.

2. أنشطة النجوم:

لها حصة سوق كبيرة في صناعة سريعة النمو. والنجمة هنا هامة لان لها نموا إضافيا متوقعا و مستقبلا واعداد في الأرباح، أنها تحتاج لاستثمارات حتى تساير النمو المتسارع للسوق. تولد النجمة تدفقا نقديا ايجابيا أو أرباح حتى عندما تتشعب الصناعة ويتبطأ معدل نمو السوق. عادة ما يتبنى المديرون الإستراتيجيون إستراتيجية النمو لتطوير النجمة إلى البقرة النقدية.¹

3. أنشطة البقرة الحلوب:

1- محمد عبد الوهاب حسن عثماوى، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص 85.

تشير إلى تلك الأنشطة و الوحدات التي تتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض و أنشطة تدر دخلا وربحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية، و الإستراتيجية الملائمة هنا تعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة عبر أطول فترة زمنية ممكنة، حيث أن التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات أو وحدات الأعمال يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة للقلق (علامات الاستفهام) ويهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة (النجوم).

4. أنشطة الأوزان الميتة

هي أنشطة ووحدات متعثرة تتميز بحصة سوقية ضعيفة و معدل نمو ضعيف ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية حياتها وأخذت تكلفتها بالزيادة وبالتالي يكون من الأفضل التخلص من النشاط و تصفيته، ومن الاستراتيجيات المناسبة هنا هي إستراتيجية الانكماش (البيع و التصفية).

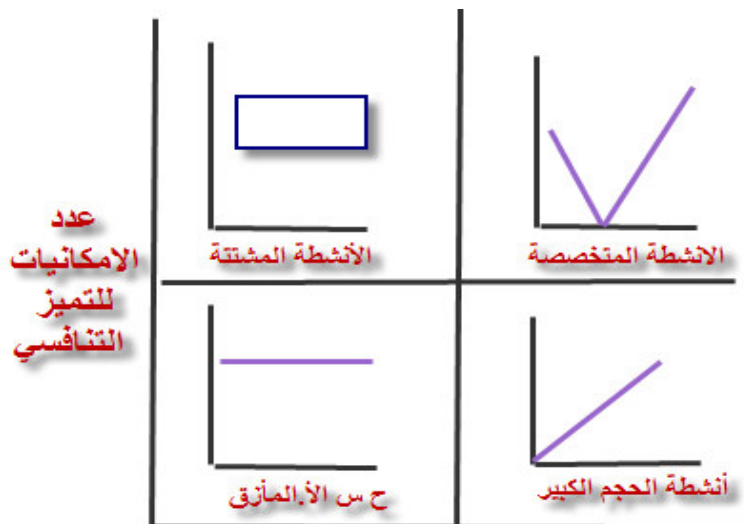
المطلب الثاني: مصفوفة BCG2

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

-الميزة التنافسية (ضعيفة إلى قوية) ممثلة في المحور الأفقي.

-عدد الإمكانيات للتمييز التنافسي (قليلة إلى كثيرة العدد) ممثلة في المحور العمودي.

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



الشكل (07):

مصفوفة BCG2 (المطورة)

المصدر: رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، ط1، 2008.

من خلال الشكل (7) نلاحظ أن مصفوفة الـ BCG2 (المطورة) قسمت إلى أربعة أنشطة كالاتي:¹

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

المطلب الثالث: مصفوفة الـ ADL

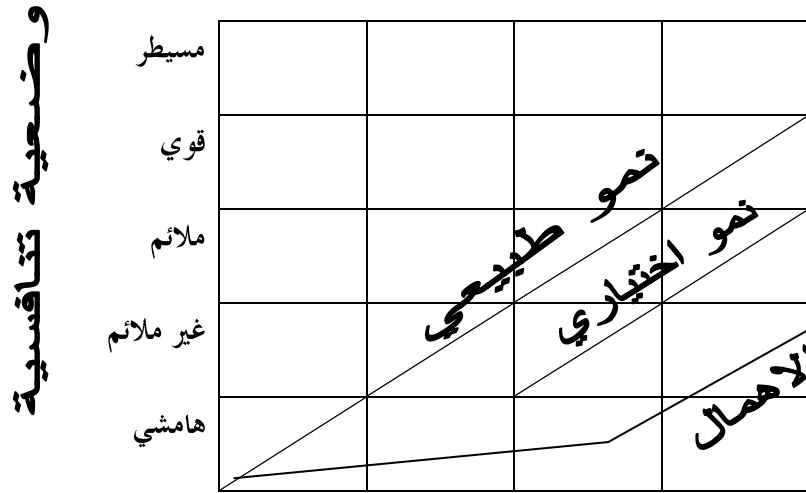
1. احمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص90.

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما¹:

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

سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 32. 1

زوال نمو نضج نمو الانطلاق



الشكل (08):

ADL

Source :

Garibaldi:

stratégique, Les éditions d'Organisation France

2001,P289

من خلال الشكل نلاحظ أن المنظمة تتبع الاستراتيجيات التالية:¹

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

المطلب الرابع: مصفوفة جنيرال إلكترك/ماكتري (GE/McKinsey) :

1. براهيمي حياة: مرجع سابق، ص 32

طورت إدارة ماكتري للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال و الذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوفة ماكتري الموضحة في الشكل 15 تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات لمعياريين للحكم من خلالها على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال هذا و يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات، قوي/متوسط/ضعيف. ويتكون كل بعد من هذين البعدين مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المتعمق، وإضفاء قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة. و تعتمد مصفوفة ماكتري على تقويم بعدين رئيسيين هما:¹

جاذبية الصناعة: وتستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة: الحجم، النمو السوقي، التسعير، تنوع الأسواق، هيكل المنافسة.

تقويم قوة الأعمال والمركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات في المؤسسة: وتستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال: الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز، هوامش الربح، المركز التكنولوجي، والقوة والضعف في الإمكانيات المتاحة. ويبقى على المنظمة استخدام مختلف العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة أو قوة نشاط المنظمة وذلك بالاعتماد على طبيعة الحالة التي تواجهها.

ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، متوسط، ضعيف كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): مصفوفة GE/McKinsey

1. ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، 285، 287.

(قوى الأعمال/المركز التنافسي)

فائزون	فائزون	علامات الاستفهام	↑ جاذبية مرتفع الصناعة متوسط منخفض
فائزون	متوسط	خاسرون	
منتجي الأرباح	خاسرون	خاسرون	
←			ضعيف متوسط قوي

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص284.

أما عن الاستراتيجيات المناسبة فهي كالآتي:¹

– الأنشطة ذات مركز تنافسي قوي أو متوسط وجاذبية صناعة قوية أو المتوسطة: يجب على المؤسسة في هذه الحالة أن تستمر وتزيد من إنفاقها و استثماراتها والتوسع في أعمالها، أي أن الإستراتيجية المناسبة هي إحدى استراتيجيات النمو.

– الأنشطة ذات الأبعاد (مركز تنافسي/جاذبية الصناعة) أو (قوي/ضعيف) أو (متوسط/متوسط) أو (ضعيف/ قوي): في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرًا وتنفق بحذر في الاستثمار، وأن تراقب الموقف باستمرار و الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف المواتية، أما إذا كانت غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

– الأنشطة ذات مركز تنافسي ضعيف أو متوسط وجاذبية صناعة ضعيفة أو متوسطة: في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرًا إزاء هذه الأنشطة أو تحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية، و الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

ويتم تطبيق مصفوفة GE/McKinsey بإتباع الخطوات التالية:²

1-براهيمي حياة، مرجع سبق ذكره، ص73.

2- سلطان محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص32-33.

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

ظهر مصطلح التشخيص أول مرة في مجال الطب لينتقل إلى المجال الإداري، كعملية تعني بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة، من خلال الوقوف على نقاط قوتها وضعفها، ودراسة البيئة الخارجية من خلال الوقوف على الفرص و التهديدات التي تأتي منها.

والتشخيص الداخلي للمؤسسة يعتمد على تحليل وظائف المؤسسة و تشخيص سلسلة القيمة. أما تشخيص الخارجي فهو يستند على تشخيص المحيط العام للمؤسسة بمختلف جوانبه الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الديموغرافية، والتكنولوجية. ثم تشخيص المحيط التنافسي أو المباشر والتي تلخص في نموذج بورتر للقوى الخمس. وانه يوجد العديد من الأدوات و النماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي مصفوفات

من اهمها

BCG وBCG2 وADL وMACKINESY.

تمهيد:

إن التغير البيئي الذي أصبح يميز مؤسسات اليوم و التطورات التكنولوجية المتتالية وثورة المعلومات وزيادة حدة المنافسة كل هذا دفع بالمنظمة إلى تبني نظام معلوماتي فعال، حيث أصبحت المعلومات تحتل مكانة كبرى في كل المنظمات فهي تعتبر موردا إستراتيجيا لها، وذلك من خلال توافر حجم هائل من البيانات المتعلقة بأعمال المنظمة وممارساتها. وأصبحت جزءا أساسيا من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة.

وعلى هذه الأهمية التي يتمتع بها نظام المعلومات، إرتئينا التطرق إلى موضوع نظام المعلومات والدور الذي يلعبه في عملية التشخيص الإستراتيجي في هذا الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظام والمعلومات

تعتبر المعلومات في الوقت المعاصر ثروة هامة، إذ أن التحكم والاستغلال الأمثل لها يحقق أرباحاً ونجاحاً للخطط المستقبلية وضماناً لاستمرار وتطور المنظمة. والمعلومات الجيدة ينتجها نظام معلومات حديث ومتطور، وهذا الأخير لن يتحقق إلا في ظل تطبيق أنظمة تسيير مناسبة لحجم وطبيعة نشاط المنظمة.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم النظام وعناصره، ومفهوم المعلومات وخصائصها

المطلب الأول: ماهية النظام

أولاً: تعريف النظام

و يعرف النظام بأنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء أو المكونات التي تربط أو تتفاعل مع بعضها البعض والتي تعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف أو أهداف محددة (معينة)".¹

و يعرف أيضاً بأنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة ببعضها ومع البيئة المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام".²

كما يعرفه Jean Gerbier بأنه "مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها لتشكل وحدة واحدة تقوم بوظيفة معينة"³. وعليه - كتعريف شامل - يمكن القول بأن النظام يجب أن يكون مشتملاً على ثلاثة عناصر:

1. أن يتكون النظام من مجموعة من الأجزاء.
2. أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على بعض.
3. أنها تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

1- صباح رحيمة محسن واخرون، نظم المعلومات المالية أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها، دار الوراق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص43.
 2- زياد يوسف العشر، علي محمد الخصبة، أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي)، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006، ص 488.
 3 - مناصرة إسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألغيم (ALGAL)، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004، ص 43.

ثانيا: مكونات النظام

من خلال مفهوم النظام يمكن تحديد العناصر التي يتضمنها والتي تتضمن الأجزاء والبيئة والأهداف والخصائص وغيرها، و يتبين لنا مدى تكامل أو ارتباط مكونات النظام.

