



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة العقيد أكلي محند أولحاج " البويرة

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق خدمات

بعنوان:

أهمية نظم المعلومات التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

من إعداد الطالبتين:

- زوبة إيمان

- يحيى أميرة

تحت إشراف:

- أ. قرينات إسماعيل

إعداد لجنة المناقشة:

■ أ. قرينات إسماعيل مشرفا ومقررا

■ أ. فراح رشيد رئيسا

■ أ. قنور عادل ممتحناً

السنة الجامعية 2018 / 2019

## الملخص :

تهدف هذه المذكرة إلى تبيان أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية من خلال دراسة ميدانية و أخرى تطبيقية تمت على المؤسسة الوطنية للدهن ENAP بالأخضرية حيث يلعب نظم المعلومات دور هام في بناء وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات من أجل التفوق التنافسي يتطلب النظر إلى نظم المعلومات نظرة غير تقليدية , أي أن تكون عبارة عن نظم تعتمد على تكنولوجيات المعلومات وبرمجيات متطورة قادرة على خلق أو المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تمارسه نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية .

حيث أفضت أهم نتائج الدراسة الموجود ارتباط بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية مع اهتمام المؤسسة باستخدام و تطوير نظم المعلومات من خلال الاستجابة السريعة للعملاء وتميز المنتجات و الخدمات و التكلفة الأقل كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية .

# الفهرس

المقدمة : ..... أ - ث

**الفصل الأول : الإطار النظري لنظام المعلومات التسويقية.....58-02**

**المبحث الأول : ماهية نظم المعلومات.....30-02**

**المطلب الأول : مفاهيم حول النظام و المعلومات والبيانات.....02**

**الفرع الأول : مفهوم النظم.....02**

**الفرع الثاني : مفهوم المعلومات.....06**

**الفرع الثالث : مفهوم البيانات.....14**

**المطلب الثاني : مفهوم نظم المعلومات.....20**

**الفرع الأول : تعريف نظم المعلومات.....20**

**الفرع الثاني : خصائص نظم المعلومات.....23**

**الفرع الثالث : أهمية نظم المعلومات.....23**

**المطلب الثالث : أهداف و أنواع نظم المعلومات ووظائفه.....24**

**الفرع الأول : أهداف نظام المعلومات.....24**

**الفرع الثاني : أنواع نظم المعلومات.....25**

**الفرع الثالث : وظائف نظم المعلومات.....29**

**المبحث الثاني : مدخل لنظم المعلومات التسويقية.....50-31**

**المطلب الأول : مفهوم نظم المعلومات التسويقية.....31**

**الفرع الأول : تعريف نظم المعلومات التسويقية.....31**

- 33 ..... الفرع الثاني :نشأة ومراحل تطور نظم المعلومات التسويقية
- 34 ..... الفرع الثالث : مزايا نظم المعلومات التسويقية و اهدافه
- 37 ..... المطلب الثاني :عناصر نظم المعلومات التسويقية
- 37 ..... الفرع الأول :مدخلات
- 40 ..... الفرع الثاني :عمليات المعالجة
- 42 ..... الفرع الثالث :مخرجات و التغذية العكسية
- 44 ..... المطلب الثالث : مكونات نظام المعلومات التسويقية
- 44 ..... الفرع الأول :نظام التقارير الداخلية و الاستخبارات التسويقية
- 47 ..... الفرع الثاني :نظام دعم القرار
- 48 ..... الفرع الثالث :نظام بحوث التسويق
- 56-50..... المبحث الثالث : **أساسيات حول نظم المعلومات التسويقية**
- 50 ..... المطلب الأول :وظائف ومقومات نظم المعلومات التسويقية
- 52 ..... المطلب الثاني :أهمية و أهداف نظم المعلومات التسويقية
- 53 ..... المطلب الثالث :استخدامات نظم المعلومات التسويقية
- 53 ..... الفرع الأول :استخدام نظم المعلومات التسويقية في الرقابة على الأنشطة التسويقية
- 54 ..... الفرع الثاني : استخدام نظم المعلومات التسويقية في المزيج التسويقي

## **الفصل الثاني : أهمية نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة**

- 73-59..... **التنافسية للمؤسسة**
- 69-59..... المبحث الأول : **ماهية الميزة التنافسية**
- 59 ..... المطلب الأول :مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها
- 63 ..... المطلب الثاني :مصادر الميزة التنافسية

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية و بناء الميزة التنافسية ..... 67

المبحث الثاني: **جودة وتطوير الميزة التنافسية**..... 69- 73

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ..... 69

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ..... 72

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية ..... 72

المبحث الثالث: **مساهمة نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة**

**التنافسية** ..... 73-78

المطلب الأول: ميزة التميز ..... 74

المطلب الثاني: ميزة التكلفة الأقل ..... 76

الفصل الثالث: **دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP**.....

المبحث الأول: **لمحة عامة عن المؤسسة ENAP**.....

المطلب الأول: نشأة وتطوير المؤسسة ..... 80

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وأهميتها ..... 84

المطلب الثالث: ميادين نشاط المؤسسة ومهامها ..... 85

المطلب الرابع: إمكانيات المؤسسة و هيكلها التنظيمي ..... 87

المبحث الثاني: **نظم المعلومات التسويقية في المؤسسة ENAP**.....

المطلب الأول: أهمية نظم المعلومات في المؤسسة ENAP ..... 101

المطلب الثاني: أهداف وضع نظم المعلومات في المؤسسة ENAP ..... 102

المطلب الثالث: مكانة نظم المعلومات في المؤسسة ENAP ..... 103

المبحث الثالث: **الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP**.....

المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة ومصادرها ..... 104

المطلب الثاني : عوامل المساعدة على تميز منتجات المؤسسة.....108

المطلب الثالث : العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية للمؤسسة.....109

الخاتمة :

115-110 .....

المراجع

الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين المعلومات و البيانات	20
02	مزايا نظم المعلومات التسويقية	34
03	نماذج البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية	38
04	نماذج من البيانات عن المصادر الخارجية	39
05	توزيع العمال حسب الفئات المهنية على مستوى الوحدات	88
06	القدرات الانتاجية ENAP	89
07	مؤسسات المنافسة للمؤسسة الوطنية للدهن	97
08	أهم الموردين الأجانب المتعامل معهم	98

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	مكونات النظام	01
11	خصائص المعلومات	02
19	دورة حياة البيانات	03
29	أنواع نظم المعلومات	04
44	مكونات نظام المعلومات التسويقي	05
47	نظام دعم القرارات التسويقي	06
62	قوى الميزة التنافسية	07
66	قوى التنافس الخمس	08
69	دورة حياة الميزة التنافسية	09
90	توزيع منتج المؤسسة الوطنية للدهن المنتج	10
91	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن	11
100	العوامل المؤثرة على المؤسسة	12
103	مكانة نظام المعلومات في المؤسسة	13
106	مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة	14



### مقدمة :

تعتبر المؤسسات الاقتصادية أداة للتنمية ، بتلبيتها لاحتياجات المجتمع من السلع والخدمات و العمل على راحة المستهلك ، وفي ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور و تغير مستمر ومع ظاهرة العولمة الاقتصادية وما تمخض عنها من حرية انتقال لعناصر الانتاج ، فان المؤسسات أصبحت ملزمة على إحداث تغييرات و إجراءات سريعة للتكيف مع محيطها و معرفة اتجاه سلوك السوق الذي تنشط فيه ، كتبنيها للمفهوم التسويقي الذي افتقرت اليه معظم مؤسساتنا ، والذي يهدف أساسا الى توحيد أنشطة المؤسسة على أساس الحاجة المطلوبة في السوق .

المفهوم الحديث للتسويق ينصب على النمط والسلوك الذي لا بد ان تنتهجه المؤسسات قصد معرفة عادات المستهلك الشرائية ودوافعه ورغباته الكامنة و الظاهرة من حيث نوع السلعة التي يريدتها و مستوى جودتها وسعرها .

لمواجهة هذه التغييرات لا بد من توفر المعلومات اذ تعتبر من أساسيات الإدارة الفعالة في المؤسسات المعاصرة ، وتزداد الحاجة إليها باعتبارها الاساس الذي يبنى عليه القرار .

و من الملاحظ ان الوظيفة التسويقية اصبحت ذات اهمية بالغة بالمؤسسات ، وأمسّت الحاجة ملحة إلى أن تسبق هذه الوظيفة عملية الانتاج من خلال جمع أكبر عدد ممكن من البيانات و المعلومات عن المنافسين و الاسواق و التوزيع ... الخ . وتستمر ايضا مع عملية الإنتاج ، و حتى بعد عملية البيع ، لكي يتم الانتاج على ضوء البيانات و المعلومات المتحصل عليها .

كما يلعب نظام المعلومات التسويقية دورا هاما و حيويا في توفير مزايا عديدة للمؤسسة باعتباره نظام تجسس و مراقبة للبيئة الكلية ، وأصبح كذلك من أهم الأدوات التي يعتمد عليها مسؤولو وظيفة التسويق للمساعدة على مواجهة المشاكل التسويقية المختلفة .

وإن تطورات نظام المعلومات التسويقية المعاصرة قد أسهم في عملية إكتساب الميزة التنافسية لمعظم المنظمات بمختلف نوعيتها وأهدافها ، حيث إن عملية اكتساب الميزة التنافسية تستند بالأساس الى نوعية المعلومات المتوفرة والمراد الاستفادة منها في مواجهة المشكلات أو التعامل مع التطورات و إجراء التغييرات المناسبة في المنظمة .

### الإشكالية:

يعتبر نظام المعلومات التسويقية أداة أساسية لتوفير المعلومات الضرورية عن الأسواق و الزبائن و المنافسين التي تساعد على تصريف المنتجات ، كما يساعد في رفع من قدرة المؤسسة التنافسية ، فهذه المعلومات هي الركيزة في تدعيم الميزة التنافسية ومن هذا المنطق يمكننا طرح إشكالية بحثنا المتمثل في:

- فيما يتمثل دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

### التساؤلات الفرعية:

ما المقصود بكل من نظام المعلومات التسويقية و الميزة التنافسية ؟

لماذا يتم استخدام نظام المعلومات في المؤسسة ؟

ما هو تأثير نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة على الميزة التنافسية ؟

ما هو واقع نظام المعلومات التسويقية؟ وما هي العلاقة الترابطية بين نظام المعلومات التسويقية و الميزة التنافسية؟

### الفرضيات :

- جودة و فعالية الميزة التنافسية تتوقف على كفاءة نظم المعلومات التسويقية
- يستخدم نظام المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية بأقل تكاليف ممكنة.
- هناك تأثير إيجابي لنظم المعلومات التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
- هناك علاقة بين نظام المعلومات والميزة التنافسية فهو يستخدم لدعم الميزة التنافسية بشكل أكثر كفاءة وفعالية .

### اهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في النواحي التالية :

- معرفة كيفية تطبيق نظم المعلومات التسويقية وتأثيرها في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن من أجل الحفاظ على مكانتها ومواكبة التطورات السريعة على كل الأصعدة .
- حولة دراسة أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن حيث توجد حاجة لمثل هذه الأبحاث لدى القيادات العليا المدركة لخطورة التحديات القادمة .
- **المنهج المتبع :** بهدف معالجة الموضوع بطريقة منهجية وعلمية ارتأينا استعمال المنهج الوصفي التحليلي في الفصول الأولى وذلك من خلال وصف لكل عناصر الموضوع، ومن جهة أخرى اعتمدنا على المنهج التحليلي خاصة في الفصل الثالث من خلال تحليل مختلف المعلومات والمعطيات المذكورة بهدف استخلاص النتائج وإسقاطها على الدراسة التطبيقية .

### دوافع إختيار الموضوع :

- ✓ علاقة الموضوع بتخصصنا تسويق الخدمات
  - ✓ محاولة لفت انتباه المسيرين بأهمية استخدام نظام المعلومات في المؤسسات وتوعية الموظفين بالإعتماد عليه .
- وقصد الإلمام بجميع عناصر الموضوع وحيثياته ارتأينا أن نتناوله من خلال ثلاثة فصول رئيسية ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي :
- الفصل الاول :تحدثنا فيه عن مفاهيم حول النظام والمعلومات والبيانات ، ماهية نظم المعلومات أهداف وأنواع نظم المعلومات ووظائفه، مدخل لنظم المعلومات التسويقية ، مزايا نظم المعلومات التسويقية ، أهدافه وعناصره ومكوناته ، استخدامات نظم المعلومات التسويقية .
- الفصل الثاني : تحدثنا فيه عن ماهية الميزة التنافسية ، مصادرها ، الاستراتيجيات التنافسية وبناء الميزة التنافسية ،محددات الميزة التنافسية ،معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ، ميزة التميز وميزة التكلفة الأقل .
- الفصل الثالث : وهو الفصل التطبيقي أينا قمنا بدراسة تطبيقية ، أخذنا فيها حالة المؤسسة الوطنية للدهن ، فأعطينا لمحة تاريخية عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي ، كما تطرقنا إلى

## مقدمة

---

نظم المعلومات التسويقية في المؤسسة والميزة التنافسية للمؤسسة والعلاقة بينهما  
و في الأخير قمنا بتقديم الاقتراحات التي رأيناها مناسبة .

حدود الدراسة :

تتمثل فيما يلي :

- الحدود الزمنية : تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2018\_2019

- الحدود المكانية : المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية - البويرة -

**تمهيد :**

إن التحديات العالمية جديدة و التقدم الهائل في مجال وسائل الإتصال و تطور تكنولوجيا و تكنولوجيا المعلومات أدى إلى تغير بيئة الأعمال و المنافسة ، فأصبحت المعلومات أحد المحددات الأساسية لنجاح و استمرار المؤسسات خاصة تلك المتعلقة بمجال التسويق الذي زادت أهميته و تغيرت مفاهيمه فقد أصبح النشاط الرئيسي للمؤسسة بدلا عن الإنتاج وبهذا صارت المعلومات التسويقية من أهم المعلومات التي تسعى المؤسسة لاكتسابها للاستفادة منها .

للإحاطة بهذا الموضوع سيتم من خلال هذا الفصل التطرق لنظام المعلومات بصفة شاملة ثم التفصيل أكثر في نظام المعلومات التسويقي لتدعيم جانب الدراسة حيث سنتناول النقاط التالية :

المبحث الأول : ماهية نظم المعلومات

المبحث الثاني : مدخل لنظم المعلومات التسويقية .

المبحث الثالث أساسيات حول نظم المعلومات التسويقية

## المبحث الاول : ماهية نظم المعلومات

تعد المعلومات اليوم موردا مهما و رئيسيا من موارد المنظمة ، ذلك انها تشكل عاملا هاما لانجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها ، خاصة في ظل عالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغير، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وإضافة الى ما أفرزته التحديات العالمية المصاحبة للانفتاح الاقتصادي نحو الاسواق العالمية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات ، وانتشار مفاهيم التخصص والعولمة، أصبحت المعلومة سلاحا تنافسيا، وموردا استراتيجيا يتوقف عليه نجاح المنظمة او فشلها .

و على الرغم من ضرورة توافر المعلومات لأي منظمة ، إلا ان ذلك ليس كافيا لحل المشكلات التي قد تواجهها ، فالمعلومات يجب ان توضع في نظام يسهل عملية الحصول عليها في الوقت الملائم و القدر المناسب حيث شهدت المنظمات العامة و الخاصة نقلة كبيرة في انظمة المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، بالاضافة للوسائل التكنولوجية الاخرى التي ساهمت في وجود نظام معلومات يعتمد بشكل اساسي على استخدام الحاسب .

و سنتطرق فيما يلي الى المفاهيم الخاصة بنظم المعلومات من خلال اعطاء نظرة شاملة حول هذا الاخير عن طريق تبيان مفهومه ، خصائصه ، مكوناته ، عناصره و أنواعه .

### المطلب الاول : مفاهيم حول النظم والمعلومات والبيانات

#### 1- مفهوم النظام :

##### 1 1 - تعريف النظام:

على الرغم من ان مصطلح النظام ( systém ) تبلور - كمفهوم علمي - حديثا في نهاية الاربعينيات من القرن الماضي ، وهو مصطلح مشتق اساسا من كلمة "systema" اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الاجزاء .