ويمكن توضيح عناصر النظام فيما يلي:

أ. المدخلات: تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه، وتشمل المدخلات العديد من العناصر كالخدمات والطاقة والمعلومات والآلات... الخ، ويلاحظ أن مدخلات النظام غير متجانسة كما أن تلك المدخلات ماهي إلا مخرجات أنظمة أخرى سواء كانت تلك النظم موجودة في بيئة النظام أو في النظم فرعية التي تكون داخل النظام ذاته⁽¹⁾.

ب. العمليات: هي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب إنجازها لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة أي أن التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام لا يتم بشكل عشوائي بل يتم في إطار من التحكم في تلك التفاعلات وتحديد مساراتها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجراؤه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات².

ج. المخرجات: تمثل المخرجات ناتج عملية تحويل المدخلات وقد تكون المخرجات سلع أو خدمات أو معلومات، وتعد المخرجات هي الأداة التي يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أي قدرته على تحقيق أهدافه، ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المخرجات، فهناك مخرجات تستخدمها أنظمة أخرى كمدخلات، كما أن هناك مخرجات يستخدمها النظام ذاته وأخرى يتخلص منها³.

د. التغذية العكسية: لأجل تحقيق الانتظام في فعاليات النظام والرقابة عليها لا بد من وجود عنصر التغذية العكسية الذي يتولى مهمة المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية وبين المخرجات المخططة والمحددة مسبقا، إذ أن وجود أية اختلافات بينهما يحتم استخدام مدخلات جديدة أو إجراء تعديلات في عمليات المعالجة أو إعادة النظر في المخرجات المخططة للحصول على المخرجات المرغوبة⁽⁴⁾.

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

2- الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية 'دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان TOP LAIT'، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 55.

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

4- يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرامات للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998 ص 20.

المطلب الثاني: ماهية المعلومات

تعتبر المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الوظائف التي تمارسها المؤسسة.

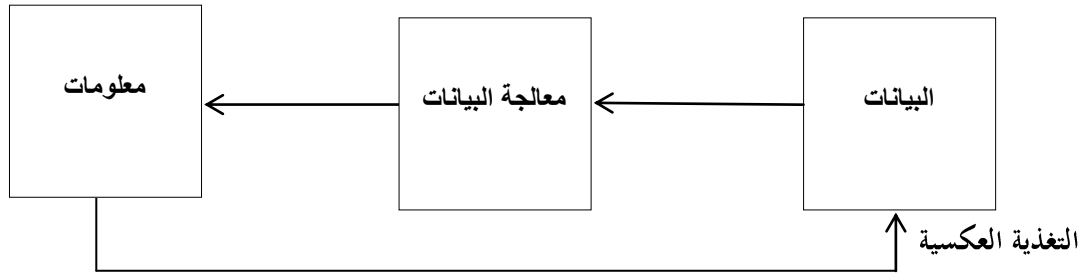
أولاً: تعريف المعلومات

حيث تعرف المعلومة على أنها "عبارة عن بيانات تم تصنيفها، وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها، والاستفادة منها وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستخدمها"¹.

كما تعرف المعلومات بأنها "تلك البيانات و الأرقام والحقائق والأوصاف التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من ظواهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل ومن ثم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة والرقابة على مختلف أوجه النشاط"².

إذ تعتبر البيانات المادة الأولية التي سوف تدخل في العملية الإدارية والتي تجري عليها عمليات معالجة على ضوءها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة. فهي تمثل حقائق مجردة تعبر عن أحداث معينة ببيئة (رموز أو حروف أو أرقام أو رسوم بيانية) يتم جمعها في مصادر مختلفة. أي أنها المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات³. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(10) : نظام معالجة البيانات



المصدر: احمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص44.

1- احمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم المكتب الحديث للنشر، عمان-الأردن، 2009، ص 68.

2- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص206.

3 هشام فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر، عمان-الأردن، 2012، ص48.

ثانياً: خصائص المعلومات

- حتى تؤدي المعلومات دورها وتحقق مكانتها في المؤسسة يجب أن تتميز بخصائص معينة يمكن تحديدها فيما يلي:¹
1. **التوقيت:** التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومة مناسبة زمنياً لاستخدامات المستخدمين خلال دورة معالجتها والحصول عليها، وهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال، وعمليات المعالجة، وإعداد تقارير المخرجات للمستخدمين) ومن أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومة فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة.
 2. **الدقة:** تعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات، ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة.
 3. **الصلاحية:** صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستخدم بصورة جيدة. وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام المعلومات.
 4. **المرونة:** هي قابلية تكيف المعلومات لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستخدمين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.
 5. **الوضوح:** هذه الخاصية تعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومتناسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستخدمين.
 6. **قابلية المراجعة:** هذه الخاصية هي منطقية نسبياً وتتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستخدمين لمراجعة وفحص نفس المعلومات.
 7. **عدم التحيز:** هذه الخاصية تعني غياب القصد من تغيير أو تعديل ما يؤثر في المستخدمين، وبمعنى آخر فإن تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثراً على المستخدمين أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف ورغبات المستخدمين.
 8. **قابلية القياس:** وهذه الخاصية تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعلومات الرسمي، وتستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية.
 9. **الشمول:** هو الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات احتياجات المستخدمين من المعلومات بحيث تكوم بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقدها معناها.

¹ - محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، مصر، 1987، ص 57، 55.

10. إمكانية الوصول: هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام.

ثالثا: أنواع المعلومات

تكون المؤسسة بحاجة إلى استخدام معلومات عديدة ومتنوعة، ويمكن تقسيمها كما يلي:¹

✓ معلومات حسب طبيعتها

تتمثل في المعلومات التسويقية، والتجارية، والمالية، والاجتماعية، والتقنية، والحاسبية... الخ

✓ معلومات حسب هدفها

هي معلومات حول التنظيم الداخلي، ومعلومات سياسية و جبائية، ومعلومات على المؤسسات ومعلومات تكنولوجية، وقانونية، أي تقسيمها حسب ما ترمي المؤسسة الحصول من خلالها.

✓ معلومات حسب شكلها

هي معلومات ورقية، ومعلومات موجودة في أجهزة الإعلام الآلي، ومعلومات على شكل ملصقات... الخ

المبحث الثاني: نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات كمورد أساسي للمعلومات وحافظا لها، حيث يتمتع بالدقة والمرونة في التعامل مع هذه المعلومات، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهومه وأهميته وخصائصه وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظام المعلومات إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح فنظام المعلومات "مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع و معالجة وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عملية صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة"²

وعرف laudon and laudon نظم المعلومات بأنه "مكونات مجتمعة ومرتبطة تعمل مع بعضها لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها لدعم عملية صنع القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل على مستوى المؤسسة بحيث تصبح واضحة للإدارة، كما تساعد الإداريين والعاملين في تحليل المشاكل، واستيعاب المواضيع الصعبة"³.

1-رشيدة بن الشيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، دراسة حالة مجمع هنكل - إناد الجزائر مركب شلغوم العيدية algérie henkel-enad، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2006، 2005، ص19.

2-محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص24.

3- زياد يوسف العشر، علي محمد الخصبية، مرجع سابق، ص490.

و كذلك عرفه Robert reix نظام المعلومات بأنه "مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز،... في المؤسسة"¹. من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريف شامل لنظام المعلومات بأنه " مجموعة من العناصر البشرية و المادية و البرمجية تعمل معا على تجميع البيانات وتصنيفها وفرزها ومعالجتها ثم تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في إنجاز أعمالها واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وبالتكلفة والكمية المناسبة.

المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات

أصبحت نظم المعلومات هامة وضرورية جدا لكل المؤسسات بفعل الحقائق التالية:²

- أ. ازدياد التعقيد في مهام إدارة المؤسسات، ذلك التعقيد الناجم عن تأثير المؤسسات بالمتغيرات البيئية من سياسية، ثقافية، اقتصادية....، سواءا على الصعيد المحلي أو الدولي.
- ب. الإتصال ومواصلة التطورات التكنولوجية في أساليب وأدوات الإنتاج، و أيضا في أساليب ووسائل ونقل المعلومات.
- ج. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما يضطر المسيرين إلى وجوب مواجهة منافسيهم من حيث سرعة إتخاذ القرارات وحل المشكلات و إستشعار مجالات أداء مؤسساتهم، كالتعرف على الفرص التسويقية والتهديدات البيئية الحالية والمحتملة.
- د. تزايد منافذ المعرفة والمعلومات بالنسبة لمختلف المؤسسات.
- هـ. تغير مفهوم وقيمة المعلومات حيث كان ينظر في السابق للمعلومات على أنها عبء في حين أصبح ينظر إليها اليوم على أنها مورد استراتيجي.
- و. تطوير شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة المبنية على إستخدام الحاسب الآلي.

المطلب الثالث: موارد وخصائص نظم المعلومات

يشمل نظام المعلومات على خمسة عناصر أساسية، والتي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة، وهي:³

1. موارد الأفراد: الأفراد وهم متطلب ضروري للعمليات و الإجراءات في كل نظم المعلومات، ومن هؤلاء الأفراد ما يطلق عليه المستخدمون، وكذلك الاختصاصيين الفنيين المسؤولين عن تشغيل وإدامة النظام.

1 -Robert reix , **Traitement des information** , Edition vuilert , Paris, France, 2001, P 165.

2 -عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، دار زهران، صص 22، 23.

3-احمد صالح الهزاعمة، " دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية " دراسة ميدانية في المؤسسات لمحافظة اربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد الأول، الأردن، 2009، صص 396.

2. موارد الأجهزة: والتي تشمل على مختلف أنواع الأجهزة والمكونات المادية المستخدمة في ال عمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات ومنها الحواسيب الوسائط، وملحقات الحواسيب.
3. موارد البرمجيات: والتي تشمل على كل الإعازات والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات ومن ضمنها مجموعات نظم التشغيل التي توجه المكونات المادية للحواسيب.
4. موارد البيانات: فالبيانات هي حقائق خام أولية والتي يتم تسجيلها بواسطة رموز معينة (كلمات-أحرف- أشكال...إلخ)، بحيث يمكن الرجوع إليها في وقت لاحق.
5. موارد الشبكات: وتشمل تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى ومختلف

ثانيا: خصائص نظم المعلومات

يتميز نظام المعلومات بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

1. **الثقة:** بحيث تكون المعلومات التي يوفرها النظام وثيقة الصلة بالقرارات التي يراد مستويات التنظيم.
2. **الملاءمة:** أي يجب أن تكون المعلومات متوافرة في الوقت المناسب وبالقدر الملائم لمتطلبات كل موقف.
3. **الدقة:** يجب أن يتصف نظام المعلومات بالدقة والجودة فيوفر المعلومات الدقيقة غير الخاطئة حتى لا يترتب عليها إتخاذ قرارات خاطئة.
4. **الصدق:** وهذا يعني أن نظام المعلومات يجب أن يقوم على بيانات واقعية وموضوعية وصادقة سواء عن البيئة أو المنافسين أو المستهلكين أو عن مختلف أنشطة المنظمة.
5. **التكلفة:** أن عملية إنشاء وتصميم نظام المعلومات في المنظمة ليست بالأمر الهين نظرا لأنها تحتاج إلى دراسات وأبحاث متعمقة للتعرف على أمور كثيرة مثل مدى حاجة المنظمة لنظام المعلومات، وحجم النظام المقترح، والأسس و المقومات التي يجب توافرها للنظام الجديد والتغيير التنظيمي الذي يترتب عليه هذا بالإضافة إلى دراسة تكلفة وعائد هذا النظام.