لقد ظهرت فكرة النظم في الوقت المعاصر عام 1937 على يد الالمانى عالم الاحياء لودويج فون بوتلنفي Ludwing van bertalanffy ، و لقد أسماها " النظرية العامة للنظم" و هو منهج جديد يهدف إلى تشكيل مبادئ عامة يمكن تطبيقها على النظم ايا كان نوعها وطبيعة العناصر المكونة لها، او الاهداف التي ترغب في تحقيقها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> فريد كورتل، لحرر حكيمة، نظم المعلومات التسويقية، عيار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ط:1،

وعند البحث في تعريف النظام نجد صعوبة الاتفاق التام بين الكتاب حول تعريف دقيق و موجز له ، واعتمادا على ذلك يمكن تناول بعض التعريفات التي تناولت النظام بصفة عامة ومنها :

النظام هو مجموعة من العناصر المرتبطة التي تعمل معا لتحقيق هدف معين .  
وعرفه عبد الرحمان الصباح على انه مجموعة الاجزاء او عناصر او اقسام ترتبط مع بعضها البعض بغرض اداء اهداف معينة وذلك عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات<sup>1</sup>.  
كما عرف النظام أيضا على أنه مجموعة من الحقائق أو المبادئ أو الأجزاء المرتبطة في حقل معين من حقول المعرفة . وعرف كذلك على أنه مجموعة مترابطة و متجانسة من الموارد و العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة<sup>2</sup>.

وعرف على أنه مجموعة منتظمة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لأداء أنشطة لتحقيق أهداف محددة<sup>3</sup>.

يرتكز مفهوم النظام في مدرسة النظم على نظرية النظام العام لمؤسسها عالم الفيزياء والأحياء (لودويج فون بير نالانفي) والتي تتبلور فكرتها الأساسية في المقولة الآتية "من أجل أن نفهم عمل أي كيان بشكل عام يجب أن ننظر اليه كنظام، والنظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لغرض ما"<sup>4</sup>.

النظام هو كل متكامل من مكونات او عناصر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر الجماعي ، مصر ، 2005 ، ص 25

<sup>2</sup> أمينة محمود ، حسين محمود ، نظم المعلومات التسويقية ، دار العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الط 1 1995 ، ص 6 .

<sup>3</sup> أيمن الشنطي، عصام النداق ، عامر شقر ، مقدمة في تحليل و تصميم نظم المعلومات ، دار البداية ناشرون وموزعون ، الط 1 2010 م ، ص 11 .

<sup>4</sup> محمد دباس الحميد ، ماركو ابراهيم نينو ، حماية أنظمة المعلومات ، دار الراهية للنشر والتوزيع ، الط 1 ، ص 15

<sup>5</sup> سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الإدارية ، دار يازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان 2009 ص 21 .

ويعرف النظام بأنه ذلك الكل المكون من عناصر أو اجزاء مترابطة ومتكاملة فيما بينها ، فالنظم بصفة عامة وسواء كانت نظم اجتماعية ، إنسانية ، بيولوجية ميكانيكية تتكون من عناصر متفاعلة ومترابطة فيما بينها ، وكل نظام يحتوي على عنصرين كحد أدنى يربط بينهما تفاعل مشترك وعلاقة إعتمادية يتشكل في إطارها النظام كوحدة متكاملة واحدة<sup>1</sup> .

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن النظام عبارة عن عناصر مترابطة ومتفاعلة مع بيئتها ، يعمل على معالجة المدخلات و تحويلها إلى مخرجات لتحقيق هدف معين<sup>2</sup>

1 2 - **خصائص النظام** : تتوفر عدة خصائص للنظام يمكن ايجازها كما يلي<sup>3</sup> : يقوم النظام على فكرة التراكب ، بمعنى أنه يتكون من أنظمة فرعية تعمل بنفس الطريقة والعناصر.

- قدرة النظام ككل تفوق مجموع قدرات الاجزاء المكونة له.
- يعتمد النظام على فكرة الضبط الذاتي الداخلي في استعادة توازنه واستقراره الحركي وذلك من خلال التغذية بالمعلومات المرتدة.
- يتوجه النظام الكبير وأنظمته الفرعية نحو هدف كبير واحد.

1 3 - **أنواع النظم** :

يمكن تصنيف النظم حسب طبيعة النظام ، درجة انفتاحه ، تجريده و ثباته إلى ما يلي<sup>4</sup> :

- أ - النظم الطبيعية : وهذه نظم موجودة في الطبيعة من صنع الخالق مثل دوران الأرض، والنظام المناخي.
- ب- النظم الاصطناعية : وهي النظم التي تكون من ابتكار الإنسان مثل المنظمة و الحاسب .
- ج - النظام المغلق : وهو النظام الذي لا يؤثر و لا يتأثر بالبيئة المحيطة .
- د- النظام المفتوح : هو النظام الذي يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة مثا الإنسان و المنظمة .
- هـ - النظام نصف المفتوح (أو النصف المغلق ) : النظم المغلقة نسبيا أو المفتوحة نسبيا حيث تم تصميم هذه النظم بأن لا تتأثر بالبيئة الخارجية إلا بحدود معينة سلفا ، و بالآتي تكون مدخلات ومخرجات النظام معروفة سلفا ، مثل أنظمة التربية الزراعية ، والصناعية و الإدارية .

1 سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص:25

2 امينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص:6

3 فريد كوتل، لحمر حكيمة، نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره، ص:59\_60

4 محمود دباس الحنيد، ماركو ابراهيم نينو، حماية أنظمة المعلومات ، مرجع سبق ذكره، ص:16



و- النظم المحسوسة (النظم المادية ، و الواقعية ) : وهي النظم التي يمكن لمسها وقد تكون طبيعية أو صناعية مثل الإنسان ، والحاسب و المنظمة .

ي - النظم المجردة (الإفتراضية ، أو التخيلية ) : وهي النظم التي يمكن لمسها بل يمكن تصورها عقليا ، وقد تكون على شكل خطوط أو أرقام ، أو صور ، أو رسومات إن النظم الافتراضية تمثل نظاما طبيعيا واقعية مثال الأسماء تمثل الأشخاص و المنظمة يمكن تمثيلها بالرسم الهرمي .

ز- النظم الثابتة : وهي النظم التي تعمل حسب آليات محددة سلفا ، ويمكن التنبؤ بسلوكها مستقبلا مثل النظام الكوني ، ونظام البرنامج الحاسوبي .

ن- النظم المتغيرة أو شبه المتغيرة : هي النظم التي لا تعمل وفق آلية محددة ثابتة و بشكل مستمر و بالتالي لا يمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل بشكل مطلق ، مثل الأنظمة الإدارية الإجتماعية ، و غيرها .

#### 1 4 - مكونات النظام :

يتكون النظام من<sup>1</sup> :

❖ المدخلات : مدخلات النظام تمثل القوة الدافعة و الموارد و الطاقات اللازمة لتشغيل النظام ، و التي يمكن الحصول عليها من بيئة النظام أو من نظم أخرى و هذه المدخلات يحددها هدف النظام.

وتصنف الى :

- مدخلات مادية : وهي المواد الملموسة كمواد أولية و تجهيزات ..... الخ

- مدخلات مالية : رؤوس الأموال .

- مدخلات بشرية : متعلقة بالعنصر البشري .

- مدخلات تكنولوجية : التقنيات و الأساليب الفنية و التنظيمية .

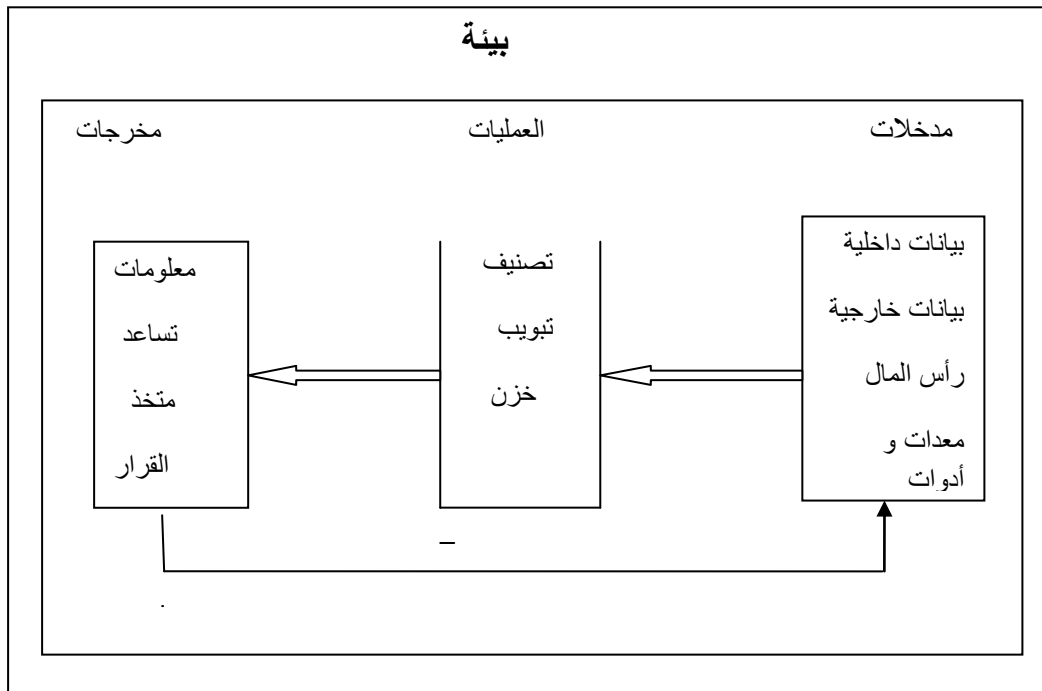
❖ العمليات : هي أنشطة التجميع ، الفرز ، المعالجة ، التخزين و الاسترجاع التي يمارسها النظام على المدخلات وفق احتياجات المسيرين .

❖ المخرجات : هي نواتج عمليات التحويل و المعالجة التي تمارس على المدخلات لتتم الاستفادة منها في تحقيق هدف النظام

1 صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الادراية، مفاهيم اساسية،الدار الجامعية، القاهرة، 2005،ص:16

- ❖ آلية التحكم : وهي الآلية التي تتحكم بعناصر النظام السابقة وهي أداة مراقبة على فعالية عمل النظام .
- ❖ التغذية العكسية : أو التغذية الراجعة و هي المعلومات المرتدة على حول أداء النظام التي يحتاجها الجهاز الرقابي و التي تسمح بتقويم النظام و تطويره .
- ❖ بيئة النظام : وهي المجال المحيط بالنظام و المجتمع الذي يعمل فيه النظام و يتفاعل مع وحداته ونظمه الأخرى
- ❖ حدود النظام : هي الخط الفصل بين النظام و الانظمة الأخرى و بينه وبين بيئته، فهي المنطقة التي تتم فيها عمليات تبادل المدخلات و المخرجات مع البيئة .
- ❖ السطح البيئي : هو المنطقة التي تقع بين حدود نظامين تنقل مخرجات نظام معين لاستخدامها كمدخلات نظام آخر .

### شكل رقم (01) : مكونات النظام



المصدر : علاء فرحان طالب ، محمد جبارا الشمري ، حسين الجنابي ، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر ، عمان 2009 ، ص 43.

## 2 - المعلومات :

## 2-1- تعريف المعلومات :

على الرغم من أن مصطلح المعلومات المستخدم بشكل واسع في حياتنا اليومية و في النتاج الفكري لعلم المكتبات و المعلومات و غيرها من العلوم ذات العلاقة ، إلى أنه هناك إجمال لدى الباحثين والمتخصصين في المجال على صعوبة تحديد تعريف دقيق ومتفق عليه في هذا المصطلح ، ونتيجة لذلك فقد تعددت التعريفات حتى أن بعضهم مثل wellish حصر عشرات التعريف لمصطلح المعلومات ومن هذه التعاريف ما ذهب إلى حد القول أن المعلومات هي الحياة.

كما يواجه من يحاول تعريف المعلومات مشكلة أساسية تكمن في التمييز بين عدد من المفاهيم ذات العلاقة ومن بينها: البيانات، المعلومات ، المعرفة وغيرها من المصطلحات. وهناك تعريفات لاحصرة لها لمفهوم المعلومات من بينها:

- اشتقت كلمة معلومات بالأجنبية information من الأصل اللاتيني الذي كان يعني "تعليم المعرفة ونقلها" ومنه تعرف المعلومة على انها: المعلومات هي البيانات التي تم اعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي تم اتخاذها.
- المعلومات هي ما نحصل عليه نتيجة لمعالجة البيانات بطريقة تزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها، وهي ذات قيمة وفائدة في صناعة القرارات.
- المعلومات هي حقائق وأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عادة عبر وسائل الاتصال المختلفة وعبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع .
- المعلومات تبدأ من البيانات وهي مواد خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات ذات قيمة مفهومة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى، والمعلومات قد لا يكون شيء يمكن لمسه أو رؤيته أو الاحساس به، فنحن عادة نصبح على علم بشيء ما أو بموضوع ما، إذا ما طرأ تعديل على حالتنا المعرفية لذلك الموضوع، وعلى هذا الأساس فإن المعلومات هي الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما أو مجال ما<sup>1</sup>.

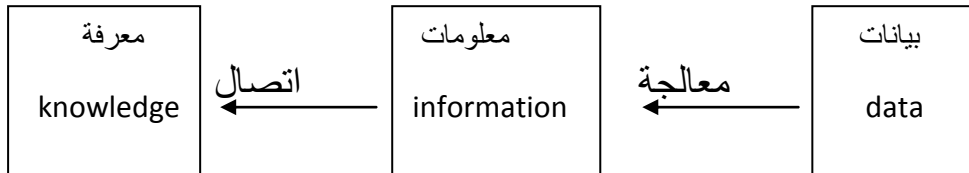
<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، 2005، عمان الاردن،

- هي عبارة عن بيانات ولكن تمت معالجتها لكي يستفاد منها في عملية اتخاذ القرار، أي إنها البيانات التي خضعت للتحليل والتفسير والمقارنة<sup>1</sup>.
- هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الانسان من الاستفادة منها في الوصول الى المعرفة واكتشافها<sup>2</sup>.
- تعتبر المعلومات الناتج النهائي من عمليات تشغيل البيانات ، وهي تمثل البيانات بعد تشغيلها في شكل مبوب و مرتب ومعد للاستخدام في غرض معين . اذا المعلومات هي ناتج معالجة البيانات تحليلا او تركيبيا ، لاستخلاص ما تضمنه هذه البيانات او تشير إليه ، من مؤشرات وعلاقات و مقارنات وغيرها ، وذلك من خلال تطبيق العمليات الحسابية و الطرق الإحصائية والرياضية و المنطقية ، أو من خلال إقامة النماذج وما شابه .
- وفي توصيف آخر تعرف المعلومات بأنها تلك التي تؤدي إلى تغيير سلوك وفكر الأفراد و اتخاذ القرارات .

تتمثل المعرفة في الرصيد المتراكم ، من الخبرة و المعلومات و التجارب والدراسات المتعددة في مجال معين ، ومن الطبيعي أنه عند تجميع هذا الرصيد ، يختفي الكثير من التفاصيل و الإيماءات ، وتتصاعد درجة الترابط في عناصر المعلومات المكونة لرصيد المعرفة<sup>3</sup>.

والمعرفة تعرف على انها مجموعة من قيم المعطيات وأيضا عبارة عن معطيات(بيانات) تمت معالجتها بالشكل الذي يستجيب لاحتياجات المستخدم لها.

إن المعرفة حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المنظمة أو المجتمع من المعلومات أي أن المعرفة هي حصيلة البيانات والمعلومات<sup>4</sup>.



( العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة )

<sup>1</sup> محمد دباس الحميد، ماركو ابراهيم نينو، حماية انظمة المعلومات ، مرجع سبق ذكره، ص:17

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 عمان 2009، ص 23

<sup>3</sup> محمد محمود المكاوي ، إقتصاديات نظم المعلومات ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2007 ، ص 24

<sup>4</sup> محمد دباس الحميد، ماركو ابراهيم نينو ، حماية أنظمة المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص : 17

**2-2 خصائص المعلومات و ابعاد جودتها :**

هناك العديد من الخصائص الهامة للمعلومات وهي على التالي :<sup>1</sup>

**▪ التوقيت (Timely) :**

التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستفيدين خلال دورة معالجتها و الحصول عليها و هذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة ( الادخال ، وعمليات المعالجة ، إعداد التقارير عن المخرجات للمستفيدين ) ، ومن أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومات فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة و لا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسوب للحصول على معلومات دقيقة و ملائمة لاحتياجات المستفيدين في توقيت مناسب .

**▪ الدقة (Accuracy) :**

وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع و التسجيل ومعالجة البيانات أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة .

**▪ الصلاحية (relevance) :**

صلاحية المعلومات : هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيدين بصورة جيدة وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام الاستفسار .

**▪ المرونة (flexibilité) :**

هي قابلية تكيف المعلومات و تسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد .

**▪ الوضوح (Clarity) :**

هذه الخاصية تعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقص و يكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستفيدين .

**▪ قابلية المراجعة (verifiability) :**

<sup>1</sup>ربحي مصطفى عليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 27\_ 30

هذه الخاصية منطقية نسبية ، وتتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستخدمين لمراجعة فحص نفس المعلومات .

#### ▪ عدم التحيز (freedom from bias) :

هذه الخاصية تعني غياب القسط من التغيير أو تعديل ما يؤثر في المستخدمين و بمعنى آخر فإن تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثرا على المستخدمين أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين .

#### ▪ إمكانية الوصول (accessibility) :

إمكانية الوصول هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات ، التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام و النظام الذي يعطي استجابة متوسطة ومقدارا ضخما من المعلومات بالإضافة الى سهولة الاستخدام يكون من الطبيعي أكثر قيمة و أعلى كلفة من النظام الذي يعطي إمكانية وصول أقل .

إن كمية المعلومات ليست مقياسا مطلقا و لكن يمكن اعتبارها علاقة تناسب بين قيمة وكلفة المعلومات .

#### ▪ قابلية القياس (quantifiability) :

وهذه الخاصية تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي ونستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية .

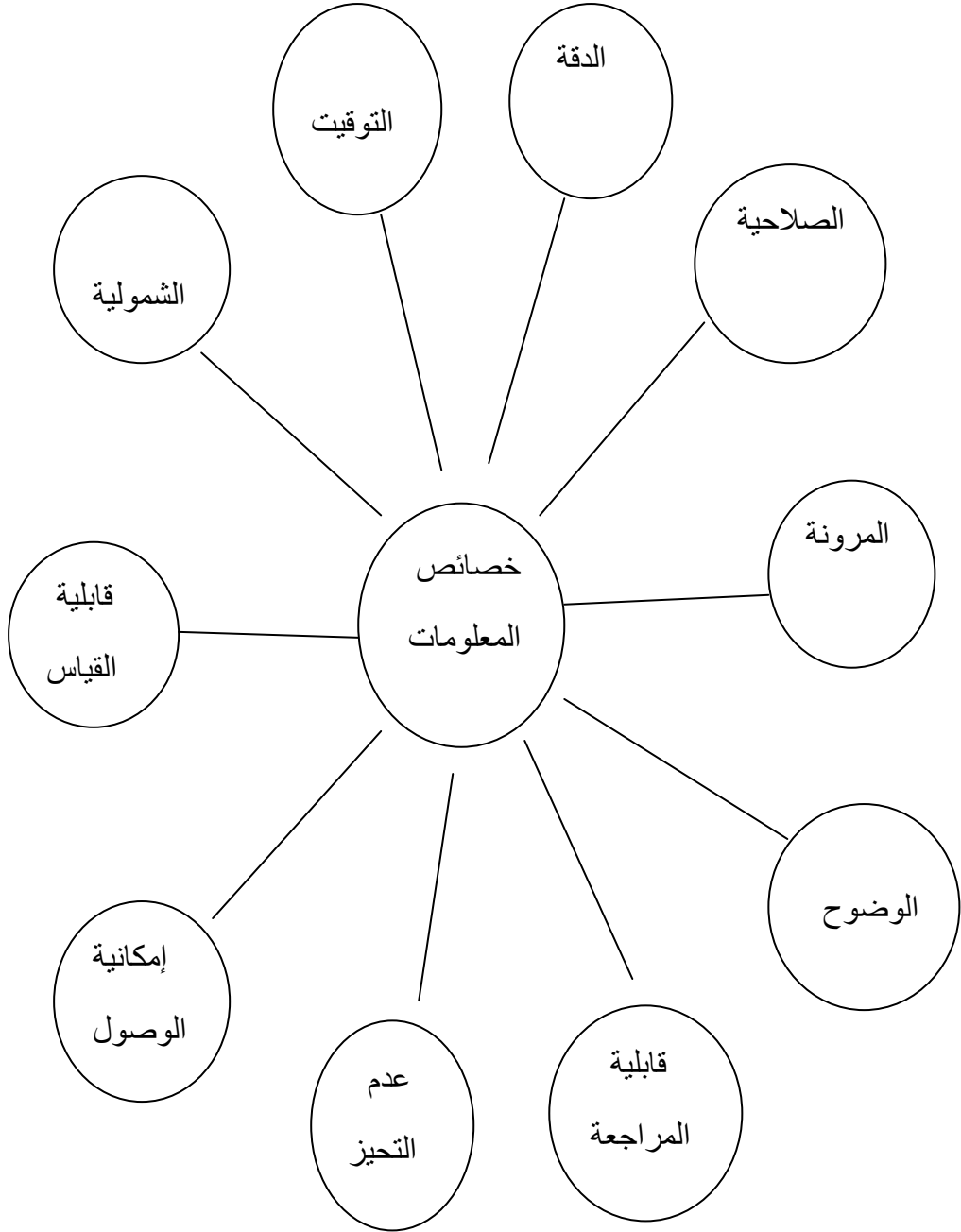
#### ▪ الشمولية (comprehensive) :

الشمول : هو الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات احتياجات المستخدمين بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقدها معناها و يتحول الشمول أيضا إلى متغيرات اقتصادية حيث أن المعلومات الكاملة أكثر قيمة وفائدة من المعلومات غير الكاملة .

وهناك من يلخص خصائص المعلومات في النقاط التالية :

- الصحة
- الشمول
- الإيجاز
- الدقة
- الإكتمال

شكل رقم (2) : خصائص المعلومات



المصدر : غالب نويصة . خدمات المستفيدين ، ص 143

أما أبعاد جودة المعلومات تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

❖ **البعد الزمني** : فيتحدد بالساعات التالية :

-التوقيت : معلومات يجب أن تقدم عندما تكون مطلوبة .

<sup>1</sup>ربحي مصطفى عليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 31\_32

- الآنية : معلومات يجب أن تكون الأحداث عندما تقدم .
- التكرار : المعلومات يمكن أن تقدم كلما كانت مطلوبة .
- الفترة الزمنية : المعلومات يمكن أن تقدم حول الماضي ، الحاضر ، المستقبل .

#### ❖ البعد المتعلق بالمضمون :

- الدقة : أن تكون خالية من الأخطاء .
- ذات صلة : معلومات يجب أن تكون مرتبطة بالحاجة إلى المعلومات من قبل شخص معين في حالة معينة .
- الاكتمال : كل المعلومات المطلوبة يجب تقديمها .

#### ❖ البعد الشكلي:

- الوضوح : المعلومات يمكن أن تكون بشكل سهل الفهم.
- التفصيل : المعلومات يمكن أن تكون بشكل تفصيلي أو ملخص .
- الطلبية : المعلومات يمكن ترتيبها بتعاقب محدد مسبقا .
- التقديم : المعلومات يمكن أن تقدم بشكل سردي ، رقمي، بياني أو شكل آخر.
- الوسائط المتعددة : المعلومات يمكن أن تقدم مطبوعة، فيديو، أو أية وسائط أخرى.

### 3-2- أنواع المعلومات:

يعيش العالم الآن في عصر المنظمات ، حيث يحقق الأفراد أهدافهم عبر المنظمات وحتى تحقق المنظمات أهدافها، ومن ثم تحقيق أهداف الأفراد، لا بد لها من معلومات حتى تتخذ القرارات المناسبة ويمكن تصنيف المعلومات في المنظمات الى ثلاث مجموعات<sup>1</sup>.

#### أ- المعلومات الاستراتيجية:

هي التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا وتتعلق ببناء الاهداف والسياسات، والتي تؤثر على المنظمة ككل، وتأتي في المقام الأول وترتبط بالتخطيط.

وتشمل المعلومات الخارجية التي تتعلق بالنواحي التنافسية والاتجاهات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية ، والسياسات الحكومية والدراسات السكانية ، والقوانين واللوائح .

<sup>1</sup>فريد كورتل ، لحمركيمة ، نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 72 - 73



ومن أمثلة هذه المعلومات على سبيل المثال نذكر تحديد مواقع المشاريع ، مصار رأس المال ، أنواع المنتجات، الكمائن والمعدات.... الخ.

وأما فيما يخص بالمعلومات الداخلية فهي تتعلق بالمبيعات، والانفاق والديون طويلة الأجل والارباح، والديون المتأخرة .

### ب - المعلومات التكتيكية:

هي التي تغطي الفترة الزمنية المتوسطة الأمد وتتعلق بتنفيذ الإدارة الوسطى للاستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة العليا أي انها تركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ استراتيجية معينة، مثال ذلك المعلومات الخاصة بتصميم المصانع واختبار وتدريب الأفراد، جدولة الإنتاج خطط الصيانة، مخصصات الموازنة.

إن المعلومات الخارجية لهذا النوع توضح تغيرات الأسعار، وتأخير الطلبات والإمدادات وشروط القروض.

أما بالنسبة للمعلومات الداخلية فهي توضح المعلومات الوصفية التاريخية، ومؤشرات الأداء الحالي ، وأرقام مبيعات كل فترة.

### ج - المعلومات التشغيلية (الفنية):

تتعلق هذه المعلومات بعمليات المنظمة اليومية حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المنظمة، مثال ذلك المعلومات المتعلقة بحضور وانصراف الأفراد أنواع وكميات السلع المنتجة المباعة، التوقعات الحاصلة في الكمائن والمعدات.... الخ.

### 2-4- أهمية المعلومات :

تعد المعلومات من أهم مكونات حياتنا المعاصرة ، بل أنها تشكل عنصر التحدي لكل فرد في المجتمع لارتباطها في كل المجالات و النشاطات البشرية ، وتعتبر المعلومات من المصادر القومية المؤثرة في تطور الدول و نمو المجتمعات ، حتى أن الدول المتقدمة تعتبرها كالمصادر الطبيعية الأخرى من حيث الأهمية و إمكانية مساهمتها في زيادة الدخل القومي لأي بلد و يمكن ان نلخص أهمية المعلومات بالنقاط التالية:<sup>1</sup>

1- تعتبر العنصر الأساسي في إتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات.

<sup>1</sup>رجحي مصطفى عليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 26 - 27.

- 2- لها دور كبير في إثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنولوجيا.
  - 3- لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية و الإجتماعية و الإدارية والثقافية والصحية،... الخ.
  - 4- تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني أو العالمي.
  - 5- للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي ففي المجتمع ما قبل الصناعي "المجتمع الزراعي " كان الاعتماد على المواد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الريح والماء والحيوانات والجهد البشري ، أما في المجتمع الصناعي فقد أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء والغاز والفحم والطاقة النووية.
  - 6- تساعدنا المعلومات في نقل خبراتنا للآخرين وتساعدنا على حل المشكلات التي تواجهنا ، وتساعدنا على الاستفادة من المعرفة المتاحة.
- كما أن توافر المعلومات المناسبة لأغراض التنمية الاجتماعية والاقتصادية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق المكاسب التالية:
- 1- تنمية قدرة المجتمع على الإفادة من المعلومات المتاحة.
  - 2- ترشيد وتنسيق جهود المجتمع في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
  - 3- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
  - 4- الارتفاع بمستوى كفاءة وفعالية الأنشطة الفنية في الإنتاج والخدمات.
  - 5- ضمان مقومات القرارات السلمية في جميع القطاعات.

### الفرع الثالث : مفهوم البيانات

#### 1- تعريف البيانات:

البيانات ومفردها بيان وهي المادة الخام ، مثل بيانات البطاقة الشخصية وقراءات أجهزة القياس السلوكية واللاسلكية التي تنبعث من أجهزة الإرسال وتستقبلها أجهزة الاستقبال وأيضا المدركات التي ندركها بحواسنا مثل الإيماءات ولغة الجسد مثل حركة الرأس والعينين وتغيير ملامح الوجه... الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ربحي مصطفى عليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 15

وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث وبالتالي فإنها لا تخبر عما يجب فعله وهي أيضا ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاما، أو حروفا، أو كلمات، أو إشارات متناظرة، أو صوراً، ودون أي سياق أو تنظيم لها.

وقد تكون البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات أو رموز تتعدد حسب المستخدمين، ويتم جمع البيانات من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية أو مكتوبة، وقد لا تفيد البيانات وهي بشكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات.

تمثل البيانات المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، فهي عبارة عن أرقام أو رموز أو حقائق أولية متعلقة بالظاهرة محل الدراسة، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات، أي هي بمثابة المدخلات اللازمة لإنتاج المعلومات.

وتعرف كذلك على أنها مواد وحقائق خام وأولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى.<sup>1</sup>

ويمكن القول بشكل عام، أن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان الذي يقوم بتجميع هذه البيانات من خلال مشاهداته وملاحظاته وتجاربه على الواقع المحيط به سواء الاجتماعي أو الطبيعي أو الاقتصادي... الخ، إلا أننا في المجال الإداري وفي إطار منظمة ما نستطيع القول أن مصدر البيانات هو في الواقع مصدران وهما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

**المصدر الداخلي:** فالبيانات ذات المصدر الداخلي يقصد بها البيانات المتجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام والشعب والعاملين في مختلف جوانب النشاط في المنظمة مثل الفواتير، وأوامر الشراء، والشبكات الواردة أو الصادرة، وأرقام المبيعات... الخ وهذه البيانات تدون على شكل تقارير أو قد تكون ملاحظات ومناقشات مسجلة.

**المصدر الخارجي:** ويقصد بالبيانات التي تأتي من مصادر خارجية تلك البيانات التي تأتي من الزبائن، والموردين، ومن مختلف المنظمات ذات العلاقة مع المنظمة المدروسة، ومن السوق، ومن آلية العرض والطلب السائدة في السوق، ومن ردود أفعال المستهلكين، ومن مندوبي المبيعات، ولجان الشراء، ومن النشرات والدوريات المتخصصة والاتحادات وغيرها، وفي كلتا الحالتين فإن هذه البيانات ينبغي ان تبويب وتصنف وتحلل وتعالج لكي يمكن الاستفادة منها.

<sup>1</sup> فريد كورتل، لحمركيمة، نظم المعلومات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص: 66

إن تحويل البيانات إلى معلومات يتطلب معالجة تلك البيانات، وتتضمن هذه المعالجة عددا من الخطوات هي <sup>1</sup>:

### 1- الحصول على البيانات وتسجيلها :

تأتي البيانات إما من مصادر داخلية، أو من مصادر خارجية كما رأينا سابقا. بعد الحصول على البيانات تبدأ عملية تسجيلها يدويا أو آليا، ثم يتم تخزين تلك البيانات.

### 2- مراجعة البيانات :

تهدف عملية مراجعة البيانات إلى التأكد من مطابقة البيانات التي تم تسجيلها مع المصادر التي أخذت منها لتلافي الأخطاء وتصحيحها إن وجدت.

### 3- التصنيف:

تمثل عملية التصنيف تجميع البيانات في مجموعات أو فئات متجانسة وفقا لمعيار معين. وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها مثل تصنيف المستهلكين بحسب منطقة جغرافية أو إقليمية معينة. ويجري التصنيف عادة على أساس نظام ترميز معين قد يكون رقميا أو باستخدام الأحرف أو باستخدام النوعين معا بحسب الألات المعدة لذلك وبحسب نوعية البيانات.

### 4- الفرز:

يقصد بعملية الفرز ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات وبغض النظر عن المعيار المستخدم في الترتيب فإنه إما أن يكون ترتيبا تصاعديا أو ترتيبا تنازليا، قد يتم ترتيب الزبائن بحسب الحروف الأبجدية أو بحسب حجم تعاملاتهم.

### 5- التلخيص:

تهدف عملية التلخيص إلى دمج مجموعة من عناصر البيانات وجمعها لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها ويتم استخدام البيانات الملخصة عادة في المستويات الإدارية العليا، فمثلا القوائم المالية (الميزانية العمومية، وحساب الأرباح والخسائر) تعد تلخيصا للعمليات والمهمات التي تمت خلال فترة معينة.

<sup>1</sup>رحبي مصطفى عليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :

**6- العمليات الحسابية والمنطقية :**

يمكن أن تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة، فعمليات الجمع والطرح والقسمة تعد عمليات حسابية بسيطة، بينما تعد أساليب بحوث العمليات والاقتصاد القياسي والأساليب الرياضية عمليات معقدة، أما العمليات المنطقية فيمكن أيضا أن تكون بسيطة أو معقدة، فتحديد عدد الطلاب الذين حصلوا على معدل أكبر من 90% يعد عملية منطقية بسيطة . وبشكل عام، فإن الهدف من العمليات الحسابية والمنطقية هو تقديم بيانات جديدة مفيدة للمستخدم.

**7- التخزين :**

تهدف هذه العملية إلى الاحتفاظ بالبيانات لوقت الحاجة إليها. وهناك عدة طرق لتخزين البيانات منها: حفظ البيانات على شكل مستندات ورقية أو مصغرات فيلمية أو على وسائط ممغنطة... الخ. وتؤثر الوسيلة المستخدمة في حفظ البيانات على طريقة استرجاعها وكفاءة الاسترجاع.

**8- الاسترجاع :**

يقصد بالاسترجاع البحث عن بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة إليها.

**9- إعادة الإنتاج :**

تهدف هذه العملية إلى تقديم البيانات في شكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطلبها، فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب، أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية، أو أن يتم عرض البيانات على شاشة الحاسوب مباشرة .