1 - سيد محمد جاب الرب، نظم المعلومات الإدارية 'الأساسيات والتطبيقات الإدارية'، ط2، 2014، ص192.

المطلب الرابع: وظائف نظام المعلومات

تتمثل الوظائف التي يؤديها نظام المعلومات فيما يلي:¹

1. **تجميع البيانات:** هي النشاطات الداخلية في المؤسسة بواسطة التقارير و الاجتماعات أو غيرها من المسائل، وكذلك من المصادر الخارجية باستخدام الوسائل المختلفة مثل القابلة، ويتم إدخالها إلى النظام وتخزينها.
2. **تشغيل البيانات:** عملية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات باستخدام كافة وسائل المعالجة والعمليات، وإجراء العمليات الحسابية على البيانات لتحويلها إلى معلومات ثم تخزين في قواعد البيانات.
3. **إدارة البيانات:** وهي الوحدة التنظيمية التي تعمل على تخزين وتحديث واستدعاء البيانات ووضعها في ملفات وقواعد البيانات والقيام بتحديثها.
4. **رقابة وحماية البيانات و المعلومات :** العمليات التي تتضمن التأكد من خلو هذه البيانات من الأخطاء من خلال المراجعة وضمان عدم التلاعب و الاختراق للنظام، وقد تكون الرقابة من خلال كلمات السر بالنسبة للمستخدمين أو من خلال برامج توضيح كافة الإجراءات التي تمت على البيانات والمعلومات ومن قام بها وتاريخ التعديل.
5. **إنتاج المعلومات:** وهي العملية النهائية لعملية معالجة البيانات و الوصول إلى المعلومات المطلوبة من قبل المستفيدين من النظام وقد تكون على تقارير أو نماذج أو مؤشرات وخزنها في قواعد البيانات والقيام بتوفيرها لمتخذ القرار في المؤسسة.

المطلب الخامس: أنواع نظام المعلومات

- تنوع نظم المعلومات بتنوع المستوى التكنولوجي السائد وتختلف باختلاف احتياجاتها من المعلومات، وذلك راجع لتلبية الاحتياجات ودعم لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. وفي ما يلي سنتطرق الى نظم المعلومات حسب كل مستوى إداري
- 1) **نظام المعلومات الوظيفية:** حيث تقوم هذه النظم على دعم المجالات الوظيفية الرئيسية للمؤسسة وتتمثل في وظيفة التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، المالية والمحاسبية، تهدف لدعم الأنشطة المختلفة وفي هذا الصدد نميز بين أربعة أنواع من النظم وهي:

1 - أحمد حسين، علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص31.

أ. نظام المعلومات التسويقية:

يعد نظام المعلومات التسويقية أحد نظم المعلومات الفرعية في المنظمة في إطار نظام المعلومات، وعليه فإن تحديد مفهومه ينحصر في هذا الإطار أيضا انسجاما مع المفهوم الشامل لنظام المعلومات، إذ عرفه (king) على أنه أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة و الذي يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها وتخزين المعلومات و استرجاعها و إرسالها إلى صانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها.¹

ويعرف كذلك على أنه عبارة عن "عملية مستمرة ومنظمة، تضم الأفراد والمعدات والإجراءات والتي تتفاعل في ما بينها لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والمستقبلية، والمتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت وبالشكل المناسب وبالذقة المناسبة، بما يحقق أهداف المؤسسة."²

ب. نظام المعلومات المحاسبية:

يعرف نظام المعلومات المحاسبي بلفه مجموعة الموارد البشرية والمادية التي تهدف إلى جمع البيانات الاقتصادية المتعلقة بجميع أنشطة المنظمة، ومعالجتها وتوفيرها بشكل معلومات إلى مستخدميها لتمكينهم من إصدار الأحكام واتخاذ القرارات المختلفة.³

ويعرف أيضا على أنه ذلك الجزء الأساسي من نظام المعلومات للمنظمة الذي يقوم بحصر وتجميع البيانات المالية والمحاسبية من مصادر داخلية وخارجية، ثم يعمل على تشغيل هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات محاسبية مفيدة لمستخدميها.⁴

1- محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، نظم المعلومات التسويقية، دار إثراء للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص19.

2- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرفية، القاهرة، مصر، 2002، ص207.

3- إبراهيم ميده، العوامل المؤثرة في نظام المعلومات الحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية' دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009، ص534.

4- فيصل السائغي، أنظمة المعلومات إستخداماتها، وفوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة ' دراسة إستطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص57.

ج. نظام معلومات الموارد البشرية:

هو نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، فهو مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، الأداء الوظيفي، التدريب، ودعم تعويضات العمال، وتطوير المسار الوظيفي، إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفعالية والكفاءة في استغلال الموارد البشرية.¹

كما يعرف كذلك بأنه "النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية"²

وتسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:³

- إعداد الخطط والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها.
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.
- تقييم سياسات وممارسات و برامج الموارد البشرية.
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.
- تدعيم الأنشطة العمومية لإدارة الموارد البشرية لتسجيل ساعات العمل والغيابات.

د. نظام المعلومات الإنتاجي:

يعرف نظام معلومات الإنتاج بأنه نظام مبني على الحاسب يوفر معلومات حول مختلف الشؤون المتعلقة بالعملية الإنتاجية ويزود إدارة الإنتاج والإدارات الأخرى بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.⁴

هو نظام معلومات فرعي لتجهيز الإدارة بمعلومات منظمة على التدفق الطبيعي لموارد ومنتجات من سلع وخدمات.¹

1- فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، مصر، ط4، 2013، ص128.

2- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية "حالة المؤسسات الجزائرية"، نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010، 2011، ص30.

3- زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان2010، ص4.

4- إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، 2008، ص83.

ويعمل نظام المعلومات الإنتاجي على:²

✓ توفير المعلومات التي ترشد القرارات الخاصة بمدير الإنتاج في مجال تخطيط، تنظيم، توجيه و الرقابة على الإنتاج، على الموارد، على الجودة، و على الصيانة.

2) نظام المعلومات الإدارية: (Management Information Systems) MIS

عبارة عن نظم معلومات معتمدة على الحاسب الآلي وتكون في مستوى الإدارة داخل المنظمة وهي تعمل على مساعدة المديرين في أداء وظائف تخطيط، مراقبة وضع القرار من خلال تقديم تقارير ملخصة روتينية، واستثنائية.³

وقد تم تعريفها "على أنها" مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر المعلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيها يتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة والمخبرات الخارجية لها وهي تلك التي تدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال توفر معلومات في التوقيت المناسب لمساندة عملية صنع القرار.⁴

من التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص عدد من العناصر التي تميز نظم المعلومات الإدارية كالآتي:⁵

- أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، إنتاج، تمول، أفراد،...)، ويحقق التكامل بين معلومات هذه المجالات الوظيفية وصف عمليات المؤسسة ككل.

- أنه نظام يساعد الإدارة في صنع القرارات، سواءا كانت روتينية أو غير روتينية. ففي كل الحالات تكون هناك حاجة إلى معلومات دقيقة تصل للإدارة في الوقت المناسب.

- أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل. فالمعلومات تصف وضع المؤسسة في الماضي، كما تصف الوضع الحالي لها وما يجب أن تكون عليه في المستقبل.

- أنه نظام يصف العمليات الداخلية للمؤسسة. فهو يلاحظ ويرصد باستمرار العمليات الداخلية ويقارنها بالتوقعات أو الخطط الموضوعية، ثم يظهر المجالات التي تحتاج إلى تعديل.

1 فيصل السائغي، مرجع سابق، ص58.

2 صديقي العاس، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 2001، ص142-143.

3 نبيل محمد مرسي خليل، نظم المعلومات الإدارية، دار حوارزم العلمية للنشر، 2014، عمان، الأردن، ص48.

4 عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص76.

5-محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008، صص 180، 181.

- أنه نظام يقوم بدور المخابرات الخارجية، حيث يرصد الأحداث والفرص التي تظهر في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة أو على عملياتها الداخلية؛

3) نظم دعم القرار: (DSS) (Décision support system)

يعتبر نظام دعم القرار (DSS) أحد الأنواع الهامة من نظم المعلومات المعتمدة على الكمبيوتر والتي أصبحت تتزايد استخدامها في اتخاذ القرارات التنظيمية. فنظام دعم القرار يساعد متخذ القرار في إيجاد صيغة جيدة للقرارات والمشاكل والمواقف شبه محددة أو مهيكلة والتي لها إجراءات محددة سلفاً يمكن اعتبارها إجراء أساسياً في نظام دعم القرار بالإضافة إلى المواقف التي تحدث بطريقة نادرة أو غير متكررة وأيضاً المنظمة لا تكون لديها إجراءات روتينية لكي ترشد سلوكيات القرار علاوة على ذلك، فإذ العوائد المتوقعة من القرار تكون غير واضحة وغير قابلة أو صعبة التنبؤ وهذه الأنواع من المواقف والحالات المطلوب إتخاذ قرارات فيها تزداد في الإدارة الوسطى و الإدارة العليا في المنظمة.¹

4) نظم المعلومات الإستراتيجية:

تتمثل مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية بالمعلومات الإستراتيجية والتي تأخذ عدة مفاهيم ومنها ما جاء به (Awad) حيث عرفها " بأنها تكون ذات توجه مستقبلي ومشملة على قدر معين من الغموض، وهي ترتبط بتخطيط السياسات للأجل الطويل، والذي يكون من مهام الإدارة العليا".²

أما عن دور نظام المعلومات الإستراتيجي فهو يساعد على القيام بمسح البيئة الخارجية، إضافة إلى السيطرة على الأنشطة الداخلية للمنظمة. ويمكن اعتباره نقطة قوة للمنظمة أو نقطة ضعف، أما عن دوره في توفير البيانات ذات العلاقة بالتحليل البيئي فهو يساهم في توفير:³

أ. البيانات المتعلقة بالأنشطة الداخلية للمنظمة لمساعدة المنظمة في تقييم واقع أنشطتها الداخلية.

ب. البيانات عن البيئة الحالية لمساعدة المديرين في تحديد الفرص والتهديدات ومن ثم التنبؤ بواقع المنظمة المستقبلية.

ج. البيانات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجيات والرقابة عليها، أي تقييم الأداء الإستراتيجي.

1- سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق، ص80.

2- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص38.

3- غسان عيسى عمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص153.

المبحث الثالث: مساهمة نظم المعلومات في التشخيص الاستراتيجي

تكتسي نظام المعلومات أهمية بالغة بالنسبة لكل المؤسسات، حيث تعد أداة فعالة في رصد ومعرفة كل ما يجري في المحيط من تغيرات وتحولات، بالإضافة إلى أن هذا النظام يكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية المنافسين، إذا ما تم استخدامه بفعالية كاملة من قبل المسيرين داخل المؤسسة . وقد أصبح من الضروري، في الوقت الراهن، على كل المؤسسات أن تقوم باستمرار بدراسة وتشخيص عوامل ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك نظراً لما أصبحت تتميز به هذه البيئة من تزايد في درجة التغير و التعقيد وعدم التأكد، وكذلك لكون هذا التشخيص ذو أهمية كبيرة من الناحية الإستراتيجية، إذ يعد أحد الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. وفي هذا المبحث سنحاول تحديد دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الإستراتيجي.

المطلب الأول: تأثير نظم المعلومات على البيئة الداخلية

أولاً: تأثير نظم المعلومات على سلسلة القيمة:

سبق وأن تطرقنا إلى مفهوم سلسلة القيمة، وقلنا أن أي مؤسسة هي عبارة عن سلسلة لمجموعة من الأنشطة (سواء كانت أساسية أو داعمة) هدفها في النهاية هو خلق قيمة أو منفعة لعملائها، وفي هذه النقطة سوف نرى تأثير نظم المعلومات (بمختلف أنواعها) على أنشطة سلسلة القيمة .

حيث تؤثر نظم المعلومات على سلسلة القيمة من خلال اندماجها ووجودها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة، وفي بعض الأحيان تستخدم نظم المعلومات بأشكالها المختلفة كأدوات فعالة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المنظمة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى الدعم والتنسيق الإداري، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا ودعم وظيفة الشراء.

وبالتالي نظم المعلومات تتولى تنفيذ الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة ، حيث تقوم بدعم أنشطة الموارد البشرية من خلال نظم معلومات الموارد البشرية وهي من النظم الوظيفية المهمة لنظام المعلومات الإداري ، وينطبق نفس الأمر على غيرها من نظم المعلومات وكذلك على تطوير التكنولوجيا من خلال استخدام النظم التي تستند على شبكة المنظمة الخارجية لأنشطة المهندسة والتصميم بالحاسوب وكذلك على وظيفة الشراء حيث تمكن نظم المعلومات المستندة على الويب من تخطيط وتنفيذ أنشطة التجارة الإلكترونية إذا كانت هذه النظم ترتبط بموقع إلكتروني مع وجود قاعدة بيانات أو مستودع بيانات لتخزين و معالجة بيانات أنشطة التجارة الإلكترونية . أما على مستوى

دعم الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة ، فمن الملاحظ وجود أنماط مهمة من تقنيات نظم المعلومات الإنتاجية المستخدمة في مجالات وتطبيقات إمداد المنظمة بمدخلاتها ، أو إدارة وتنفيذ العمليات الإنتاجية باستخدام نظم التصنيع المرنة بالحاسوب ، أو دعم نظم المخرجات من خلال ربط هذا النظام بنظم المعالجة التحليلية الفورية أو بنقاط البيع Point of sale والمعالجة الفورية لأوامر الشراء ، وهكذا بالنسبة لخدمات الزبائن ، ولأنشطة التسويق والمبيعات .

وفي بعض الأحيان تستخدم نظم المعلومات التنظيمية المتداخلة التي تربط المنظمة بالموردين والمشتريين الموزعين من خلال تقنيات شبكات الحاسوب ، وكذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المزود/الزبون Client/server ومستودعات البيانات ، حيث يوضع المزود في شركة موزع الأدوية مثلاً ويربط المزود بمحطات عمل في الصيدليات لتقديم طلبات شراء الأدوية بشكل مباشر وعلى الخط المفتوح .

ومن خلال الشرح السابق نلاحظ وجود تأثير قوى لنظم المعلومات على سلسلة القيمة وذلك من خلال تأثيرها التكويني على الأنشطة الرئيسية والداعمة ، أو من خلال ما تحدثه من تحويل في أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة . إن لكل نشاط في سلسلة القيمة عنصر مادي وعنصر معلومات ، فالعنصر المادي يتضمن المهام المادية المطلوبة لتنفيذ النشاط أما عنصر المعلومات فيشمل كل مهام معالجة البيانات وإنتاج المعلومات الضرورية لتنفيذ نشاط القيمة ، وتلعب نظم المعلومات دوراً مهماً في تعزيز أنشطة الدعم والإسناد فمثلاً يمكن لنظم أتمتة المكاتب أن تساعد في تسهيل التفاعل بين كافة المستويات التنظيمية في المنظمة من خلال استخدام البريد الإلكتروني والبرامج التطبيقية الأخرى ، كما تساهم نظم مساندة القرارات في دعم عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة¹ .

ثانياً: تأثير نظم المعلومات على التحليل الوظيفي

من خلال ما تطرقنا له في الفصل الأول فيما يخص تصنيفات نظم المعلومات وخاصة تلك النظم التي تدعم الوظائف الرئيسية القائمة عليها كل المؤسسات الاقتصادية من وظيفة الإنتاج، التسويق، البحث و التطوير ووظيفة المالية... أي الدور الكبير الذي تلعبه على المستوى الداخلي، حيث يمكن إبراز حاجة المعلومات التي يوفرها هذا النظام وما يفرزه من تسهيلات.

حيث إن استخدام نظم المعلومات في المستوى التشغيلي وكذلك نظم المعلومات الوظيفية، من شأنها أن توفر معلومات تفصيلية عن التعاملات اليومية الجارية داخل المؤسسة، كما أن استخدام نظم المستوى الإداري تمكن المسؤولين من

¹ عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"، شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص55.

اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بسير الأنشطة في الإدارة الوسطى، كذلك استخدام نظم المعلومات المستوى الاستراتيجي من طرف المسيرين في الإدارة العليا تسمح لهم بالقيام بالنشاطات ذات البعد الإستراتيجي وبالوصول على معلومات موجزة ودقيقة عن الأداء الشامل للمؤسسة.

المطلب الثاني: تأثير نظم المعلومات على البيئة الخارجية

إن استخدام نظم المعلومات له أهمية كبيرة، فالبعض من المؤسسات تقوم بتطوير نظم معلوماتها حتى تتمكن من متابعة الاتجاهات الأساسية في بيئتها بأسلوب ثابت، فهذه النظم تلعب دوراً كبيراً في مساعدة المؤسسات على فهم التغيرات الحاصلة في محيطها وكذلك على العمل في هذا المحيط، حيث سنتناول أولاً تأثير نظم المعلومات على القوى التنافسية.

الفرع الأول: تأثير نظم المعلومات على القوى التنافسية:

كما ذكرنا سابقاً في الفصل الأول، فقد حدد بورتر المناخ التنافسي للمؤسسة في خمس قوى، حيث تساعد نظم المعلومات في التعامل معها من خلال الأتي:¹

- خلق العوائق أو الموانع أمام دخول المنافسين إلى الأسواق، ويمكن ذلك من خلال استخدام التجسس الإداري على الحصول على معلومات إستراتيجية يمكن استخدامها لأجل ذلك الهدف.
- بناء كلف تبديل للمجهزين و/ أو الاعتمادية الوظيفية/المنع الزبائن من تغيير المجهزين وذلك من خلال تقديم منافع مختلفة إلى الزبائن.
- التغيير الكامل للمنافسين من خلال تقديم خدمات جيدة أو منتجات جديدة لم يقدمها المنافسون.
- التغيير الشامل لعمليات المؤسسة كما هو الحال بالنسبة لتغيير طبيعة أو بيئة الأعمال الخاص بها.
- تكثيف عمليات المؤسسة كالتسعير كي يتيح لها اختيار إستراتيجية تسعير مثلى لخدمتها ومنتجاتها.

الفرع الثاني: نظم المعلومات و اليقظة الإستراتيجية

نظم المعلومات تعد أداة أساسية للقيام بالمتابعة البيئية وذلك من خلال استخدامها في جمع، ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة، وهو ما يعبر في الحقيقة عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية والتي يقصد بها "هي عملية البحث عن المعلومة إستراتيجية أو اجتماعية أو سياسية أو عملية وتكنولوجية أو خاصة بمحيط المؤسسة وكل ما يتواجد فيه من

1محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية(منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر، عمان، ط1، 2009، ص188.

متغيرات وفرص وأخطار، فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة¹

ويمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي إحدى الطرق لضمان النجاح المستمر للمؤسسات في بيئات شديدة التنافس، فهي السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية جميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية².

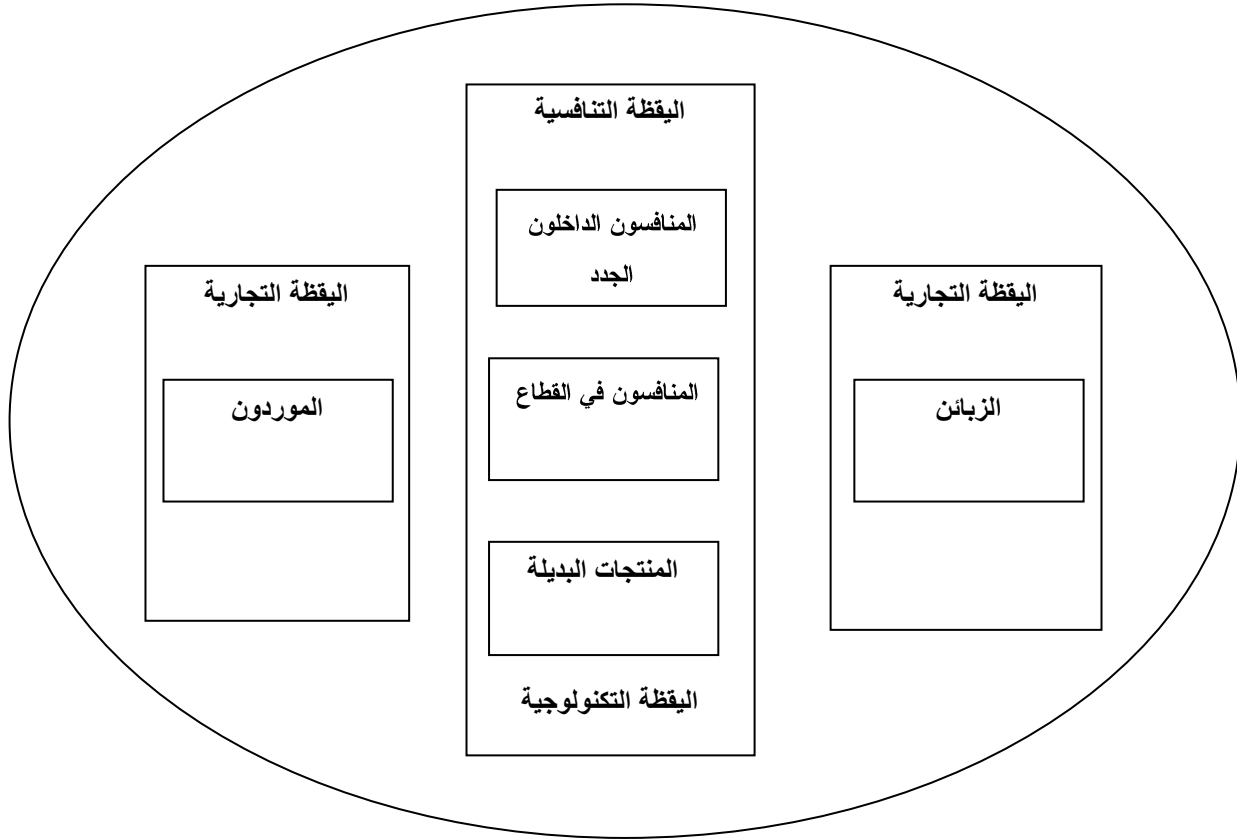
لقد أصبحت معظم المؤسسات التي تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بازدياد حدة المنافسة، لذا فإنه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار، أن تقوم باستمرار بتشخيص عناصر بيئتها الصناعية خاصة في ما يتعلق بالمنافسين المباشرين لها، ومن أجل القيام بذلك لابد من توفر أداة أو وسيلة مناسبة، حيث يعد الاعتماد على "اليقظة الإستراتيجية" أحد الوسائل الأنسب لذلك، فهذه الأخيرة التي يمكن تجزئتها إلى أربعة أنواع من اليقظة هي: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية، تشكل في مجملها نظم متخصصة لليقظة والتي تلعب دوراً مهماً في تشخيص البيئة الصناعية للمؤسسة.