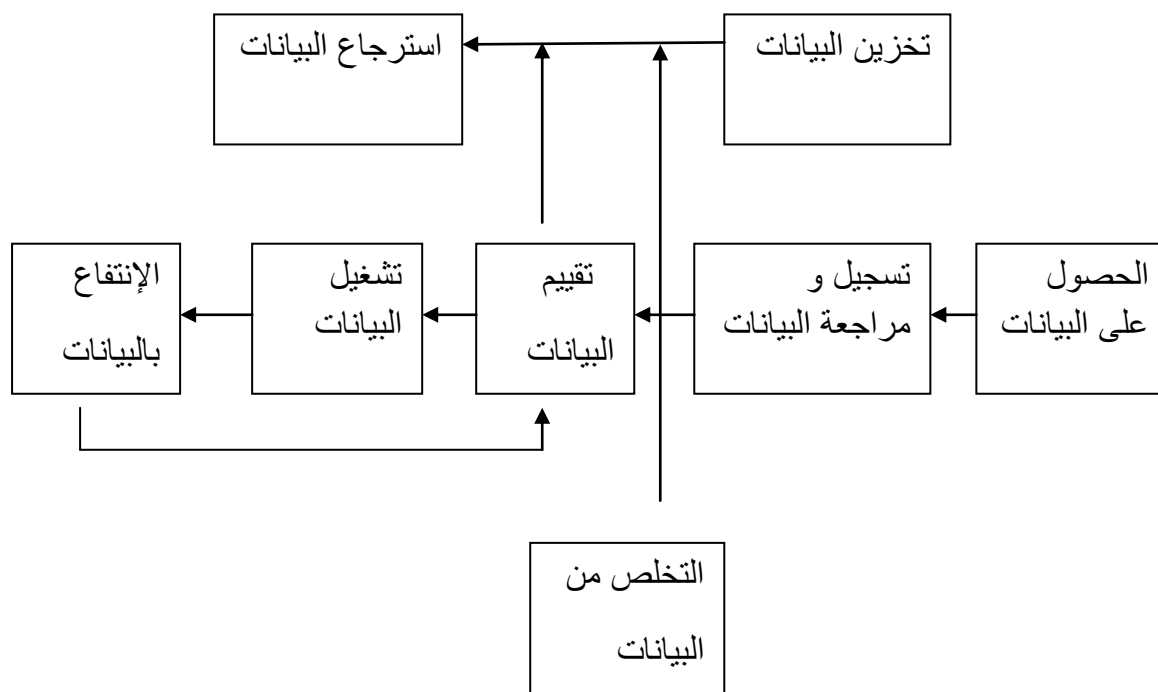
**10- التوزيع والاتصال :**

يقصد بهذه العملية إيصال البيانات إلى مستخدميها في الوقت والشكل والمكان المناسب. وتوجد عدة طرق لمعالجة البيانات تتراوح ما بين البسيطة والمعقدة، وتعد المعالجة اليدوية التي تعتمد على العنصر البشري من أبسط الأساليب وأقدمها التي تستخدم في معالجة البيانات، وعلى الرغم من التطور الكبير في أدوات معالجة البيانات لا تزال هذه الطريقة تحتل مكانة أساسية في بعض الحالات. بالإضافة إلى هذه الطريقة توجد طرق أخرى تجمع بين الإنسان والآلة مثل: الطرق التي تستخدم الآلات الحسابية الكهربائية أو آلة عد النقود لكن الطريقة الأكثر استخداما وانتشارا وتطورا هي طريقة استخدام الحاسوب في معالجة البيانات، أما خصائص كل من الطريقتين الرئيسيتين في معالجة البيانات فهي كالتالي:

- أ - المعالجة اليدوية : تمتاز هذه الطريقة بعدة خصائص منها:
- يتم التسجيل يدويا في سجلات وملفات.
  - يتم التصنيف يدويا بطرق بسيطة كاستخدام الخزائن المقسمة والرفوف أو الملفات المخصصة.
  - يتم الفرز يدويا باستخدام الألوان أو بعض العلامات المميزة.
  - تتم العمليات الحسابية بواسطة العقل البشري أو باستخدام الآلات الحسابية العادية.
  - يتم التلخيص يدويا من خلال تقارير مركزة.
  - يتم الحفظ في سجلات أو ملفات.
  - تتم استعادة المعلومات عند الحاجة بواسطة موظف المحفوظات أو الأرشيف.
  - عند الحاجة إلى أي تقرير من هذه المعلومات يتم نسخه يدويا أو تصويره.
- ب - المعالجة الآلية : من خصائص هذه الطريقة:
- يتم التسجيل على أشرطة ممغنطة أو أقراص مرنة أو ليزيرية.
  - يتم التصنيف آليا باستخدام الحاسوب بحسب البرنامج المستخدم في المعالجة.
  - يتم الفرز باستخدام الحاسوب.
  - تتم العمليات الحسابية والرياضية والمنطقية وعمليات التلخيص باستخدام الحاسوب.
  - يتم حفظ المعلومات على الأشرطة الممغنطة أو الأقراص المرنة أو الليزرية أو باستخدام الميكروفيلم بواسطة أجهزة خاصة ملحقة بالحاسوب.
  - إظهار النتائج كلما دعت الحاجة إلى شاشة الحاسوب.
  - يمكن استعادة المعلومات المخزنة من خلال الوسائط التي حفظت عليها للإطلاع عليها على شاشة الحاسوب كلمات دعت الحاجة.
  - يتم نسخ المعلومات وطباعتها بحسب الحاجة باستخدام الطابعات المختلفة.

ويوضح الشكل التالي دورة حياة البيانات والتي تلخص الخطوات السابقة.

الشكل رقم (3) : دورة حياة البيانات



المصدر: الدكتور نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعة الجامعية ، ص 60.

الفرق بين المعلومات و البيانات : نوجزه في الجدول التالي :

المعلومات	البيانات	مجال الفرق
منتظمة ضمن هيكل تنظيمي	غير منتظمة في الهيكل التنظيمي	الترتيب
محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة و التأثير على قيمة المعلومات	غير محددة القيمة	القيمة
تستعمل على الصعيدين الرسمي و غير الرسمي	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	الإستعمال
محددة المصدر	عديدة المصدر	المصدر
عالية	منخفضة	الدقة
مخرجات	مدخلات	موقعها في النظام
صغير نسبيا بحجم البيانات	كبير جدا	الحجم

المصدر: ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 24



## المطلب الثاني : مفهوم نظم المعلومات

## 1 تعريف نظم المعلومات :

إن اختلاف التعاريف المقدمة لنظام المعلومات راجع لاختلاف الخلفية العلمية والعملية لمقدمها ولهذا ولفهم النظام سنقوم بتقديم جملة من التعاريف على النحو الآتي<sup>1</sup>:

- نظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يستخدم الأفراد والمعدات والإجراءات وسياسات التشغيل لتجميع ومعالجة البيانات وتجميع المعلومات شريطة الإلتزام بخصائص البيانات الجيدة التي اسلفنا إليها حتى نظام المعلومات بمتطلبات الإدارة .

- نظام المعلومات هو تجميع تنظيمي وفني متكامل يعمل بتفاعل داخل هذا النظام لكي يلبي احتياجات المؤسسة من المعلومات وأداء العمليات المختلفة<sup>2</sup>.

- **نظريا** : يمكن أن يكون نظام المعلومات بدون حاسب الي وهذا ما كان منتشرا من قبل في جميع المؤسسات ، ويعتمد على العاملين ومهاراتهم في الكتابة والتسجيل والحفظ، وحتى اليوم هذا النظام موجود في بعض المؤسسات . هذا النظام يؤدي العمل المطلوب منه لكن ببطء شديد في أداء العمليات مع احتمالات عالية لظهور أخطاء .

- **عمليا** : لا يمكن إغفال سرعة الأداء مع احتمالات الخطأ ضئيلة جدا لنظام المعلومات الذي يستخدم الحاسوب الآلي والبرامج المتعددة للتطبيقات المختلفة (قواعد البيانات باختلاف أنواعها - التصميم الميكانيكي والكهربائي والمعماري - حل المعادلات الرياضية متعددة المجاهيل ومتعددة الدرجات - التحكم في المخزون - التحكم في خطط الإنتاج.....الخ) لأداء العمل الخاص بالمؤسسة ببسر وسهولة وأمان تام ، فضلا عن زيادة سرعة الأداء مع قلة احتمال وجود الأخطاء .

- نظم المعلومات يمكن أن تعرف على أنها مجموعة مترابطة فيما بينها ، تقوم بتجميع وتخزين ( نشاط التشغيل ) ونشر المعلومات ( نشاط المخرجات ) وإستقبال معلومات مرتدة عليها (تغذية عكسية ) ، وذلك لأغراض دعم إتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة<sup>3</sup>.

1فريد كورتل ، لحمركيمة ، نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

2محمد إبراهيم محمد بدر ، تقنية نظم المعلومات ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الط1 ، 2012، ص59

1ربحي مصطفى عليان ، إيمان فاضل السمراني ، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1 عمان ، 2010، ص100

2صلاح الدين عبد المنعم المبارك ، إقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية ، دار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية ، مصر 2000 ، ص: 51

- ويعرف نظام المعلومات أيضا بأنه النظام الذي يستخلص المعلومات من البيانات بفعالية وكفاءة ومن هذا التعريف يمكن القول بأن نظام المعلومات يتكون من عنصرين أساسيين هما:<sup>1</sup>

أ - الافراد الذين يقومون بجمع وتحليل وخدمة البيانات والمعلومات والمفترض فيهم الإلمام بما يلي :

- القدرة على تحليل المعلومات .

- التعمق في تفهم مكونات نظم المعلومات.

- فهم وتفسير وبناء النموذج العمليات المختلفة التي تمثلها المعلومات الخاصة بالمنظمة.

ب - البيانات ومؤشراتها وذلك المكون يتضمن مايلي :

- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

- نماذج التنبؤ المختلفة .

- البيانات الملائمة والمرتبطة ببيئة العمل المحددة .

- عرفها آخرون بأنها مجموعة من المكونات المنظمة لتجميع ونشر وفرز وتشغيل البيانات بهدف توفير المعلومات لمجالات التصرف .

- تعرف جمعية نظم المعلومات الأمريكية : نظام آلي يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفه على انه هو تلك العناصر والإجراءات المتفاعلة فيما بينها التي تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات عن طريق جمعها ، معالجتها، ومن ثمة تخزينها، استرجاعها، نشرها وإيصالها للفرد المناسب في الوقت المناسب بغرض تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق وتحقيق الرقابة بالإضافة إلى المساهمة في حل المشاكل و تصميم المنتجات.

<sup>2</sup>محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص9

## • لماذا نظم المعلومات؟ وماهي تحدياته الإدارية؟

نظرا لأن نظام المعلومات هو عبارة عن آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة واسترجاع معلومات مخزونة في ملفات ، بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقا، وإلكترونية حاليا ، إضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة والموجودة أصلا في النظام بعد معالجتها، ونظرا لما توفره الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظام المعلومات المعاصرة، لذا فإن التفكير في بناء نظام محوسب للمعلومات، وخاصة بالنسبة إلى إسترجاع المعلومات، وأصبح أمرا أساسيا لأسباب عدة هي<sup>1</sup>:

- 1- **السرعة** : حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة ، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب ، وخاصة بالنسبة لإسترجاع المعلومات.
- 2- **الدقة** : حيث أن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر بكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، وذلك نتيجة التعب والإجتهاد الذي يصيب الإنسان بمجال العمل اليدوي، أما الحاسوب فإن أداءه يكون بنفس القابلية والدقة، سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها، بغض النظر عن وقت العمل ومدته وضروفه.
- 3- **توفير الجهود** : فالجهد البشري في النظم التقليدية هو اكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادرha المختلفة ومعالجتها و تخزينها والسيطرة عليها من قبل اختصاصي التوثيق، أم على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر والاستفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين.
- 4 - **كمية المعلومات** : إن حجم المعلومات المخزونة بالطرق التقليدية محدودة مهما كان حجم الإمكانيات ، قياسا بالإمكانيات الكبيرة و المتنامية لذاكرة الحواسيب ، ووسائل الحفظ و التخزين الإلكترونية و الليزرية المساعدة الأخرى .
- 5- **الخيارات المتاحة في الاسترجاع** : أن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة منها في النظم التقليدية ، فبالإضافة إلى منافذ الاسترجاع المعروفة كالمؤلف والعنوان ورؤوس الموضوعات أو الواصفات، فهناك مرونة عالية في الاسترجاع بالمنطق البولباني (BOOLEAN LOGIC) حيث تربط الموضوعات والواصفات بعضها مع بعض وصولا إلى أدق المعلومات .

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات: الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 37 - 38

**2- خصائص نظام المعلومات :**

لتحديد مدى فعالية نظام المعلومات يجب يتميز نظام المعلومات على معايير وخصائص اساسية من اهم هذه الخصائص نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- الهدف الذي أنشئ من اجله النظام ويسعى لتحقيقه مما يحقق منفعة للمؤسسة .
- العناصر والإجراءات أي طرق والموارد التي تساهم في معالجة البيانات عبر مراحلها المختلفة بدءا بإدارة قواعد البيانات حتى وصول المعلومات المناسبة للمستخدم في الوقت والشكل المناسب .
- مرونة المعلومات للتعديلات المناسبة اتجاه الأوضاع والتغيرات الجديدة .
- توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب وتخدم الأهداف المرجوة مقارنة بالتكاليف .
- التكامل ووحدة بين عناصر النظام وبينه وبين وحدات المؤسسة ، بحيث يضمن تسهيل الاتصال وإيصال المعلومات وكذا تجنب التكرار .

**3 - أهمية نظم المعلومات :**

من المؤكد أن أهمية نظم المعلومات واضحة بشكل كبير في مختلف تخصصات علوم الحاسوب ، لذا أصبحت فرعا رئيسيا في مختلف الجامعات ، وأصبح من غير الممكن أن تتطور مختلف المؤسسات والشركات بدون اعتمادها على نظم معلومات معينة ، لما توفره نظم المعلومات من الفوائد والمعايير اللازمة لعملية التطور والتقدم ، ومن الممكن تلخيص أهمية نظم المعلومات بما يلي<sup>2</sup>:

- التميز التشغيلي ، بحيث تعمل الشركة على رفع كفاءة عملياتها لتحصيل ربح اكبر ، عن طريق توفير احتياجات العملاء بشكل مستمر .
- ابتكار خدمات ومنتجات ونماذج للأعمال بشكل مستمر ومتجدد .
- رفع الإنتاجية وتحسين مستوى الكفاءة في المؤسسة .
- تساعد نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار ، كما تعطي الفرصة لمدراء المؤسسة للتخطيط بشكل أكبر فيما يخص استراتيجية المؤسسات .
- تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية ، وتحقيق النتائج بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة .

<sup>1</sup>محمد عبد العليم صابر ، مرجع سبق ذكره ، ص : 10  
<sup>2</sup>فريد كورتل ، لحرر حكيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 80

- تخفيض نسبة التكاليف ، وخلق فرص جديدة في سوق العمل .
- سهولة التخطيط وتحليل مختلف البيانات ، والتحكم الكبير في بيانات المؤسسة .
- تقليص الوقت الذي يضيع على الأعمال الروتينية ، كإدخال البيانات ، والإجراءات البسيطة ، مما يتيح إنجاز المهام الاستراتيجية المهمة ، والسرعة في توثيق واسترجاع المعلومات .
- تنفيذ مختلف المهام الإدارية بشكل سهل وصحيح ، وجعل الإدارة تستجيب بشكل أسرع وأكبر للفرص الجديدة والتعامل معها .
- دراسة المشاكل بمختلف أنواعها والقدرة على حلها .
- تحقيق نتائج مثالية بأقل الجهد والوقت والتكاليف ، وزيادة نسبة العائد للمؤسسة .

### المطلب الثالث : أهداف و أنواع نظام المعلومات ووظائفه

#### 1- أهداف نظام المعلومات :

- تحتل نظم المعلومات مكانة كبيرة في المؤسسة حيث يراها الباحثين حالياً أساس للنجاح أو الفشل ، وذلك نظراً للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال هذا النظام والتي تتمثل أهمها في <sup>1</sup>:
- التعرف على الفرص والتهديدات حيث يوفر الأساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة من داخل المؤسسة أو خارجها ، فيحتوي كل نظام معلومات على قاعدة بيانات تقوم على جمع البيانات ، وتصنيفها ، وتبويبها في ملفات تشترك إدارات المؤسسة المختلفة في استخدامها .
- الوصول إلى الكفاءة في الأداء من خلال تحقيق اتوماتيكية العمل الروتيني ، كتوفير تقارير المخزون أو أجور العمال وغيرها من قاعدة البيانات ، وبالتالي تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد وكذا تخفيض تكاليف التخزين....
- الوصول إلى الفعالية من خلال مساهمة في جودة القرارات المتخذة .
- مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات السهلة المحددة ، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض المواد ، مما يمكن إن يتم اتوماتيكياً عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل في المؤسسة .

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن ، مصطفى محمود أبو بكر ، بحوث التسويق \_مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص: 85

- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة غير المحددة بتحليل كميات كبيرة من المعلومات ولحساب النواتج المتوقعة المختلفة للاستراتيجيات البديلة وغيرها .

## 2- أنواع نظم المعلومات :

أولاً : أنواع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية :<sup>1</sup>

### ➤ نظم معالجة البيانات TPS :

هو نظام يدعم المستوى التشغيلي في المؤسسة عن طريق جمع ونخزين ومعالجة البيانات بالأحداث اليومية لأنشطة المؤسسة (تموين ، إنتاج ، تسويق ، مواد بشرية ) أو بيئتها الخارجية وترتيب هذه المعلومات في تقارير روتيني كما أن لهذا النوع من النظم نظم فرعية تعمل على زيادة دقتها وفعاليتها ويسمح نظام معالجة البيانات بربط الزبائن بالمؤسسة وإدارتها ، ويعد بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات تختص هذه النظم في التعامل مع مجالات عدة في المنظمة ، مثل متابعة الطلبات ومعالجتها ، ومتابعة ما يتعلق بالأجور ، وكذلك السيطرة على المعدات ومتابعة التعويضات .

### ➤ نظم المعلومات الإدارية MIS :

هي نظم تعمل على تقديم المعلومات للمدراء في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة تدعم بها العملية الإدارية من تخطيط ورقابة ، وتدعيم اتخاذ القرار .

يخدم هذا النوع من النظم المديرين حيث يمدهم بتقارير أسبوعية أو شهرية أو سنوية عن أنشطة المؤسسة في المجالات الوظيفية المختلفة سواء عن الوضع الحالي أو الماضي ، ويسعى هذا النوع من النظم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي :

- التنسيق بين أنشطة المؤسسة عن طريق ربط النظم الفرعية للمؤسسة مع بعضها وتدفق البيانات والمعلومات بينها .

- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للمؤسسة بالهدف العام للمؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف .

- تدعيم عملية صنع اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال تقديم التقارير بالمعلومات المناسبة والوقت المناسب .

<sup>1</sup>واصل خولة ، دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز التنافسية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، أنظمة المعلومات ، جامعة ورقلة ، 2013 ، ص ص : 10\_12

- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب.
- الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها واسترجاعها .
- تطوير أداء المؤسسة عن طريق المعلومات مرتدة

### ➤ نظم دعم القرار DSS :

هي نظم تقديم الدعم للإدارة الوسطى لمساعدتها في اتخاذ القرار وحل المشاكل من خلال توفير مجموعة من البدائل تترك لمتخذ القرار حرية اختيار البديل الأفضل من بينها ، فهو نظام مبني على الحاسب الآلي لدعم مستوى الإدارة في المؤسسة و يدمج بين البيانات وبين النماذج التحليلية لدعم القرارات غير المهيكلة وشبه مهيكلة في المنظمة .

تتميز dss بدعمها المباشر للإدارة العليا وبسهولة الاستخدام والمرونة ، حيث تقدم للمستخدم أدوات تساعد على تحليل المعلومات وتقديم الحلول للمشاكل المطروحة ، أي أنها تركز على عملية صنع واتخاذ القرار .

### ➤ نظم دعم المديرين التنفيذيين ESS :

هي النظم التي تعمل في المستوى الإستراتيجي تتولى توفير المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مثل تقارير عن التنبؤات باتجاهات المبيعات ، الأوضاع الاقتصادية ، المنافسة ، الاتجاهات المستقبلية للطلب .

تعمل ESS على مايلي :

- مساعدة المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا على مواجهة المشاكل غير المهيكلة .
- المساعدة في تزويد البيانات من المصادر الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف .
- المساعدة في تزويد البيانات الخارجية عن طريق المسح البيئي بواسطة استخبارات الأعمال عن طريق شبكة الانترنت ، للتعرف على التغيرات البيئية وتحديد الفرص والتهديدات .
- مساعدة المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا على تحليل ، مقارنة ، تحديد الاتجاهات والتنبؤ بها مثل التغير في اتجاهات السوق والتي تسهل مراقبة الأداء .
- مساعدة المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا على زيادة مساحة المراقبة والسيطرة ، واتخاذ القرار المناسب عند تغيير الظروف .

## ➤ نظم المعرفة :

هي نظم مبنية على المعرفة تعمل على تدعيم القرارات غير المهيكلة في المستوى المعرفة ، حيث يساعد المسؤولين على خلق المعارف الجديدة وتكاملها في المنظمة وترتبط بالذكاء الصناعي مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية الذكية والتي تقوم أساسا على محاكاة الإنسان .

ولا يمكن الحديث عن نظم المعرفة دون الحديث عن الذكاء الاصطناعي :<sup>1</sup>

## - مفهوم الذكاء الاصطناعي :

جهود لتطوير النظم المبنية على الحاسب لإعطاءه القدرة على القيام بوظائف تحاكي ما يقوم به العقل الإنساني من حيث تعلم اللغات ، إتمام المهام الإدارية ، القدرة على التفكير ، الفهم ، وتطبيق المعنى .

## - النظم الخبيرة :

تعتبر النظم الخبيرة نوعا من أنواع النظم المبنية على المعرفة وشكلا متطورا من أشكال الذكاء الاصطناعي ، حيث يعتمد النظام الخبير على إجابات الأسئلة ليصل الى تقديم النصيحة المطلوبة .

أطلقت عدة تعريفات عن النظم الخبيرة نذكر منها :

1- النظم الخبيرة هي برامج للمعرفة تعمل على علاج المشاكل الصعبة التي لا تعالج إلا من قبل خبراء البشر مثل التشخيص الطبي واكتشاف الأعطال .

2- النظم الخبيرة هي نظم قواعد المعرفة لأنها تعمل على استخدام المعرفة أو الحقائق التي تستخدم من قبل خبراء البشر .

## ثانيا : أنواع نظم المعلومات حسب الوظائف :

➤ نظام معلومات الإنتاج :<sup>2</sup>

هي النظم التي تتعلق بالتخطيط ، التطوير ، إنتاج المنتجات والخدمات ، وكذلك تدفق المنتجات على خط الإنتاج ، تظهر نظم معلومات التصنيع والإنتاج كيف أن تكنولوجيا

<sup>1</sup>صونيا البكري ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية للنشر ، 1995 ، ص: 200

<sup>2</sup> زيد منير عبودي ، نظم المعلومات التسويقية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص72



المعلومات تجعل من السهل تقديم المنتج الذي يرغب به المستهلك في المكان والزمان الصحيح .

### ➤ نظام معلومات الموارد البشرية :

هو نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف ، المكافآت ، الأجور ، التدريب والتكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات .

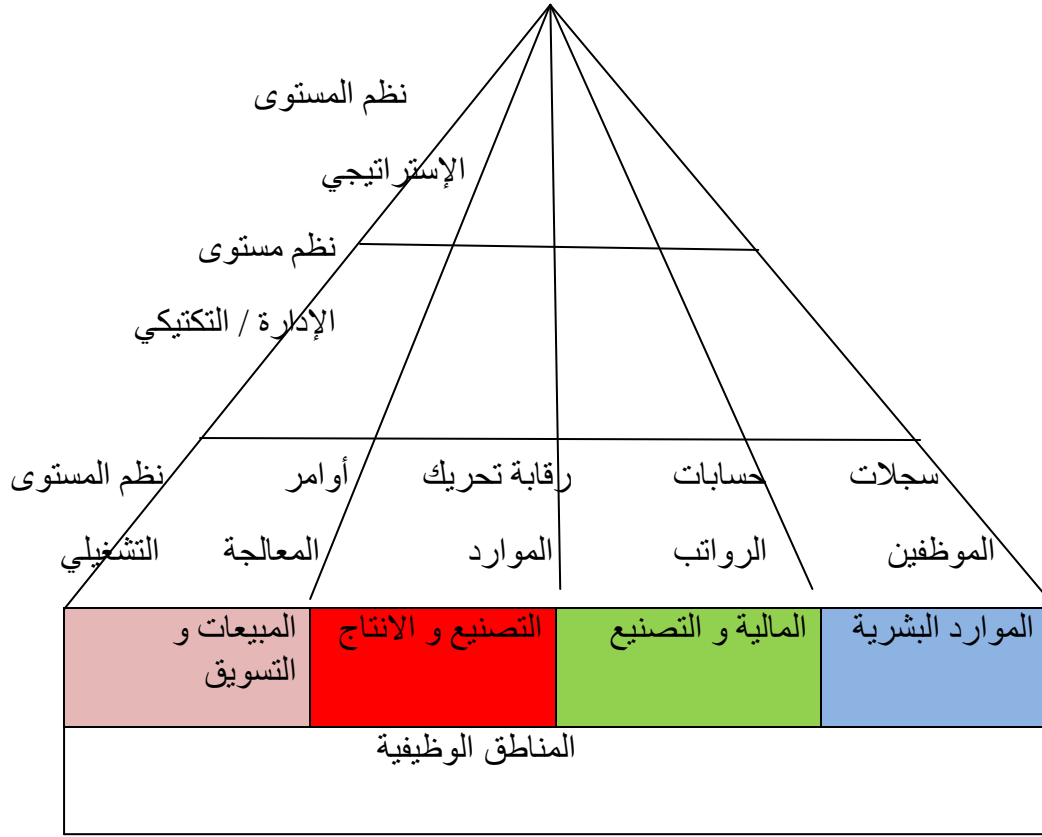
### ➤ نظام المعلومات المالي :

وقد يسميه البعض النظام المالي أو النظام المحاسبي ، ويعتبر أهم مصدر كمي للبيانات في المنظمات المختلفة ، ويعتبر من أقدم نظم المعلومات وأكثرها تطورا ، ويوفر قدرا كبيرا من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ، كما يوفر بشكل خاص قدرا كبيرا من المعلومات حول التكاليف التي تستخدم في اتخاذ القرارات .

### ➤ نظام المعلومات التسويقي :

تدقق المعلومات المجمعّة من المصادر الداخلية والخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق .

شكل رقم (4) : أنواع نظم المعلومات



المصدر : محمد عبد العليم صابر ، نظم المعلومات الادارية ، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية، ص 63

3- وظائف نظام المعلومات :

تتمثل الوظائف الرئيسية لنظام المعلومات في <sup>1</sup>:

➤ جمع البيانات :

أي توفير البيانات الضرورية للمؤسسة و حيازتها بالطرق الأكثر سرعة و مردودية ، إذ أن زيادة حدة المنافسة يوما بعد يوم يفرض على المؤسسة بذل جهود أكبر للتمكن من المعرفة السريعة و التنبؤ بالتغيرات التي تؤثر عليها ، و تستفيد من الفرص المتاحة و تتفادى المخاطر و التهديدات .

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن ، مصطفى أبو بكر ، بحوث التسويق - مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ، ص: 83

### ➤ معالجة البيانات :

إن البيانات في حد ذاتها لا تقدم معنى كبير ، ولكي يكون لها معنى يجب أن تحول إلى صورة تكون ذات معنى بالنسبة للمستخدم و ذلك عن طريق :

- فرز و ترميز وترتيب المعلومات من الأهم إلى المهم مما يسهل المهمة التسيير و اتخاذ القرارات .
- توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين في المنظمة ، التي تمكنهم من أداء وظائفهم و الإستجابة لكافة التغيرات التي تطرأ على المحيط و تساعدهم على إتخاذ القرارات .

### ➤ تخزين المعلومات :

تخزين المعلومات التي تعني تسجيل البيانات المعالجة بصفة مؤقتة أو نهائية في ذاكرة العمل من أجل استرجاعها في الوقت المناسب .

### ➤ اىصال المعلومات :

التنسيق الجيد للنشاطات من خلال توفير الاتصال بين مختلف المستويات وكذا توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين في المنظمة التي تمكنهم من أداء وظائفهم و الاستجابة لكافة التغيرات التي تطرأ على المحيط و تساعدهم على اتخاذ القرارات .

## المبحث الثاني : مدخل لنظم المعلومات التسويقية

يجمع الباحثون في إدارة التسويق على أن المهمة الأساسية لهذه الإدارة تنصب على الأنشطة التسويقية أو بالأحرى المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي ، إذ يرتبط نجاح هذه الإدارة خاصة و إدارة المنظمة عامة في تحقيق الأهداف المنشودة بقدرتها على صنع القرارات التسويقية السليمة ، و لأجل تسهيل مهمتها في صنع القرارات تقتضي الضرورة توفير المعلومات الضرورية عن مختلف جوانب النشاط التسويقي من البيئة التي تعمل في إطارها ، و هو أمر صعب بدون توفر نظام متكامل للمعلومات التسويقية .

## المطلب الاول : مفهوم نظم المعلومات التسويقية

## 1- تعريف نظم المعلومات التسويقية :

يؤكد كوتلر أن على كل شركة أن تنظم الكيفية التي تتدفق فيها المعلومات التسويقية لمدرء التسويق فيها وتدرس حاجات مدراءها من المعلومات وتصمم أنظمة معلومات تسويقية تلبي هذه الاحتياجات<sup>1</sup>.

إذ يعد نظام المعلومات التسويقية أحد نظم المعلومات الفرعية في المنظمة إطار نظام المعلومات الإدارية عليه 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 و الخارجية ومعالجتها و تخزين المعلومات و استرجاعها و إرسالها إلى صانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية و الرقابة عليها.

ويعرف أيضا على انه الخطة التي تتصف بالتطور و الوعي و الاستمرارية و التي تستهدف تسهيل انسيابية المعلومات جنبا إلى جنب مع انسيابية السلع و الخدمات .

ويعرفه (kotler) بأنه الهيكل المعقد و المتكامل من الاطر البشرية و الاجهزة و الاجراءات و الذي يصمم للمنشأة لتوليد معلومات تساعد الادارة التسويقية في صنع القرارات السليمة .

كما عرفه alain joliret على انه عبارة تدفقات من المعلومات الداخلية و الخارجية تسمح بمراقبة البيئة الخارجية و تزويد القرارات التسويقية بالمعلومات اللازمة .

إذن وفي ضوء التعاريف أعلاه ، يمكن تحديد مفهوم نظام المعلومات التسويقية من خلال الأبعاد التالية :

<sup>1</sup>فريد كورتل ، لحرر حكيمة ، نظم المعلومات: التسويقية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 91 - 94

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذا النظام في توفير المعلومات الضرورية لإدارة التسويق
- قيام هذا النظام بجمع البيانات من مصادر داخلية و خارجية و تحويلها الى معلومات للاستفادة منها لاداء الانشطة التسويقية .
- يتصف هذا النظام بالاستمرارية و التواصل وذلك مع استمرار المنظمة وتواصلها وتجدد الانشطة التسويقية ، والتي تحتم على النظام توفير المعلومات على نحو مستمر .

كما يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية على أنه<sup>1</sup>

-الطريقة المنتظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية و الحالية و المستقبلية و المتعلقة باعمال المنظمة ، والذي يهدف للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية في الوقت المناسب و الشكل و الدقة المناسبين بما يحقق و يخدم اهداف المنظمة .

وحفظ و تحليل و تقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة التي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب .

من خلال التعاريف نجد بان :

نظام المعلومات التسويقية ينصب في مجمله على توفير ، تحليل ، حفظ و تقييم المعلومات اللازمة و الدقيقة لاتخاذ القرارات الفعالة و في الوقت المناسب .

انه و بالرغم من تعدد التعاريف و كثرتها ، الا انها تنصب في معنى واحد و هو ان نظام المعلومات التسويقية عبارة عن هيكل من الافراد و المعدات يضمن تدفق المعلومات الداخلية و الخارجية التي تسمح بمراقبة البيئة الخارجية لترشيد القرارات التسويقية .

اذن يمكن للباحث في الميدان التسويقي تحديد البيانات المطلوبة في حل مختلف المشاكل التي من الممكن ان تتعرض لها المؤسسة (منها المشاكل الادارية ، التسويقية و المالية ) سواء كانت بيانات داخلية او خارجية و التي تجمع لهذا الغرض ، وعلى هذا الاساس يتم صنع القرار الحاسم في ضوء افضل الطرق فعالية ، و هذا من خلال التنسيق بين مختلف الجهود المشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة .

<sup>1</sup>نوري منير ، نظام المعلومات المطبق في التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص158

## 2 نشأة ومراحل التطور :

ظهر مفهوم نظام المعلومات التسويقية كأول مرة في بداية الستينات لتطوير الأنشطة التسويقية في المؤسسة . وترتكز هذه الفكرة على ضرورة الاعتماد على نظام محكم لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات تدعم مدراء التسويق في اتخاذ القرارات .