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة فقد طرح كل من Martinet et Ribault في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لـ Porter بمختلف أنواع اليقظة مثلما هو مبين في الشكل الموالي:

1نعمة غلاب، زغب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية -دراسة ميدانية- ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، يومي 26/23 افريل 2012، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان-الأردن.

² - سعيد كرومي، أحمد عمرسي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات. ص8.

الشكل رقم(11): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع قوى المنافسة لـ Porter



المصدر: رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد في جامعة ورقلة، يومي 09/08 مارس 2005، ص 167.
 من خلال الشكل نجد:¹

➤ **اليقظة التنافسية:** اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها

1. رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد في جامعة ورقلة، يومي 09/08 مارس 2005، ص 167، ص 168، ص 167.

في اتخاذ القرارات بالمؤسسة. وهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة: الأداء الحالي للمنافس، إستراتيجية المنافس، أهداف وقدرات المنافس الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثل: منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصة السوقية؛ تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة. الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان؛ الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛ البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

➤ **اليقظة التكنولوجية:** تهتم خاصة بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المنظمة وكذلك على الحركات الإستراتيجية للمنافسين. هذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات والتقنيات، أي الاكتشافات العلمية، الإبداعات التكنولوجية (بالنسبة للمنتجات أو الخدمات)، التطورات في إجراءات التركيب، ظهور أدوات ومواد جديدة.¹ وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

– جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.

– تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.

– الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

➤ اليقظة التجارية:

على المؤسسة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية و اليقظة التكنولوجية، والمتمثل في اليقظة التجارية والذي يهتم عموماً بالزبائن والموردين.

● **الزبائن (الأسواق):** ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

● **الموردون:** يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

1. سعيد كرومي، أحمد عمرسي، مرجع سابق، ص9.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى نظام المعلومات، حيث تعرضنا إلى ماهية النظام، ومكوناته، ثم تطرقنا إلى تعريف المعلومات وخصائصه.

كما تعرضنا كذلك إلى نظام المعلومات من خلال تقديم بعض مفاهيمه و أهميته، وكذلك إلى موارده وخصائصه ووظائفه، كما تطرقنا إلى أنواع نظام المعلومات، و إبراز أهمية نظام المعلومات لمختلف وظائف المؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة وتخزينها، وتقديمها للمؤسسة لتحقيق أهدافها واتخاذ القرارات الصائبة.

كما توصلنا إلى أن نظام المعلومات له دور في عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي من خلال سلسلة القيمة وتحليل وظائف المؤسسة، وأيضا في عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي من خلال التأثير في قوى التنافسية، وانه أداة أساسية للقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر.

نظرا للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في 2000/07/3م.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات ثم تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيق لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين الأول يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في بريد الجزائر، والثاني بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

مؤسسة الاتصالات هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 500.000.000.00 دج. ملك للدولة بنسبة 100%، تأسست عام 2003، الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة ولها وحدات عبر تراب الوطن، نشأت بموجب قرار وزاري تحت رقم 2003/03 المؤرخ في 05 اوت 2000م، والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات إذ يعتبر بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والإعلام والاتصال وهي: المرودية، الفعالية وجودة الخدمة، ورغبتها في تحقيق مستوى عالي وقياسي في الجانب الاقتصادي والاجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها، نظرا لأن هذا الميدان صافي وحساس، ذلك لأنها تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت.

والوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة، هي مؤسسة عمومية تابعة لمديرية اتصالات الجزائر بسكرة، وهي عبارة عن مصلحة تجارية ودورها الأساسي يختص في الهاتف الثابت وخدماته من اشتراك وفواتير وانترنت، وتعتبر الوكالة الطريق الأول للعملاء ووجهته الوحيدة في كل ما يخص الهاتف الثابت والانترنت، حيث تعمل الوكالة طوال أيام الأسبوع من الساعة 8:00 صباحا إلى الساعة 18:00 مساء دون توقف ماعدا يوم الجمعة دون توقف، ففي بعض الحالات تعمل الوكالة ساعات إضافية استثنائية قد تصل إلى 21:00 ليلا.

فاتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، وتقوم على مجموعة من البادئ من أهمها:

-المصدقية: أي مصداقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب الحديثة.

-تحسين الخدمات المقدمة: التقرب من العميل وذلك من خلال توفير له كل الطرق التي تسهل عليه استعمال

منتجات الشركة والاستفادة من خدماته.

- تقديم منتجات في متناول جميع الطبقات.

- الزيادة في عدد المشتركين.

- الاعتماد على الالتزام مع عملائها.

- العمل المتقن من أجل الحصول على رضا العميل.

1 مهام مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة- تتمثل فيما يلي:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات.

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شريك الاتصالات.

2 أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-

هناك عدة أهداف تقوم عليها مؤسسة اتصالات الجزائر نذكر منها ما يلي:

- مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى الخدمات الهاتفية وخدمات الاتصال لأكبر عدد ممكن من المستفيدين.

- مضاعفة نوعية الخدمات المقدمة ضمن إطار جديد "المنافسة لخدمات الاتصال".

- تطوير مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

- إنشاء استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

- الزيادة في عدد المشتركين.

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 97 من الجزائر.

- كما حددت مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة- في برنامجها ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها

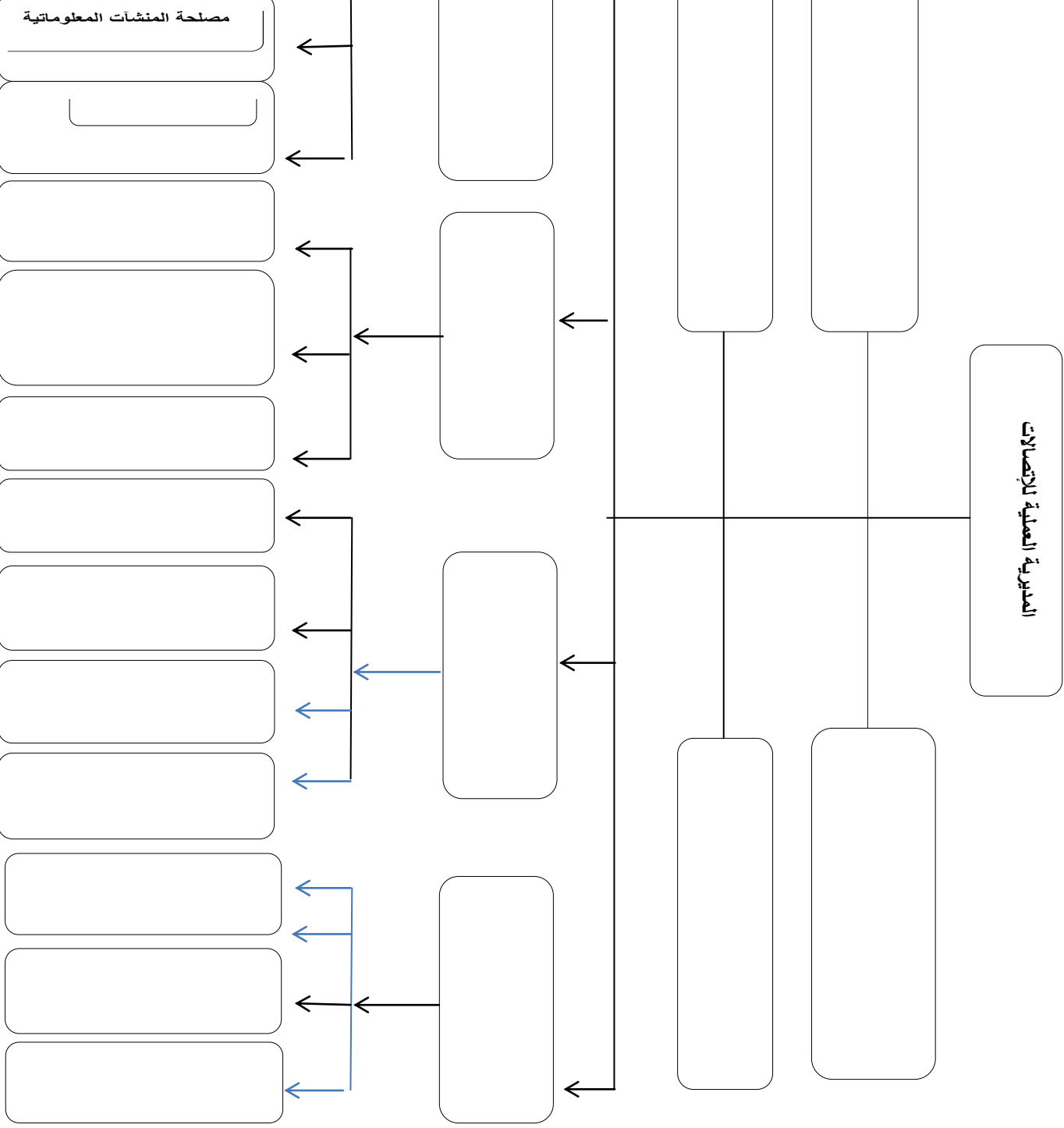
المؤسسة وتتمثل فيما يلي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-

إن اتصالات الجزائر تعمل على تحقيق التطوير الاجتماعي والاقتصادي للوطن، وهذا بغرض خدماتها في مجال الإيصالات، وبفضل هذا المجال تتمكن المؤسسة من الربط بين القرى والمناطق المعزولة والمدارس وهذا من خلال شبكة مهمة وحديثة.

ويعين الهيكل التنظيمي في المؤسسة المستوريات وتوزيع السلطات والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة فيه، حيث نوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة-



مصدر: وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة-

المديرية العلمية للاتصالات : هي المسئولة عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها، كما أنها المسئولة عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته:

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها.
- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة.
- إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة.