حيث قام KOTLER في 1966 بدراسة الموضوع ثم اخذ بعد ذلك من طرف كل من STAFFORD ،BRIEN والذي اعتبر على أنه له علاقة مباشرة ورئيسية ببحوث التسويق على عناصر المزيج التسويقي ، ويقوم بتزويد متخذي القرار بالمعلومات والتقارير.<sup>1</sup>

كان ظهور هذا النظام وزيادة الإهتمام به ناتج بالدرجة الأولى عن التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية للمؤسسات ويمكن تحديد أهم العوامل التي أدت إلى احتياج المنظمات الحديثة لنظام المعلومات التسويقي مايلي:<sup>2</sup>

- المنافسة : باحتدام المنافسة بين المؤسسات خاصة في مجال التسويق ، مما أدى إلى ضرورة إعداد استراتيجيات تسويقية ملائمة لمواجهة هذه المنافسة وهذا يستلزم توفير المعلومات الضرورية عن المنافسين من جهة والمستهلكين من جهة اخرى لمعرفة سلوكهم والتغيرات الطارئة عليهم وتحديد حاجاتهم ورغباتهم إضافة إلى التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية وقصر حياة المنتجات.

- ظهور الأسواق الكبيرة : توسيع دائم ومستمر لأنشطة المؤسسة وأسواقها ، والانتقال من السوق المحلي إلى الدولي .

- التطورات العلمية والثقافية: حيث تحتم هذه التطورات على المؤسسة التعامل معها بنفس السرعة والتقدم والحصول على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب .

- ثورة المعلومات : حيث تستطيع الإدارة التسويقية الحصول على كميات هائلة من البيانات التي قد لا تستفيد منها وعليه يتحتم عليها تصفيتها واستخراج الضرورية منها فقط وهذا لايتحقق إلا من خلال وجود نظام معلومات تسويقية يعمل على تحصيل البيانات وتصنيفها وفهرستها وإعداد تقارير بالمعلومات الملائمة وتخزين هذه المعلومات وتحديثها واسترجاعها في الوقت المناسب خصوصا وان تسارع تغيرات الحالة في البيئة أدى إلى قصر الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات .

<sup>1</sup>زيد منير عبودي ، نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ،ص 78 .  
<sup>2</sup>محمد فريد الصحن ن مصطفى محمود أبو بكر ، بحوث التسويق - مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ،ص 27

3 مزايا نظم المعلومات التسويقية و اهدافه :

أ - مزايا نظم المعلومات التسويقية :

يمكن توضيح هذه المزايا من خلال الجدول التالي :<sup>1</sup>

جدول رقم (02): مزايا نظام المعلومات التسويقية

المجالات	المزايا	أمثلة تطبيقية
نظم الرقابة	1- الحصول على تقارير سريعة باستخدام الحاسب الالى 2- بيانات مرنة فورية 3- التركيز الفوري على المشاكل و الفرص التسويقية . 4- الحصول على معلومات اكثر تفصيلا ، وتقارير أكثر دقة ، وبشكل أرخص نسبيا .	1- ظهور اتجاهات غير مرغوب فيها في التكلفة و سرعة اتخاذ القرار الخاص بإصلاح مسار التكلفة. 2 - الحصول على تقارير يومية وسريعة عن سلع الموضة وتحديد الأصناف القليلة الحركة و إجراء تخفيضات الأسعار اللازمة في حينه . 3 - يتم تقييم الحملات الترويجية بسرعة
1- الرقابة على تكاليف التسويق 2- تشخيص اسباب ضعف الاداء البيعي 3- إدارة سلع الموضة 4- استراتيجية ترويجية مرنة .		

<sup>1</sup>فريد كورتل ، لحمركيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 107-108

	<p>1 - تقدير ترجمة للمصطلحات المستخدمة بين أقسام المنشأة .</p> <p>2 - الحصول على طريقة منتظمة للاختيار بين البدائل في الخطط المعروضة و العمل على اختيارها .</p> <p>3 - تحديد قواعد مبرمجة مقدما ليسيير عليها المنفذون</p> <p>4 - تحديد نماذج تقارير مفصلة عن المبيعات تسمح بإمكانية استخدام في القرارات المختلفة .</p>	<p>1 - التنبؤ</p> <p>2 - التخطيط الاستراتيجي للمنشأة .</p> <p>3 - إدارة الإئتمان .</p> <p>4 - المشتريات</p> <p>5- المناطق البيعية</p>	<p>نظم التخطيط</p>
<p>1 - القيام بالتنبؤ بالطلب على السلع الصناعية الكبيرة يمكن أن يؤدي إلى إمكانية التنبؤ بقطع الغيار المطلوبة وتحديد جداول الإنتاج.</p> <p>2 - إمكانية تحديد</p>		<p>1 - تحديد إستراتيجية الإعلان</p> <p>2 - تحديد إستراتيجية التسعير</p> <p>3 - تقييم فعالية الإعلان.</p> <p>4 - إعداد التجارب السوقية</p>	<p>رسم السياسات الوظيفية</p>



<p>أرقام المشتريات من الأصناف المختلفة ارتباطا بأرقام المبيعات.</p>			
---	--	--	--

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد "التسويق الفعال ، كيف تواجه تحديات القرن 21"، الدار المتحدة لإعلان مصر 2002 ، ص ص 209/208.

#### ب - أهداف نظم المعلومات التسويقية :

يهدف نظام المعلومات التسويقية لتحقيق ما يلي :<sup>1</sup>

- التحديد الدقيق لاحتياجات المستخدمين من مخرجات النظام .
- إنتاج البيانات و المعلومات التسويقية المطلوبة بالمواصفات الملائمة .
- إعداد خطة كاملة للتدفق السليم للبيانات و المعلومات فيما بين نظام المعلومات التسويقية ، و باقي النظم الوظيفية الأخرى بالمؤسسة ، و هذا لضمان التكامل و التنسيق فيما بينها ، و لتجنب الازدواجية في جمع و تدفق المعلومات ، و كذلك لتوفير المادة الخام المناسبة لنظام المعلومات التسويقية .
- مساندة أنظمة التحليل و التخطيط ، و التنفيذ و المراقبة على العمليات التسويقية بالمؤسسة ، وهو ما يؤدي بالنهاية إلى :

<sup>1</sup>فريد كورتل ، لحرر حكيمة ،نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ، ص109.

- التعرف على الأسواق .
- اكتشاف الفرص الملائمة للتطوير .
- تخطيط وتنفيذ القرارات.
- تحسين الكفاءة البيعية و التسويقية للمؤسسة .
- وأخيرا ، المراقبة المستمرة للسياسات التسويقية .

### المطلب الثاني : عناصر نظم المعلومات التسويقية

#### اولا : المدخلات :<sup>1</sup>

تعد المدخلات الأساس في توليد المخرجات المطلوبة من قبل المستفيدين إذ تقتضي الضرورة توفير المدخلات بالموصفات المطلوبة ، عليه يتطلب الأمر مراعات الأسس السليمة و الصحيحة في تحديد هذه المدخلات فالمدخلات الجيدة تنتج عنها مخرجات جيدة ، وتمثل المدخلات في نظام المعلومات التسويقية بالبيانات فقط . ويقصد بالبيانات المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات و التي هي حقائق و مواصفات تصف احداث معينة او وقائع محددة إلا أنها بحد ذاتها لا توفر الدلالة الكافية التي في ضوئها يمكن لصانع القرار القيام بصنع القرار الملائم بشأن الموقف أو الحالة موضوع القرار، و هذه المادة الخام تكون غير صالحة للاستخدام في صنع القرارات لأسباب تتعلق بواحد أو مجموعة من الأمور الآتية :

- ليست لها دالة واضحة
- غير ملائمة لموضوع القرار
- غير منظمة
- متناقضة
- متقدمة

و هذه البيانات يتم الحصول عليها من مصدرين أساسيين هما :

<sup>1</sup>محمد عبد حسين الطائي ، تسيير محمد العجارمة ، نظم المعلومات التسويقية، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص ص31-36

أ. المصادر الداخلية :

وهي البيانات التي تعكس واقع البيئة الداخلية للمنظمة التي فيها نظام المعلومات التسويقية . ويتم الحصول على هذه البيانات من أنظمة المعلومات الفرعية الأخرى إذ تعد هذه البيانات في الأصل مخرجات لأنظمة المعلومات الفرعية الأخرى الموجودة في المنظمة مثل نظام المعلومات المالية و نظام معلومات الإنتاج و العمليات و نظام معلومات الأفراد و الموارد البشرية ..... الخ وذلك في إطار علاقة التكامل بين الأنظمة الفرعية ويعرض الجدول التالي نماذج من البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية .

جدول رقم (3): نماذج البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية

- معدلات دوران العمل في النشاط التسويقي	-حجم الطلب المتوقع لمنتجات المنظمة و التغيرات الحاصلة في طلبات الوكلاء و الزبائن .
- تصميم المنتجات و التطويرات المتحققة	-حجم المبيعات في الماضي و الحاضر وعلى أساس المنتجات
- رواتب وحوافز رجال البيع	-تكاليف السلع و الخدمات
- قوائم البيع و التسليم	-طرق التعبئة والتغليف و العلامات التجارية
- منافذ التوزيع المعتمدة .	-وسائل الترويج المعتمدة و طبيعة الإعلانات و البيع الشخصي .
	-حجم الموارد البشرية العاملة في نشاط التسويق .

## 2-المصادر الخارجية :

وهي التي تقع في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و التي تعكس طبيعة الجهات التي تتفاعل معها المنظمة بوصفها نظام مفتوح و هذه الجهات هي المستهلكون ،المجهزون ،المنظمات المنافسة ، المنظمات الحكومية ، المؤسسات المالية ، الاتحادات و الجمعيات ،..... الخ ، وتشمل البيانات عل أنواع كثيرة ومتعددة و الجدول التالي يوضح نماذج من هذه البيانات :

### جدول رقم (4): نماذج من البيانات عن المصادر الخارجية

<p>2-الأسواق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الظروف العامة السائدة في السوق</li> <li>- حجم السوق</li> <li>- الاتجاهات السائدة و الاسواق المحتملة</li> <li>- المبيعات و الربحية المتعلقة بالاسواق المختلفة</li> <li>- العوامل الاقتصادية المؤثرة في حجم المبيعات</li> <li>- التقلبات الفصلية</li> <li>- التغيرات في أهمية مجموعة المستهلكين</li> </ul>	<p>1-المستهلكون</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-عدد المستهلكون الحاليون و المحتملون</li> <li>-خصائص المستهلكون الحاليون و المحتملون</li> <li>- خصائص المستهلكين وأذواقهم ومواقع تواجدهم</li> <li>- متى يقومون بالشراء و من الذي يؤثر في قرارات الشراء</li> <li>- أين يقومون بالشراء</li> <li>- حجم المشتريات وكيفية الشراء</li> <li>-لماذا يشترون</li> <li>- التغيرات الحاصلة في سلوك الشراء</li> <li>- مستويات دخولهم</li> </ul>
<p>4 - العوامل الاجتماعية والثقافية والدينية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-العادات و التقاليد و القيم السائدة</li> </ul>	<p>3-المنافسة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-عدد المنافسين و مواقع تواجدهم</li> <li>- الخبرة السوقية لكل منافس</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة الولادات و الوفيات و تركيبة السكان</li> <li>- التوزيع الديمغرافي للسكان</li> <li>- الأنماط الثقافية السائدة</li> <li>- المؤسسات التعليمية</li> <li>- المناخ الثقافي</li> <li>- الطقوس و الشعائر الدينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيرات في الحصة السوقية</li> <li>- خصائص السلع المنافسة</li> <li>- اختلاف السلع عن السلع المنافسة</li> <li>- الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين</li> </ul>
<p>6 -العوامل الاقتصادية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-التضخم و الكساد</li> <li>- الأسعار</li> <li>- معدلات الفائدة</li> </ul>	<p>5-العوامل القانونية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- السياسة الضريبية</li> <li>- سياسات الاستيراد و التصدير</li> <li>- قوانين حماية المستهلك</li> </ul>

### ثانيا : عمليات المعالجة :

لضمان الحصول على المخرجات المطلوبة يستلزم الأمر الإنجاز السليم و الدقيق لعمليات المعالجة من قبل النظام ، ويقصد بعمليات المعالجة الأنشطة و الفعليات التي ينجزها النظام بهدف تحويل المدخلات (البيانات ) إلى مخرجات (معلومات) و تتمثل هذه الأنشطة و الفعليات في نظام المعلومات التسويقية بالآتي:

### 1 تحصيل البيانات :

يعني القيام بتجميع البيانات من مصادرها الداخلية و الخارجية ، إذ يجب اعتماد الموضوعية في التجميع و تجنب العشوائية و الارتجالية و لتحقيق ذلك لا بد الاجابة عن الاسئلة التالية :

- ماهي انواع البيانات التسويقية المطلوب تجميعها ؟
- ماهو الهدف من تجميع هذه البيانات ؟
- ما هي المصادر التي توفر هذه البيانات ؟

- ماهو أفضل أسلوب يمكن اعتماده في عملية التجميع ؟

## 2-التصفية :

تعني التصفية غربلة مفردات البيانات بهدف استبعاد و عزل مفردات البيانات غير المفيدة أو تلك التي ليست لها علاقة بالحالة أو الموقف المطلوب صنع القرار بصده و الابقاء على ماهي ضرورية و مفيدة فقط لضمان شمولية المخرجات النهائية على المعلومات ذات العلاقة بالموقف موضوع القرار .

## 3-الفهرسة :

وتشتمل على عمليتين هما :

- التصنيف : ويعني تحديد مفردات البيانات و تقسيمها إلى مجموعات (أصناف ) بحيث تقع المفردات ذات الخواص المشتركة في مجموعة واحدة على نحو يمكن تمييزها من المجموعات الأخرى .
- الترتيب : ويعني ترميز مفردات البيانات التي تم تصنيفها من خلال إعطاء رموز معينة مختصرة يدل عليها ويميزها من غيرها لأجل ترتيبها و تنسيقها في تشكيلات معينة ، و يتم الترميز باستخدام الأعداد أو الحروف أو الألوان أو توليف جميعها ، على الرغم من أن أغلب المتخصصين في نظام المعلومات يميلون إلى تفضيل الأعداد للمزايا الكثيرة التي تحققها و المتمثلة بمرورتها وسهولة توسيعها وسهولة التمييز الدقيق بين مفردات البيانات و الاقتصاد في المساحة التخزينية إلى جانب سهولة استرجاع المعلومات .

## 4-إعداد التقارير :

تتحول البيانات إلى معلومات بعد استكمال الخطوات الثلاثة المذكورة في أعلاه و يتم عرض هذه المعلومات في صورة تقارير تأخذ صيغا و أشكالاً عدة ومختلفة (جداول ، مخططات، خرائط ، صور، وصف ، معادلات..... الخ ) تتناسب مع حاجات المستفيدين وقد تكون هذه التقارير دورية روتينية منتظمة (يومية ، أسبوعية ، شهرية ،... الخ ) أو تقارير

حين الطلب لتغطية الحاجات غير الاعتيادية , أو تقارير استثنائية تعكس الحالات الاستثنائية في المنظمة ، أو تقارير التنبؤ لاستشراف المستقبل .

### 5- التخزين :

تظهر الحاجة الى تخزين نسخ من التقارير التي تضم المعلومات في ملفات يطلق عليها قاعدة المعلومات وذلك لمراعاة ظهور الحاجة إلى هذه المعلومات في مرات لاحقة ، إذ لا تتلف التقارير بمجرد استخدامها لمرة واحدة و إنما تخزن لحين استرجاعها في عمليات لاحقة ، وقد يستمر التخزين لفترات زمنية طويلة تمتد إلى عشرات السنين أو أكثر حسب طبيعة الحاجة إلى هذه التقارير .

### 6- التحديث :

لا تبقى محتويات الملفات من المعلومات المخترنة في نظام قاعدة المعلومات ثابتة ومستقرة على مر الزمن وإنما تخضع للتغيير باستمرار تبعاً للتغيرات الحاصلة في النشاطات التي تولد البيانات و التي تستخدم بدورها في توليد المعلومات ، ويتم التحديث من خلال اضافة معلومات جديدة لم تكن سابقا او حذف معلومات كانت موجودة سابقا وانتفت الحاجة لها أو تعديل بعض المعلومات .

### 7- استرجاع المعلومات :

انطلاقاً من مبررات تخزين المعلومات التي سبقت الإشارة لها فإن هذه المعلومات يتم الاستفادة منها لاحقاً عندما تظهر الحاجة مجدداً لها من قبل الجهات المستفيدة و ذلك من خلال استرجاعها وفق أساليب وآليات معينة .

### ثالثاً : المخرجات :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>دأميش محمد ، دور نظم المعلومات: التسويقية في تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، جامعة البليدة ، تسويق ، ص78

وهي كل ما ينتج عن عمليات المعالجة من معلومات والتي تساعد إما على الرقابة على العمليات التسويقية أو في ترشيد قرارات المزيج التسويقي .

حيث أن الهدف الرئيسي لمدير التسويق هو استخدام الموارد المتاحة له لتطوير استراتيجيات فعالة لتسويق منتجات المنظمة وخدماتها ، تحوي استراتيجيات التسويق على ما يسمى (المزيج التسويقي ) وهي المجالات التي تستخدم فيها مخرجات نظم معلومات التسويق وهو بصورة عامة : (المنتج - الترويج - التوزيع - التسعير ) .

#### رابعا : التغذية العكسية :

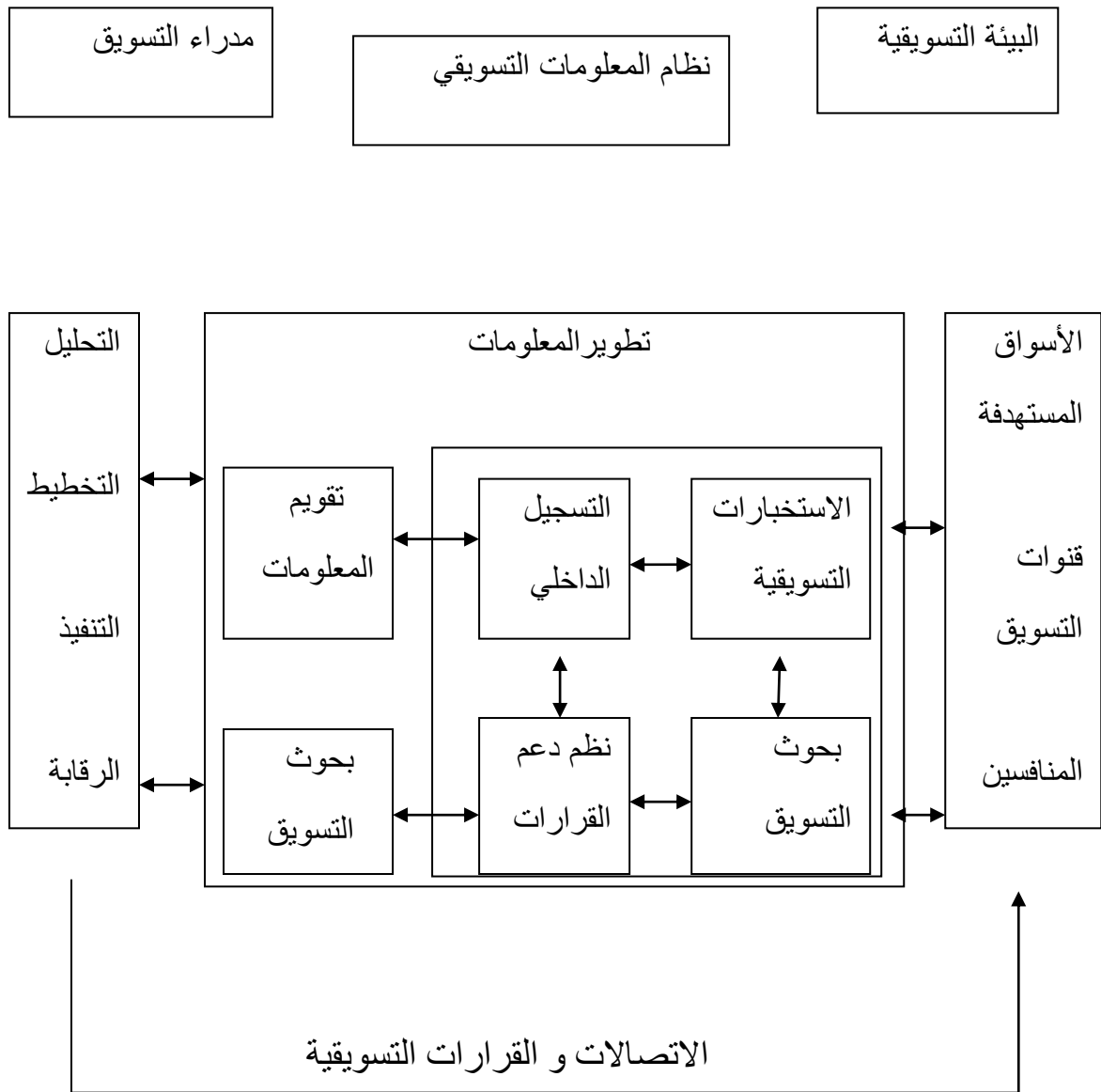
تستخدم للتعرف على نتائج القرارات المتخذة اعتمادا على المخرجات كما تساعد على الحصول على بيانات جديدة يتم على أساسها التحديث .

#### المطلب الثالث : مكونات نظم المعلومات التسويقية

نظام المعلومات التسويقي يتضح من خلال الشكل التالي والذي يؤشر فيه بأن مدراء التسويق يقومون بأداء مهام التحليل ، التخطيط ، التنفيذ و الرقابة . و أنهم بحاجة للحصول على معلومات حول التطورات الحاصلة في البيئة فيما يتعلق بالأسواق المستهدفة ، القنوات التسويقية ، المنافسين ، العوامل البيئية العامة والخاصة ، ولعل الأداة التي يستطيع المدراء استخدامها في تحقيق ذلك هو اعتماد نظام المعلومات التسويقي بعد أن يتم تقديم المعلومات التي هم بحاجة إليها ومن ثم توزيعها وإجراء العمليات عليها في الأركان الأربعة التي يتكون منها نظام المعلومات التسويقي وهي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رجعي مصطفى عليان ، إيمان فاضل السمراي ، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 375-371





الشكل رقم (5) : مكونات نظام المعلومات التسويقي

المصدر: (Kotler.1997, P,III)

### 1) نظام التقارير الداخلية :

هي عبارة عن البيانات المجمعة بشكل روتيني من العمليات اليومية للمنشأة وتعد هذه التقارير المصدر الأساسي لكل المؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء وتضم هذه

السجلات البيانات الضرورية للحصول على معلومات تتعلق بمقياس النشاط و الأداء في مجال المبيعات والتكلفة والمخزون و لنفقات النقدية والحسابات المدينة والحسابات الدائنة .

ويعد من أكثر النظم استخداما من قبل مدراء التسويق ، حيث يشتمل على التقارير المكتوبة ، المبيعات، الأسعار ،مستويات التخزين و الاستيلاء ،التسليم ....الخ ومن خلال تحليل هذه المعلومات يمكن لمدراء التسويق معرفة ماهية الفرص المتاحة أمامهم و المشكلات التي تعترى طريقهم.

يتميز نظام التقارير الداخلية ب :

- السرعة في الحصول على المعلومات وانخفاض تكلفتها
- يوفر المعلومات حول البيئة الداخلية للمؤسسة
- يساعد مديري التسويق على تحديد نشاط المؤسسة والرقابة عليه ، وكذا معرفة ماهي الفرص المتاحة أمامهم والتهديدات التي تواجههم.

## (2) نظام الاستخبارات التسويقية :

إذا كان نظام الاستخبارات الداخلي يقدم البيانات التي تتعلق بالنتائج Results data فإن نظام الاستخبارات التسويقية يقدم بيانات تتعلق بأحداث happening data ، وقد تكون هذه الأحداث واقعة فعلا أو محتملة الحدوث وعليه يمكن تعريف نظام الاستخبارات التسويقية على أنه (تلك الاجراءات و الموارد التي تستخدم بواسطة المدراء للحصول على المعلومات اليومية و التطورات ذات الصلة في البيئة التسويقية وقد اعتاد مدراء التسويق الحصول على معلوماتهم الاستخبارية التسويقية من خلال قراءة الصحف ، الكتب ،التحدث للمستهلكين ،المجهزين ،الموزعين ، ومن هم من خارج الشركة ومن ذوي العلاقات معها وتنصب هذه المعلومات نحو معرفة المنافسين وحركتهم واستراتيجيات أعمالهم ، وكذلك حاجات المستهلكين المستجدة وتعرف كذلك أنها المعلومات السرية التي تقوم إدارة التسويق بجمعها عن المنافسين للمؤسسة في السوق.

ويعرف كوتلر نظام الاستخبارات التسويقية بأنه : "مجموعة من الوسائل التي تسمح للمدراء بالاستعلام عن التطورات الطارئة في البيئة التجارية للمؤسسة"

ويعرفها كذلك على أنها : "مجموعة من المصادر و الاجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية لنشاط التسويقي " . ومن أمثلة هذه المصادر تلك الخطابات التي ترسلها المنظمة إلى المستهلكين بعد قيامهم بشراء منتجاتها تطلب فيها منهم أن يقوموا بإبداء رأيهم في المنتجات بناء على الاستخدام الفعلي لها وتساعد هذه المعلومات في القيام بتعديل المنتجات وفقا لرأي المستهلكين .

كذلك يعد رجال البيع العاملين لدى المنظمة من مصادر الاستخبارات التسويقية . فتقارير رجال البيع التي ترفع إلى مدير المبيعات تشير إلى تلك التغيرات التي تحدث في السوق ، وفي تصرفات المنافسين مثل تغيير أسعارهم ، أو تقديمهم لمنتج جديد إلى السوق .

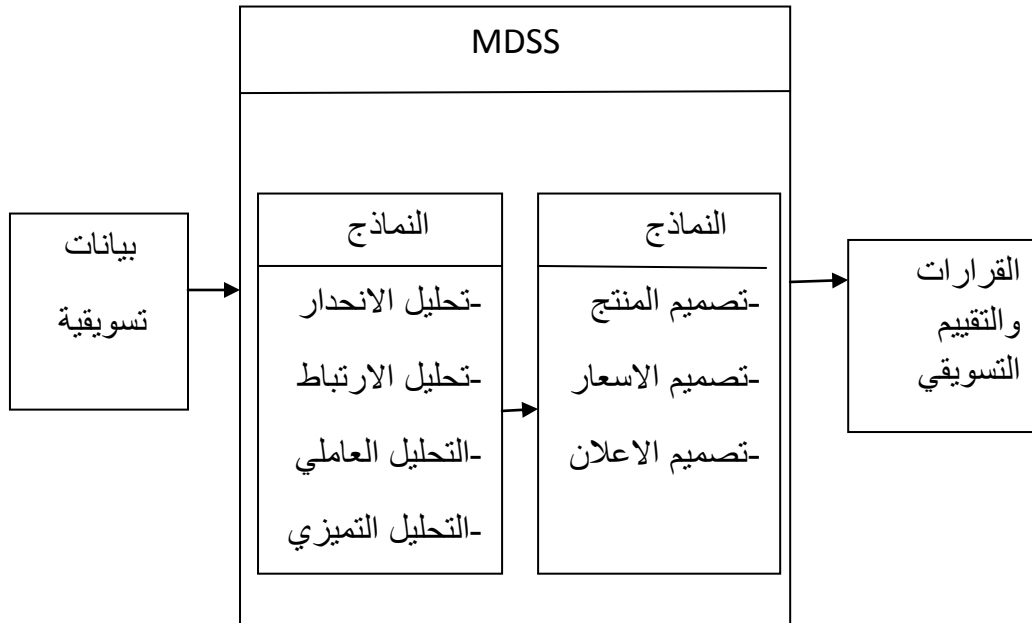
أيضا تعد بعض المجالات المتخصصة مثل Advertising Age أو مجلة إدارة التسويق و المبيعات Management Sales & Marketing ، أو جريدة الـ Wall Street Journal ، أو غيرها من المصادر الهامة للاستخبارات التسويقية . فمثل هذه المصادر تقدم بعض المعلومات الهامة لمديري التسويق في المنظمات مثل الظروف الاقتصادية العامة ، و المنافسة، وبعض المجالات البيئية الهامة .

وأخيرا فإن المنظمات المتخصصة في النشاط التسويقي مثل الغرف التجارية ، والمؤسسات التجارية المختلفة تعد أيضا مصدرا هاما في نظم الاستخبارات التسويقية . فمثل هذه المنظمات تقدم عددا من المعلومات و البيانات الهامة للمنظمة من الزاوية التسويقية مثل حجم الاستهلاك من المنتجات المختلفة ، وحجم الاستيراد من السلع . كذلك فإن وسائل الاعلان تقدم معلومات هامة عن المستهلكين وخصائصهم . وأخيرا فإن منظمات بحوث التسويق المتخصصة تقدم كثيرا من المعلومات التسويقية .

تمثل أهمية نظام الاستخبارات التسويقية في :

- توفير المعلومات السريعة حول الأحداث الجارية التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية .
  - الربحية و الحصة السوقية المستهدف للمؤسسة
  - معرفة الاستراتيجيات التنافسية للمنافس
  - التأهيل و تدريب رجال البيع
  - الإنذار المبكر ومركز الرصد التسويقي
  - تحليل الأفكار الجديدة ودراسة رد فعل المنافسين والمستهلكين حولها.
- (3) نظام دعم القرار :**

نظام تفاعلي يعتمد على الحاسوب ويساعد صانعي القرارات في استخدام المعلومات والنماذج لأغراض صنع القرارات التسويقية التي يمكن برمجتها بصورة جزئية.



الشكل رقم ( 6 ) : نظام دعم القرارات التسويقي

المصدر (Kotler ,1997 ,P,146)

حيث يضع المدير الأسئلة التي تخص المشكلة التي بصدد معالجتها بعد أن يتم جمع البيانات اللازمة عنها في نموذج نظام دعم القرارات التسويقية ليتم تحليلها احصائياً عبر

العديد من النماذج الاحصائية الجاهزة ويقدر تعلق الأمر في الأنشطة التسويقية التي تقوم بها الشركة من تسعير وتصميم المنتج الترويجي... الخ ، . وعملية التحليل هذه تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة التي تعمل بها المنظمة وقد أصبح بالوقت الحاضر اعتماد كبير على هذه الأنظمة نتيجة للاستخدام الواسع للحاسوب في الأنشطة التسويقية المختلفة ، وتعدد وتنوع المتغيرات المتغيرات والمشكلات التسويقية التي يواجهها المدراء والتي يصعب على العقل البشري اجراء التحليل الدقيق والسريع للعلاقات الكثيرة الحاصلة فيما بين هذه المتغيرات ونسبة تأثيرها المتبادل .

ومن أهم مميزات هذا النظام:

- المرونة والتطابق والاستجابة السريعة والسماح للمستخدمين برقابة المدخلات والمخرجات
- التشغيل بقدر قليل من المتخصصين
- توفير قرارات هامة للمديرين تساعد على حل المشكلات التي يصعب حلها بالاعتماد على النماذج الرياضية
- تمكين الإدارة العليا من صياغة رسالة المنظمة وتحديث رؤيتها المستقبلية بما يمكنها من تصور استراتيجياتها عن المستقبل البعيد لتعاملاتها بالإضافة إلى موقعها من المنافسين واستثماراتها الجديدة .
- يعتمد النظام في الحصول على البيانات والمعلومات من مصادر متعددة داخلية وخارجية.

#### (4) نظام بحوث التسويق :

يعتبر نظام التسويق جزء من نظام المعلومات التسويقية ، فقد عرفت الجمعية الامريكية للتسويق AMA البحث التسويقي "بأنه الوظيفة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور بالمسوقين من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف الفرص والمشاكل

التسويقية، وتوليد وتصفية وتقييم التصرفات التسويقية، ومراقبة الأداء التسويقي وتحسين تفهم التسويق كعملية<sup>1</sup>.

وعرف دوفشك بحوث التسويق على أنها: "مجموعة من الوسائل المعقدة والمتخصصة والتي تزود متخذي القرارات بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة بخصوص المشاكل التي تعترض عملهم".

وحسب كوتلر فإن بحوث التسويق هي "عملية مؤسسة في تصميم وتحليل بارز للبيانات والنتائج المتعلقة بوضع تسويقي معين يواجه المنشأة".

مما سبق يتضح لنا بأن بحوث التسويق تنصب على تحصيل البيانات وتحليلها لأغراض تحديد وحل المشاكل والفرص التسويقية، وهي نشاط مخطط ومنظم على أسس علمية تكفل التعامل الكفاء مع تلك المشاكل والفرص، مع ملاحظة أن هذا النشاط ينجز تلبية لاحتياجات محددة تتمثل بوجود مشكلة فرصة خاصة يستلزم حلها أو استغلالها توفير معلومات خاصة ومتميزة.

تتميز أهمية نظام بحوث التسويق في :

- تحسين جودة القرارات المتخذة
- اكتشاف نقاط التلاعب و الأخطاء قبل تفاقمها
- تفهم السوق والمتغيرات التي تحكمه .

وهناك ثلاث أنواع رئيسية لبحوث التسويق و هي :

### ➤ البحوث الاستطلاعية :

هي بحوث ميدانية يتم إجراؤها توضح آراء الجمهور ومقترحاتهم في موضوعات معينة .

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن ، مصطفى محمود أبو بكر ، بحوث التسويق - مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية ، مرجع سبق

## ➤ البحوث الوصفية :

تعتمد هذه البحوث على وصف الأحداث من خلال التكرار الذي يحدث فيه الظاهرة التسويقية ومدى ارتباطها بمتغيرات أخرى، كذلك وصف سوق محتملة لمنتج ترغب المؤسسة في طرحه وهذا النوع من البحوث هو الأكثر استخداماً .