الخلايا :

وهي خلايا الرقابة والتفتيش، والنظافة والأمانة، وخلية الاتصالات والعلاقات العامة، ولوحة القيادة وتوجد بجانب مكتب المدير بحيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

مهام ومسؤوليات الأقسام والمصالح

1 - قسم الموارد البشرية والوسائل: وتدرج تحتها المصالح التالية:

- ✓ مصلحة التكوين: وتمثل مسؤوليتها في:
 - تنظيم احتياجات التكوين وإعداد مخطط له.
 - المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة.
 - القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.
- ✓ مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: تتمثل مهامها في النقاط التالية:
 - التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.
 - تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.
 - العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.
- ✓ مصلحة الشؤون القانونية: ويتم فيها جميع التعاملات القانونية.

2 - قسم المالية والمحاسبية: وتتكون من ثلاثة مصالح وهي: الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل في إعداد الميزانية، والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية والتي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

3 -قسم التجارة: وتقسّم إلى ثلاثة مصالح وهي:

✓ مصلحة العلاقة مع الزبائن: ومهامها تتمثل في:

-السهر على إرضاء الزبون.

-دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

-تكوين المستخدمين في المصلحة.

✓ مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية: وتتمثل مهامها في:

-ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.

-القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.

-إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية، أو وكالة، أو قسم.

✓ مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات: وتتمثل مهامها في:

-ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

-إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.

المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

1. مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لتغطيتها التي تعدت 97

وكذا عدد زبائنها الذي تجاوز 10 ملايين مشترك.

• تسعى موبيليس دائما نحو الإبداع التكنولوجي الجديد، وذلك بتطوير عروضها، حيث بعد عدة سنوات من

تأسيسها تمكنت من تحقيق مكانة هامة في عالم GSM، وتقديم خدمات أفضل ذات جودة.

• بطاقة موبيليس.

• شعار الشركة: والكل يتكلم.

• تاريخ التأسيس 2003.

• المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة.

• الشركة الأم: اتصالات الجزائر.

• مناطق الخدمات: 48 ولاية.

• المنتجات: خدمات الهاتف النقال.

• الموقع الإلكتروني: www.mobilis.dz

2. خدمات الانترنت : وهو مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لمؤسسة اتصالات الجزائر ب إضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية لاتصال تشرف على الوكالات التجارية لاتصالات (Actel) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، وللإشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المصروفات المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط بالانترنت فان المقر متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي pett الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر.
3. اتصالات الجزائر الفضائية **ATS Algérie Télécom Satellite** يهتم بتكنولوجيا الأقمار الصناعية وهو الخط المباشر الذي يربط اتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

حتى تتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري ولفاهيمي لدراستنا المتعلقة، بدور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من اجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي و يعرف على أنه "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر المشكلة و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها و الوقوف على دلالتها".

ثانيا: حدود الدراسة

حددت الدراسة بالمجالات التالية:

أ- المجال المكاني :

تمت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

ب- المجال البشري :

تمت الدراسة على العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

ج- المجال الزمني :

تمت الدراسة خلال الفترة من 20-04-2014 إلى 24-05-2014.

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا اعتمدنا على الأدوات التالية :

أولا - المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات اللازمة، كما إنها تعد أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث وتعرف القابلة على أنها " تبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة و بين شخص آخر و أشخاص آخرين".

بناء عليه فقد تم اعتمادنا على المقابلة من أجل الحصول على بعض المعلومات و التفسيرات و البيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة و كيفية العمل بها، و الهيكل التنظيمي الخاص بها، وعدد العمال بها.

ثانيا - الاستمارة:

لقد تم الاعتماد على هذه الأداة كأداة أساسية على اعتبار أنها وسيلة عملية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث.

والاستمارة هي أداة تحتوي على أسئلة يعمل الباحث على تصميمها انطلاقا من الفرضيات والتساؤلات التي قام بوضعها في إطار دراسة الظاهرة و تفسيرها. وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها، وجدنا إن الاستمارة هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم استمارة للدراسة إلى جزئين وهما:

الجزء الأول: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشمل على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) والتي اعتقدنا أن لها تأثير في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

الجزء الثاني: و ينقسم إلى محورين هما:

المحور الأول: يتكون من (10) عبارات و هو يتضمن نظام المعلومات.

المحور الثاني: و الذي يتكون من بعدين البعد الأول عن تشخيص البيئة الإستراتيجية الداخلية ويحتوي على (9) عبارات، والبعد الثاني عن تشخيص البيئة الإستراتيجية الخارجية ويحتوي على (11) عبارة.

وقمنا بتوزيع (45) استمارة، على عمال مؤسسة الاتصالات بسكرة، و تم استرجاع (39) استمارة.

مطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية

لحل إشكالية الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة و فيما يأتي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها:

تم تفرغ و تحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS V:17 وهذا باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: و يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لغرض معرفة ووصف عينة الدراسة.

2. معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

3. الانحراف المعياري يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث و لكل البحث و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي و يبين الانحراف المعياري التشتت في استجابات أفراد العينة من عبارات متغيرة الدراسة

و قد تم تفسير نتائج الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستمارة على النحو التالي:

• الانحراف المعياري أقل من القيم "1" يشير إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.

• الانحراف المعياري أكبر أو يساوي القيمة "1" يشير إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها مما يدل على تباين الإجابات و تباعدها لدى غالبية أفراد عينة الدراسة حول العبارة الواردة في الاستمارة.

علما كذلك أن الانحراف المعياري يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند

تساوي المتوسط الحسابي المرجح

• تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضا كاملا ومفصلا لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها

إحصائيا وذلك من خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة البحث

أولا: الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين

من ذوي الاختصاص الذين يعملون بجامعة بسكرة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وتقديم

ملاحظات حولها، بعدها تم القيام بدراسة ملاحظات حولها، بعدها تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيق لأهداف البحث. وقد اعتبر إن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك يمكننا القول إن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: معامل الثبات

استخدمنا في الدراسة معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث وصدقها حيث طبقت على عينة حجمها (39) مفردة مسحوبة عشوائياً من استجابات أفراد عينة البحث. و الجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة البحث لعبارات أداة البحث. الجدول رقم (01): يوضح معاملات ثبات أداة البحث لعبارات أداة البحث

معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	العبارات	محاور الاستمارة
0.941	(10-1)	نظام المعلومات
0.879	(19-11)	التشخيص الداخلي
0.871	(31-20)	التشخيص الخارجي
0.916	(31-1)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS. V17

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الثبات سواء للاستمارة ككل أو لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.8 و0.9 وهي معاملات مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا العنصر عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستمارة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استمارة الدراسة.

1. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	64.1%
	أنثى	14	35.9%
	المجموع	39	100%
العمر	أقل من 30 سنة	19	48.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	35.9%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	15.4%
	من 50 سنة فأكثر	0	/
المجموع	39	100%	
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	3	7.7%
	ليسانس	21	53.8%
	مهندس	8	20.5%
	دراسات عليا	4	10.3%
	تكوين مؤهل	2	7.7%
	المجموع	39	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	46.2%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	33.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	10.3%
	من 15 سنة فأكثر	4	10.3%
	المجموع	39	100%
التحكم في الإعلام الآلي	ضعيف	1	2.6%
	متوسط	11	28.2%
	جيد	27	69.2%
	المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 17

يظهر من الجدول (02) إن غالبية الباحثين كانوا من الرجال حيث بلغت نسبتهم (64.1%) في حين بلغت

نسبة الإناث (35.9%) من مجموع أفراد عينة البحث.

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد فئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (48.7%) في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (35.9%) أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) فقد بلغت (15.4%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (53.8%) منهم حاصلون على شهادة ليسانس، مقابل (20.5%) من حملة شهادة مهندس، في حين كانت نسبة المبحوثين الحاملين لشهادة الدراسات العليا المتخصصة (10.3%)، أما بالنسبة لحميلين شهادة التكوين فقد كانت نسبتهم (7.7%).

وفي ما يخص عدد سنوات الخبرة للمبحوثين نجد أن (46.2%) تقع خبرتهم في المجال من (أقل من 5 سنوات)، في حين نسبة المبحوثين الذين خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنة) كانت (33.3%)، في حين نجد أن (10.3%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنوات)، أما الأفراد الذين كانت خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) كانت نسبتهم (10.3%) من مجموع أفراد العينة.

وبالنسبة إلى التحكم في الإعلام الآلي فنجد أن (69.2%) من المتحكمين جيدا في الإعلام الآلي، في حين أن نسبة (28.2%) تحكمهم متوسط في الإعلام الآلي، وان نسبة (2.6%) تحكمهم ضعيف في الإعلام الآلي.

المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية معرفة درجة الأهمية النسبية لكل محور حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بالمحورين نظام المعلومات وعملية التشخيص الاستراتيجي. وقد تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة.

الجدول (03): مقياس تحديد مستوى الأهمية

المستوى	الفئة
غير موافق بشدة	1-1.79
غير موافق	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

المصدر: من إعداد الطالقي

أولاً: تحليل عبارات محور نظام المعلومات

الجدول (04): تحليل محور نظام المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على أحدث الأجهزة والبرمجيات.	3.87	0.833	10	موافق
02	المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات صحيحة وخالية من الأخطاء.	3.97	0.707	7	موافق
03	المعلومات المتحصل عليها من النظام سهلة الفهم.	4.10	0.641	2	موافق
04	يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها.	4.00	0.688	4	موافق
05	لدى المؤسسة أجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول ومعالجة للمعلومات وتحديثها باستمرار.	4.00	0.725	3	موافق
06	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة للخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.	3.97	0.743	6	موافق
07	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقات العملاء.	3.92	0.774	8	موافق
08	يتيح نظام المعلومات المستخدم سهولة وصول المستهلكين إلى مواقع المؤسسة	3.92	0.703	9	موافق
09	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحداتها وأقسامها.	4.13	0.656	1	موافق
10	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة.	4.00	0.688	5	موافق
	الإجمالي	3.9897	0.58029	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 17

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحداتها وأقسامها" في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 4.13 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.656.

جاءت عبارة "المعلومات المتحصل عليها من النظام سهلة الفهم" في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي 4.10 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.641.

جاءت عبارة "لدى المؤسسة أجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول ومعالجة للمعلومات وتحديثها باستمرار" في الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي 4.00 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.725.

جاءت عبارة " يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها" في الترتيب الرابع وكان وسطها الحسابي 4.00 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.743.

جاءت عبارة "لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة" في الترتيب الخامس وكان وسطها الحسابي 4.00 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.688.

جاءت عبارة "تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة" في الترتيب السادس وكان وسطها الحسابي 3.97 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.688.

جاءت عبارة "المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات صحيحة وخالية من الأخطاء" في الترتيب السابع وكان وسطها الحسابي 3.97 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.707.

جاءت عبارة "تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقات العملاء" في الترتيب الثامن وكان وسطها الحسابي 3.92 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.774.

جاءت عبارة "يتيح نظام المعلومات المستخدم سهولة وصول المستهلكين إلى مواقع المؤسسة" في الترتيب التاسع وكان وسطها الحسابي 3.92 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.703.

جاءت عبارة "يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على أحدث الأجهزة والبرمجيات." في الترتيب العاشر وكان وسطها الحسابي 3.87 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.833.

ثانياً: تحليل عبارات محور التشخيص الاستراتيجي

1 عبارات تشخيص البيئة الإستراتيجية الداخلية

الجدول (05): تحليل محور تشخيص البيئة الإستراتيجية الداخلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تعتقد أن لإمكانيات المؤسسة التسويقية دور مهم في زيادة حجم مبيعاتها	3.90	0.680	6	موافق
02	تعتقد أن الحملات الإعلانية كافية لزيادة عدد العملاء.	3.95	0.686	4	موافق
03	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية	3.97	0.668	2	موافق
04	تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبياً مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في نفس المجال.	3.97	0.628	3	موافق
05	تتبني المؤسسة أحدث التطورات التكنولوجية لرفع قدراتها الإنتاجية.	4.08	0.623	1	موافق
06	تعمل المؤسسة على توظيف ذوي المؤهلات والكفاءات.	3.87	0.695	8	موافق
07	تسعى المؤسسة إلى تنمية روح الابتكار لدى العاملين	3.72	0.887	9	موافق
08	تعمل المؤسسة على تطوير وظيفة البحث والتطوير.	3.90	0.718	5	موافق
09	تعتقد أن المؤسسة تستفيد من الدراسات والبحوث السابقة.	3.87	0.732	7	موافق
	الإجمالي	3.9145	0.50305	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 17

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

جاءت عبارة "تتبنى المؤسسة أحدث التطورات التكنولوجية لرفع قدراتها الإنتاجية" في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 4.08 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.623

جاءت عبارة "تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية" في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي 3.97 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.668.

جاءت عبارة "تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في نفس المجال " في الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي 3.97 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.628.

جاءت عبارة "تعتقد أن الحملات الإعلانية كافية لزيادة عدد العملاء " في الترتيب الرابع وكان وسطها الحسابي 3.95 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19 ، وبانحراف معياري 0.686.

جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على تطوير وظيفة البحث والتطوير" في الترتيب الخامس و كان وسطها الحسابي 3.90 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19 ، وبانحراف معياري 0.718.

جاءت عبارة " تعتقد أن لإمكانيات المؤسسة التسويقية دور مهم في زيادة حجم مبيعاتها " في الترتيب السادس وكان وسطها الحسابي 3.90 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19 ، وبانحراف معياري 0.680.

جاءت عبارة " تعتقد أن المؤسسة تستفيد من الدراسات والبحوث السابقة." في الترتيب السابع و كان وسطها الحسابي 3.87 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19 ، وبانحراف معياري 0.732.

جاءت عبارة "تعمل المؤسسة على توظيف ذوي المؤهلات والكفاءات" في الترتيب الثامن وكان وسطها الحسابي 3.87 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19 ، وبانحراف معياري 0.695.

جاءت عبارة "تسعى المؤسسة إلى تنمية روح الابتكار لدى العاملين" في الترتيب التاسع وكان وسطها الحسابي 3.72 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.887.

2 عبارات تشخيص البيئة الإستراتيجية الخارجية

الجدول(06): تحليل محور تشخيص البيئة الإستراتيجية الخارجية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبي	مستوى القبول
01	تتابع المؤسسة أنشطة منافسيها في القطاع.	3.49	0.644	11	موافق
02	تسعى المؤسسة إلى تطوير أنشطتها والعمل على التفوق على المنافسين.	3.56	0.788	8	موافق
03	تعتمد المؤسسة على توفير معلومات حول المنافسين الحاليين	3.51	0.823	10	موافق
04	تعتمد المؤسسة على توفير معلومات حول المنافسين المحتملين والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة	3.64	0.778	7	موافق
05	تسعى المؤسسة إلى رفع حواجز الدخول (وضع قيود أمام الداخلين الجدد).	3.38	1.115	12	محايد
06	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية.	3.95	0.560	1	موافق
07	تتابع المؤسسة المنتجات البديلة التي يحتمل أن تنافس خط إنتاجها.	3.85	0.630	2	موافق
08	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات تتفوق على المنتجات البديلة	3.69	0.655	6	موافق
09	تدرس المؤسسة باستمرار أذواق زبائنها وطلباتهم.	3.74	0.677	5	موافق
10	تعتمد المؤسسة على تحليل معلومات حول العملاء ودرجة	3.56	0.754	9	موافق

				ولائهم لها.	
موافق	3	0.732	3.79	تسعى المؤسسة لإيجاد قنوات توريد جديدة أفضل.	11
موافق	4	0.667	3.77	تعمل المؤسسة على جمع، ومعالجة وتحليل مختلف عروض الموردين المقدمة لها.	12
موافق	/	0.50305	3.9145	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 17

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية" في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 4.08 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.623.

جاءت عبارة "تتابع المؤسسة المنتجات البديلة التي يحتمل أن تنافس خط إنتاجها" في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي 3.85 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.630.

جاءت عبارة "تسعى المؤسسة لإيجاد قنوات توريد جديدة أفضل" في الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي 3.79 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.732. جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على جمع، ومعالجة وتحليل مختلف عروض الموردين المقدمة لها" في الترتيب الرابع وكان وسطها الحسابي 3.77 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.667.

جاءت عبارة " تدرس المؤسسة باستمرار أذواق زبائنها وطلباتهم" في الترتيب الخامس وكان وسطها الحسابي 3.74 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.667.

جاءت عبارة " تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات تتفوق على المنتجات البديلة" في الترتيب السادس وكان وسطها الحسابي 3.69 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.655.

جاءت عبارة "تعتمد المؤسسة على توفير معلومات حول المنافسين المحتملين والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة" في الترتيب السابع وكان وسطها الحسابي 3.69 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.778.

جاءت عبارة "تسعى المؤسسة إلى تطوير أنشطتها والعمل على التفوق على المنافسين" في الترتيب الثامن وكان وسطها الحسابي 3.56 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.788.

جاءت عبارة "تعتمد المؤسسة على تحليل معلومات حول العملاء ودرجة ولائهم لها" في الترتيب التاسع وكان وسطها الحسابي 3.56 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.754.

جاءت عبارة "تعتمد المؤسسة على توفير معلومات حول المنافسين الحاليين" في الترتيب العاشر وكان وسطها الحسابي 3.51 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.823.

جاءت عبارة "تتابع المؤسسة أنشطة منافسيها في القطاع" في الترتيب الحادي عشر وكان وسطها الحسابي 3.49 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.644.

جاءت عبارة "تسعى المؤسسة إلى رفع حواجز الدخول" وضع قيود أمام الداخلين الجدد" في الترتيب الثاني عشر وكان وسطها الحسابي 3.38 وبدرجة محايد، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 2.60 إلى 3.39، وبانحراف معياري 1.115.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات المتغير نظام المعلومات وعبارات أبعاد كل من المتغير التشخيص الاستراتيجي سنعمل على اختبار فرضيات الدراسة.

1. اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (07): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.957	1	0.957	6.781	0.013
الخطأ	5.220	37	0.141		
المجموع الكلي	6.176	38	/		

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 17

* مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

معامل الارتباط $R = 0.394$

معامل التحديد $R^2 = 0.155$

من خلال نتائج الجدول (07) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6.781) بقيمة احتمالية (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو نظام المعلومات في هذا النموذج يفسر ما مقداره (15.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عملية التشخيص، بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية المختلفة.

2. اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول التالي يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية.

الجدول (08): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

التغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
البيئة الداخلية	0.510	0.115	0.588	4.421	0.00	0.588	0.346
البيئة الخارجية	0.096	0.135	0.116	0.712	0.481	0.116	0.014

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 17

أ. الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

من خلال نتائج الجدول (08) يتبين انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.421) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت درجة التأثير ما يعادل (0.510)، أي أن هناك علاقة طردية بين نظام المعلومات والتشخيص الاستراتيجي الداخلي، ويتضح من نفس الجدول أن بعد تشخيص البيئة الداخلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في نظام المعلومات، مما يدل أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي. بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والتي تنص أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

ب. الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

من خلال نتائج الجدول (12) يتبين انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.712) بقيمة احتمالية (0.481) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)،. بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي الخارجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على دور نظام المعلومات في التشخيص الإستراتيجي و بالتحديد في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة، بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS. وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى صحة وقبول الفرضية الرئيسية التي وضعناها وهي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على عملية التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

رأينا من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية، أن موضوع التشخيص الاستراتيجي إذ يعد من بين المواضيع الهامة التي يجب إن تشغل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، ذلك أن العصر الحالي وما يشهده من تطورات وتغيرات سريعة وفي كل المجالات، جعل من بيئة عمل المؤسسة أكثر تعقيدا وتشابكا من أي وقت مضى.

إن القيام بدراسة وتشخيص البيئة يجب أن يشمل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وما تتضمنه من عوامل ومتغيرات مختلفة، وذلك بهدف التعرف على ما يمكن أن توفره الفرص، حتى يتم اقتناصها والاستفادة منها، وما تفرضه من تهديدات حتى يتم تفاديها، كما يجب أن يشمل كذلك البيئة الداخلية للمؤسسة بهدف الوقوف على مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

وكما هو معروف، فإن عملية التشخيص الإستراتيجي قائمة على عنصر المعلومات، إذ يتطلب نجاح العملية توافر المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب عن كل العناصر المكونة لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وفي هذا الإطار فإن نظام المعلومات تعد أداة هامة تساعد على التعرف والكشف عن تلك العناصر البيئية، من خلال استخدامها كوسيلة لجمع مختلف البيانات والمعلومات من المصادر الداخلية والخارجية.

ولقد تمت دراستنا التطبيقية على واحدة من المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة، وتوصلنا إلى أن هذه المؤسسة تحوز على نظام المعلومات يمكن القول أنه فعال إلى حد مقبول، خاصة على مستوى تشخيص البيئة الداخلية، وذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات الملائمة التي تمكن من إنجاز مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية على أحسن وجه، والتمكن من تحسين اتخاذ القرارات بشأنها، أما تشخيص البيئة الخارجية فيبقى دون المستوى المطلوب، وهذا راجع إلى احتكار مؤسسة اتصالات الجزائر على السوق الوطني.

نتائج الدراسة

على ضوء ما تم دراسته لهذا الموضوع، توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية

- نظام المعلومات هو نظام يقوم بدعم اتجاه الإدارة لتدعيم وظائف الإدارة وتنظيم العمليات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات، لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.
- يسمح التشخيص الإستراتيجي ببقاء المؤسسة متيقظة إستراتيجيا، اتجاه تغيرات المحيط مما يمكنها من استغلال أمثل للفرص المتاحة وتجنب التهديدات، كما يتيح كذلك للمؤسسة اكتشاف نقاط قوتها والاستفادة منها، ومعالجة نقاط الضعف أو التقليل منها مما يحقق للمؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات المحيط السريعة.

- يلعب نظام المعلومات دورا في عملية التشخيص الاستراتيجي، من خلال مساهمته في توفير المعلومات الإستراتيجية.

النتائج التطبيقية

- من خلال تشخيصنا لواقع نظام المعلومات المعتمد من طرف المؤسسة محل الدراسة تبين أن النظام يشمل على العناصر الأساسية، والمتمثلة في الحواسيب و البرمجيات، قواعد البيانات، والانترنت.
- تستخدم المؤسسة نظام المعلومات يسهل عملياتها وأنشطتها الإدارية اليومية.
- وجود الخبرات والكفاءات اللازمة لجمع وتحليل المعلومات بالمؤسسة.
- عدم وجود دراية ومعرفة بعملية التشخيص الإستراتيجي.
- عدم إعطاء أهمية بالغة لعملية التشخيص خاصة الخارجي نظرا إلى تفردا واحتكارها هذا القطاع.
- تبين أن نظام المعلومات لا يلعب دورا كبيرا في التعرف على نقاط القوة والضعف و على الفرص و التهديدات.

التوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة، تم التوصل إلى التوصيات التالية:
- العمل على تطوير نظام المعلومات بما يخدم الزبائن.
- على المؤسسة تبني فكرة التشخيص الاستراتيجي. وذلك نظرا إلى إمكانية حوصصة المؤسسة بما يسمح بظهور منافسين في القطاع، وخاصة بعد انفتاح السواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.
- ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق التشخيص الاستراتيجي والقيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن برامجها طرق وأساليب التشخيص الاستراتيجي.
- على المؤسسة نشر ثقافة التشخيص الاستراتيجي لدى الأفراد العاملين.
- ضرورة تلبية رغبات الزبائن.

آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا التي تحاول إظهار دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الاستراتيجي، نقترح جملة من الدراسات المستقبلية:

- إمكانية توسيع البحث ليشمل مجموعة من المؤسسات بدل مؤسسة واحدة.

- إتباع أساليب أخرى في الدراسة بدل التوجه الكمي البحث.

الكتب:

1. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم المكتب الحديث للنشر، عمان-الأردن، 2009.
2. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإسكندرية (مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية) ، دار مجدلاوي للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002.
3. أحمد ماهر، التخطيط الإستراتيجي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
4. أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير) ، الدار الجامعية، مصر، 2007م.
5. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006.
6. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة : الاتصالات، المعلومات، القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
7. أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإسكندرية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، ط1، 2015.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة والإسكندرية(مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
9. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإسكندرية، دار حوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013.
10. جمال الدين محمد المرسي و آخرون: ا لتفكير الاستراتيجي و الإدارة الإسكندرية(منهج تطبيقي) ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م.
11. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس ، الإسكندرية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. حسن علي الزغي، نظم المعلومات الإسكندرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005.
13. راتب أحمد قبيلة ، الأسيل : القاموس العربي الوسيط ، دار الراتب الجامعية ، لبنان، 2000.
14. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإسكندرية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العملية للنشر، عمان، الأردن، 2005.
15. سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م.

16. سيد محمد جاب الرب، نظم المعلومات الإدارية 'الأساسيات والتطبيقات الإدارية'، ط2، 2014.
17. صباح رحيمة محسن وآخرون، نظم المعلومات المالية' أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها' ، دار الوراق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011.
18. طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرفية، القاهرة، مصر، 2002.
19. عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2010.
20. عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
21. عمر وصفي عقيلي و آخرون : وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، الأردن، 1994م.
22. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإسكندرية: مدخل استراتيجي معاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2008.
23. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإسكندرية" نظريات-مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة"، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2014.
24. فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، مصر، ط4، 2013.
25. فريد ال فراري وآخرون، تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، طبعة الأولى، 2007.
26. فيليب كوتلر و جاري ارمستروذج، أساسيات التسويق، ج2، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007م.
27. كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
28. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم و التكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، القاهرة، مصر، 1987.
29. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008.
30. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإسكندرية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط1، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2012.

31. محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإسكندرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، ط1، دار جليس الرمان للنشر، عمان، الأردن، 2014.
32. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوى، الإدارة الإسكندرية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
33. محمد هاني محمد، الإدارة الإسكندرية الحديثة، دار المعتز للنشر، عمان- الأردن، ط1، 2014.
34. محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، نظم المعلومات التسويقية، دار إثراء للنشر، القاهرة، مصر، 2008.
35. محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
36. نادية العارف، الإدارة الإسكندرية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000-2001.
37. نبيل محمد مرسى خليل وهاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإسكندرية المعاصرة، دار خوارزم العلمية لنشر، جدة، السعودية، ط2، 2014.
38. نبيل محمد مرسى خليل، نظم المعلومات الإدارية، دار خوارزم العلمية للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2014.
39. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للدراسات والنشر، لبنان ط1، 2007.
40. هشام فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات الإسكندرية، دار صفاء للنشر، عمان- الأردن، 2012.
41. يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرامات للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
42. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
43. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإسكندرية: مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

مذكرات

1. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإسكندرية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

2. الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية 'دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان 'TOP LAIT، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
3. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 'حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)'، رسالة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014.
4. بزغي فاطمة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي 'دراسة حالة مؤسسة اقتصادية'، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
5. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، 2012.
6. بوزيدي دارين : مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء (حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة) ، مذكرة ماجستير، فرع : تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004م - 2005م.
7. رشيدة بن الشيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرار التسويقي، دراسة حالة مجمع هنكل-إناد الجزائر مركب شلغوم العيد henkel-enad algérie، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2006، 2005.
8. سلطاني محمد رشدي: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
9. سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2003م، 2004م.
10. سوما علي سليطين، الإدارة الإسكندرية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007.

11. شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإسكندرية في تدعيم الميزة التنافسية "حالة المؤسسات الجزائرية"، نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، 2010.
12. صدقي النعاس، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 2001.
13. عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"، شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011.
14. محمد حنفي محمد نور تبيدي، اثر الإدارة الإسكندرية على كفاءة و فعالية الأداء(دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.
15. مناصرية إسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم(ALGAL)، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004.
16. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، تخصص: إدارة أعمال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
17. فيصل السائغي، أنظمة المعلومات استخداماتها، وفوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة ' دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
18. إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.

المجلات:

1. أحمد صالح الهزايمة، " دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية " دراسة ميدانية في المؤسسات لمحافظة اربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد الأول، الأردن، 2009.
2. زياد يوسف المعشر، علي محمد الخصبية، أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006.
3. زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010.

4. إبراهيم ميده، العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإسكندرية¹ دراسة ميدانية الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009.

المنتقيات:

1. رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد في جامعة ورقلة، يومي 09/08 مارس 2005.
2. سعيد كرومي، أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الإسكندرية في تحسين القرارات الإسكندرية والتنافسية للمؤسسة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات.
3. عماري عمار و آخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2004 م.
4. نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الإسكندرية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية-دراسة ميدانية- ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، يومي 26/23 افريل 2012، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان-الأردن.

المراجع بالفرنسية

1. Martin H. Manser : **Oxford (learner's pocket dictionary)**, Oxford university press , 2end edition, 1991.
2. Jean-Pierre Helfer et autres :**Management Stratégie et Organisation**, 3^{ème} édition, Vuibert, France, 2000.
3. Michael Porter: **La Concurrence Selon Porter**, édition village Mondiale, Paris, 1999.
4. Gérard Garibaldi: **Analyse stratégique**, Les éditions d'Organisation, France, 2001.
5. Robert reix , **Traitement des information** , Edition vuilert , Paris, France, 2001.

المواقع الالكترونية:

اطلع عليه يوم: 2016/01/25 على الساعة 20:15 www.feedo.net.op.cit



استبانة الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

"دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمؤسسات -جامعة بسكرة- ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

- العقبى اميرة

القسم الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات المؤسسة بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة الصحيحة.

1. الجنس : ذكراً أنثى
2. العمر اقل 30 سنة من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة
3. المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ليسان مهندس 40 سنة إلى اقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
4. مجال الوظيفة الحالية : دراسات عليا وبن مؤهل
5. عدد سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات من 05 إلى اقل من 10 سنوات من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
6. التحكم في الإعلام الآلي: جيد متوسط جيد

القسم الثاني:

المحور الاول: نظام المعلومات

نرجوا منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

رقم	أولاً: نظام المعلومات	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
العبارات المفسرة						
01	يعتمد نظام المعلومات بالمؤسسة على احدث الاجهزة والبرمجيات.					
02	المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات صحيحة وخالية من الاخطاء.					
03	المعلومات المتحصل عليها من النظام سهلة الفهم.					
04	يتم تدريب العاملين على استخدام الاجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها.					
05	لدى المؤسسة اجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول ومعالجة للمعلومات وتحديثها باستمرار.					
06	تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.					
07	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقات العملاء.					
08	يتيح نظام المعلومات المستخدم سهولة وصول المستهلكين الى مواقع المؤسسة					
09	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات تسهل عملية انتقال المعلومات بين وحداتها وأقسامها،					
10	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة.					

المحور الثاني: التشخيص الاستراتيجي

درجات سلم القياس					أولاً: تشخيص البيئة الإستراتيجية الداخلية	1
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
العبارات المفسرة						
					11	تعتمد أن لإمكانيات المؤسسة التسويقية دور مهم في زيادة حجم مبيعاتها
					12	تعتمد ان الحملات الاعلانية كافية لزيادة عدد العملاء.
					13	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها المالية
					14	تتوفر لدى المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في نفس المجال.
					15	تتبنى المؤسسة احدث التطورات التكنولوجية لرفع قدراتها الانتاجية.
					16	تعمل المؤسسة على توظيف ذوي المؤهلات والكفاءات.
					17	تسعى المؤسسة الى تنمية روح الابتكار لدى العاملين
					18	تعمل المؤسسة على تطوير وظيفة البحث والتطوير.
					19	تعتمد ان المؤسسة تستفيد من الدراسات والبحوث السابقة.

درجات سلم القياس					ثانياً: تشخيص البيئة الخارجية	2
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
العبارات المفسرة						
					20	تتابع المؤسسة أنشطة منافسيها في القطاع.
					21	تسعى المؤسسة الى تطوير انشطتها والعمل على التفوق على المنافسين.
					22	تعتمد المؤسسة على توفير معلومات حول المنافسين الحاليين،
					23	تعتمد المؤسسة على توفير معلومات حول المنافسين المحتملين والذين يمثلون تهديدا للمؤسسة،
					24	تسعى المؤسسة الى رفع حواجز الدخول (وضع قيود امام الداخلين الجدد).
					25	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية.
					26	تتابع المؤسسة المنتجات البديلة التي يحتمل ان تنافس خط انتاجها.
					27	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات تتفوق على المنتجات البديلة
					28	تدرس المؤسسة باستمرار ادواق زبائنهم وطلباتهم.
					29	تعتمد المؤسسة على تحليل معلومات حول العملاء ودرجة ولائهم لها.
					30	تسعى المؤسسة لإيجاد قنوات توريد جديدة افضل.