## ➤ البحوث السببية :

تقوم هذه البحوث على إيجاد علاقة سببية بين متغيرين أو أكثر .

## المبحث الثالث : أساسيات حول نظم المعلومات التسويقية

## 1) وظائف ومقومات نظم المعلومات التسويقية :

## أ-وظائف نظم المعلومات التسويقية :

- إن وظائف نظم المعلومات التسويقية لا تختلف عموماً عن تلك الخاصة بنظم المعلومات إنما تختص عن غيرها من نظم المعلومات في محتوى هذه الوظائف وهي كالآتي :<sup>1</sup>
- ❖ **تجميع البيانات التسويقية :** ونقصد بذلك البيانات المتعلقة بنشاطات المنظمة والموارد المتاحة والظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة في حد سواء .
- ❖ **تبويب وتصنيف البيانات :** وذلك تبعاً للاحتياجات المحددة أو المتوقعة .
- ❖ **تحليل البيانات :** وذلك من أجل استخلاص العلاقات بينها واستنتاج المؤشرات تساعد متخذي القرار على وضع استراتيجيات لتسويق منتجات المنظمة ورسم الخطط والرقابة التنفيذ وتقييم الأداء في المنظمة .
- ❖ **حفظ البيانات و المعلومات :** أي تخزينها وترتيبها بشكل يسمح باسترجاعها عند الحاجة في الوقت المناسب وبتكلفة منخفضة .

<sup>1</sup>أمينة محمود ، حسين محمود ، نظم المعلومات: التسويقية، مرجع سبق ذكره ص15

❖ **تحديث البيانات :** وذلك وفقا للتطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية ويكون التحديث بالتعديل أو الحذف أو الإضافة وخرن المعلومات للاستفادة منها.

❖ **توزيع المعلومات :** أي إيصال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات وأقسام المنظمة المختلفة كل حسب احتياجه .

بصفة عامة فإن نظام المعلومات التسويقية ما هو إلا وسيلة لإمداد رجل التسويق ومتخذي القرارات بالمعلومات التسويقية بصورة منتظمة ، ولكي ينجح هذا النظام في أداء رسالته فلا بد وأن تصل هذه المعلومات في الوقت المناسب ، وأن تكون في الشكل المناسب والذي يمكن فهمه بسهولة ، ومن ثم يمكن الاعتماد عليها بالفعل في اتخاذ القرارات التسويقية أو رسم الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة .

### ب-مقومات نظم المعلومات التسويقية :

وتقصد بذلك ما يجب أن يتوفر عليه نظام المعلومات التسويقية من أجل أن يؤدي دوره بالشكل الصحيح وبالتالي تحقيق الأهداف ، ومن أهم هذه المقومات نذكر ما يلي :<sup>1</sup>

- توفير المعلومات الخاصة بالمنظمة من حيث : الإستراتيجية ، الأهداف ، بيئتها الداخلية والخارجية ، خططها والموارد المتاحة لها .
- توافر الأدوات المناسبة لتخزين المعلومات وإجراء العمليات التحليلية لها واسترجاعها حين الحاجة إليها .
- توافر الكفاءات والمهارات التشغيلية والتسييرية ، فالعديد من المنظمات لا تنقصها القدرة على توفير الأدوات الخاصة بعملية التحليل والخرن لهذه المعلومات مثل الحاسبات الآلية ولكن ما يقصها هو القدرة على تنظيم وإدارة المعلومات باعتبارها أحد الموارد الحيوية في المنظمة .

<sup>1</sup>زيد منير عبودي ، نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره، ص101



■ الهيكل التنظيمي المناسب لما له من أهمية في عملية توزيع المسؤوليات والمهام من جهة و ضمان التدفق الجيد للمعلومات داخل المنظمة .

وفي الأخير تعتبر هذه المقومات كأساس لضمان فعالية نظم المعلومات التسويقية في المنظمة من خلال تحقيق الأهداف المتطرة بأقل التكاليف و الوسائل

## (2) أهمية وأهداف نظم المعلومات التسويقية :

### أ - أهمية نظم المعلومات التسويقية :

تتجلى أهمية نظم المعلومات التسويقية فيما يلي :<sup>1</sup>

- للمعلومات التسويقية أهمية خاصة في توفير المعلومات اللازمة المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة ، فكلما توافرت معلومات كافية ودقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط والتنفيذ والرقابة للأنشطة التسويقية .
- تتميز نظم المعلومات التسويقية بأنها تنظر إلى أعمال المؤسسة ككل وليس كأجزاء منفصلة، إذ ترتبط نظم المعلومات بين سياسات المؤسسة الخاصة بالإنتاج والتمويل، والشراء والتخزين والسياسات التسويقية ونضعها في قالب واحد وتحللها بشكل متكامل.
- تمكن نظم المعلومات التسويقية من استخراج مجموعة ضخمة من امعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى كل الأنشطة التسويقية .
- إمكانية تعديل المعلومات دون جهد ، والاجابة على أي أسئلة تتعلق بالعملاء، أو السلع أو رجال البيع بشكل فوري ، كما يمكن أن تستخدم في تحليل النشاط اليومي موزع جغرافيا أو طبقا لنوعية العملاء ، فضلا عن إمكانية استخدام هذه المعلومات في تقييم كفاءة السياسات التسويقية .

### ب - أهداف نظم المعلومات التسويقية :

لكل نظام مجموعة من الأهداف صمم لأجل تحقيقها ، وعليه فإن نظام المعلومات

التسويقية صمم خصيصا لتحقيق الأهداف التالية :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فريد كورتل ، لحرر حكيمة ، نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ، ص95.

- توفير خطة كاملة توفر التدفق السليم للبيانات والمعلومات بين جميع نظم المعلومات الوظيفية .
- توفير البيانات اللازمة للمسؤولين التسويقيين للاستفادة منها .
- إنتاج المعلومات التسويقية المطلوبة وتحديد المستفيدين منها .
- تدعيم أنشطة التخطيط والمراقبة للعمليات التسويقية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد .
- تطوير الخدمات للمستهلكين .
- تحسين كفاءة البيع والتسويق .
- التنسيق بين الطلب والإنتاج .

### المطلب الثالث : استخدامات نظم المعلومات التسويقية

#### ❖ استخدام نظم المعلومات التسويقية في الرقابة على الأنشطة التسويقية :

وذلك عن التقارير التي تقيم المؤسسة من حيث الكفاءة في استغلال الفرص التسويقية ، كما تساعد على تصنيف الأنشطة من حيث الأهمية وذلك بتحديد الأنشطة الواجب تدعيمها ، والأنشطة الواجب التخلص منها ، بالإضافة إلى الأنشطة الواجب إعادة النظر في أهميتها .

تتم عملية المراقبة بمقارنة المعلومات عن الانجاز المحقق والانجاز المخطط وتصحيح الانحرافات أن وجدت حيث يمكننا نظام المعلومات التسويقية من <sup>2</sup>:

- ✓ **متابعة المبيعات :** وبصفة أساسية عن طريق متابعة:
  - عقود المبيعات الفعلية : مثل الفواتير المتضمنة المنتج ، الكمية ، السعر وكذا تقارير المبيعات .
  - تقارير الربحية : والتي تتضمن مساهمة كل منتج في الربحية عن طريق التطرق الى هامش الربح وتكاليف البيع لكل منتج ....
- ✓ **متابعة الزبائن :** عن طريق تقارير تتضمن :

1 أمينة محمود ، حسين محمود ، نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ، ص 43  
2 زيد منير عيودي ، نظم المعلومات التسويقية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 75-77

- تحديد ربحية كل زبون ، وهذا من اجل ضمان أن حجم المبيعات وهامش الربح يفوق التوقع التأكد من أن الخدمات المقدمة لهؤلاء الزبائن مرضية .
- دراسة إمكانية اعتماد سياسة التسعير خاصة تعتمد على حجم المشتريات .
- ترسيخ الميول الايجابية في العادات الشرائية لهم كتكرار عملية الشراء ....
- ضمان اعتماد المكافأة المناسب لرجال البيع الناجحين منهم واستبعاد الفاشلين .

#### ✓ متابعة النفقات التسويقية :

حيث تتحمل الإدارة التسويقية مسؤولية متابعة هذه النفقات عن طريق تقارير ومعلومات يوفرها نظام المعلومات التسويقية والتي تكون على شكل : رواتب، عمولات ، وكلاء ، تكاليف الترويج ، تكاليف البحوث والدراسات ، تكاليف التوزيع ، الخصومات والمردودات على المبيعات ، حيث تقوم المؤسسة مقارنة هذه النفقات مع الإتفاق مخطط له والتعرف على الإنحرافات وأسبابها .

✓ **تقييم السوق :** حيث يوفر نظام المعلومات التسويقية معلومات عن السوق العامة والسوق المستهدفة .

✓ **تقييم المنتج :** يوفر نظام المعلومات التسويقية معلومات عن المنتج حيث يصنف هذه المعلومات إلى :

- معلومات استراتيجية : وتكون من مستقبل المنتج في السنوات القادمة .
- معلومات استعمال : أي طريقة وصعوبات والاستعمال للمنتج .
- معلومات منافسة : معلومات عن منتجات المنافسة والبديل والمنافسين .

#### ❖ استخدام نظم المعلومات التسويقية في المزيج التسويقي :

تستخدم مخرجات نظام المعلومات التسويقية في دعم وترشيد قرارات المزيج التسويقي عن طريق التقارير التي تساعد في اختيار المزيج التسويقي الأمثل .

حيث يتكون نظام المعلومات التسويقية من بعض النظم الفرعية تبعا لمزيج التسويقي

للمؤسسة وبصفة عامة هي كالتالي :

✓ **نظم معلومات المنتج :** يقوم هذا النظام بمتابعة ورصد وتسجيل وتطوير دورة حياة المنتج

بدأ من مرحلة التصميم والإنتاج الى غاية الإنحدار كما يهتم أيضا بمزيج المنتجات بحيث

تكون مخرجات نظام المعلومات التسويقي الخاصة بمزيج المنتجات كالتالي :

- مخرجات عن قوة وضعف كل عنصر من عناصر مزيج المنتجات الحالية .
- إمكانية توسيع مزيج المنتجات عن طريق تقديم منتجات جديدة حسب حاجات ورغبات المستهلكين .

● تحديد المنتجات الواجب تطويره وكيفية التطوير سواء كان تطوير للشكل أو تحسين

للووعية وذلك لما تتطلبه العملية التسويقية .

● تحديد المنتجات الواجب استبعادها .

✓ **نظم معلومات التسعير :**

التسعير هو عملية تحديد السعر الذي سيباع به المنتج ، ويعد قرارا حساسا لإدارة التسويق

لأن السعر يحدد ما يجب أن يدفعه المستهلك مقابل امتلاك السلعة بخلاف جوانب الدعم الفني

والنمطي ، يستقبل مدير التسويق من نظم معلومات التسعير دعما محدودا في هذا المجال

بالرغم من وجود نماذج متعددة لإعتمادها للتسعير .

وتكون المعلومات الخاصة بالتسعير على شكل المخرجات التالية :

- قوائم أسعار السلع الجديدة للمنظمة .
- معلومات حول العناصر الحالية للمنتجات والتغيرات الطارئة عليها .
- معلومات حول تقييم القرارات التسعيرية للمؤسسة ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف .

✓ **نظم معلومات الترويج :**

يشير نظام الترويج إلى الوسائل المستخدمة من أجل تشجيع بيع المنتجات ، وتكون المخرجات

كالتالي :

- معلومات عن احتمالات زيادة المبيعات .

- معلومات عن مدى معرفة الزبائن بالمؤسسة ومنتجاتها ومدى تفضيل منتجاتها مقارنة بالمنافسين .
- معلومات عن خصائص المستهلكين .
- فئات الزبائن المؤثرة .
- معلومات عن سلوك المنظمات المنافسة .
- معلومات عن أهداف الترويج للمنتج والوسائل المناسبة والمتاحة .
- معلومات عن الاستجابة المحققة للترويج .

#### ✓ نظم معلومات التوزيع :

التوزيع يعبر عن الوسائل المستخدمة للتوزيع المادي للمنتج حتى يكون في يد المستهلك في المكان والوقت المناسبين ، من خلال قنوات التوزيع المتنوعة وبالتالي يقع على إدارة التسويق إتخاذ قرارات هامة في مجال التوزيع وتدعم نظم التوزيع حيث تتمثل مخرجات هذا النظام في:

- تحديد الأسلوب الأمثل للتوزيع .
- تحديد نوع الوسيط المعتمد .
- إختيار نطاق التوزيع .
- تحديد الاستراتيجية الملائمة للتوزيع .
- استخدام وسائل البيع الحديثة والتي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات مثل التجارة الإلكترونية .

**الخلاصة :**

لقد أبرزنا من خلال هذا الفصل الجوانب المتعلقة بنظام المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات التسويقية بصفة خاصة ، بهدف التأكيد على حتمية الإهتمام بالمعلومة التسويقية كمورد رئيسي للمؤسسة ، وضرورة خلق نظام معلومات تسويقية فعال لمجارات التطورات الراهنة وفي الاستمرار في نشاطها الاقتصادي ، حيث يسمح تبني نظام معلومات تسويقية للمؤسسة الاتصال الدائم لبيئتها ومحاكاة التغيرات ، ترشيد القرارات التسويقية الخاصة بها ، تدعيم لمزيج التسويقي الذي تسعى المؤسسة من خلاله مواجهة منافسيها وذلك عن طريق مساهمته في بناء إستراتيجيات تنافسية وتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها وتطويرها .

**تمهيد :**

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في مجال إدارة اقتصاديات الأعمال ، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة للمؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها خصوصا في ظل الظروف الاقتصادية العالمية الحديثة من خلال الاتجاه نحو العالمية وتحرير التجارة واحتدام شدة المنافسة ازداد الاعتماد على تكنولوجيا الأنظمة المعلومات والاتصالات داخل المنظمة التي غيرت ملامح المنافسة فبات من الضروري اكتساب ميزة تنافسية لجذب العملاء والعمل على الحفاظ عليها واستمرارها وأصبحت المعلومة التسويقية من أهم المعلومات التي تسعى المؤسسة لاكتسابها للاستفادة منها .

سنحاول من خلال هذا الفصل ابراز الإطار العام للميزة التنافسية وطرق اكتسابها وتبيان أهمية نظام المعلومات التسويقية لتعزيزها عن طريق إظهار الدور الذي يلعبه في عدة جوانب من جوانبها وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني : جودة وتطوير الميزة التنافسية

المبحث الثالث : مساهمة نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية

## المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام منظمة لمواردها و إمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ، ونتيجة لذلك تحرص المؤسسات حسب هذا المفهوم على العمل الدءوب و المستمر لخلق واكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية لمدة أطول .

### المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

#### أولا : مفهوم الميزة التنافسية:

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ، فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال ، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية .

هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية ، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل ، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة.<sup>1</sup>

ويعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية ، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها .

وقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها : "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية ، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة .

لكن رغم ذلك يمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق .<sup>2</sup>

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

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة ، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزايا التنافسية ، ط1 مجموعة النيل العربية ، مصر 2004 ، ص ص 33\_ 34

<sup>2</sup> زغار أحمد ، المنافسة ، التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، ط1 ، 2011 ، ص



كما يجب أن نشير إلى نقطة محورية في هذا المبحث وهي الفرق بين المنافسة والتنافسية ، فالمنافسة بمفهومها البسيط تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالباً بين إثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين وتمثل حلقة وسطية بين التغير البيئي و أداء المؤسسة والصراع متواصل من أجل البقاء من خلالها لا يستطيع المتنافسون القاء سلمياً دونها .

إن كل منافس يهدف إلى إزاحة خصمه خارج مجالات النمو والحصول على الموارد والإنفراد بمميزات تميزه عن خصمه وتمنحه موقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والإستمرار .

أما التنافسية على صعيد منظمة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي فهي تختلف عن التنافسية لقطاع يحتوي على مجموعة من المنظمات العاملة في نفس النشاط وهاتان الاخيرتان يمكن تعريفهما بأنهما القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين وبهذا تختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لمداخل الأفراد .

كما يعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها تعني قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية<sup>1</sup> .

إضافة إلى التعاريف السابقة يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بنفس الإستراتيجية وفي نفس الفترة كما تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لها موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة، وعرفت التنافسية حسب كل من بورتر وهارجرت وشانكت وجورنيديارجم بأنها تكمن في التسيير الجيد لأنشطة المنظمة حيث حدد بورتر ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك وهي السيطرة بواسطة التكاليف والتميز والتكثيف وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها ، فتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية .

### ثانياً : خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء ميزة تنافسية مفهوم أوضح من خلال خصائصها ، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية ، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تشتق من رغبات العميل .
- تقديم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .
- تقديم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة .

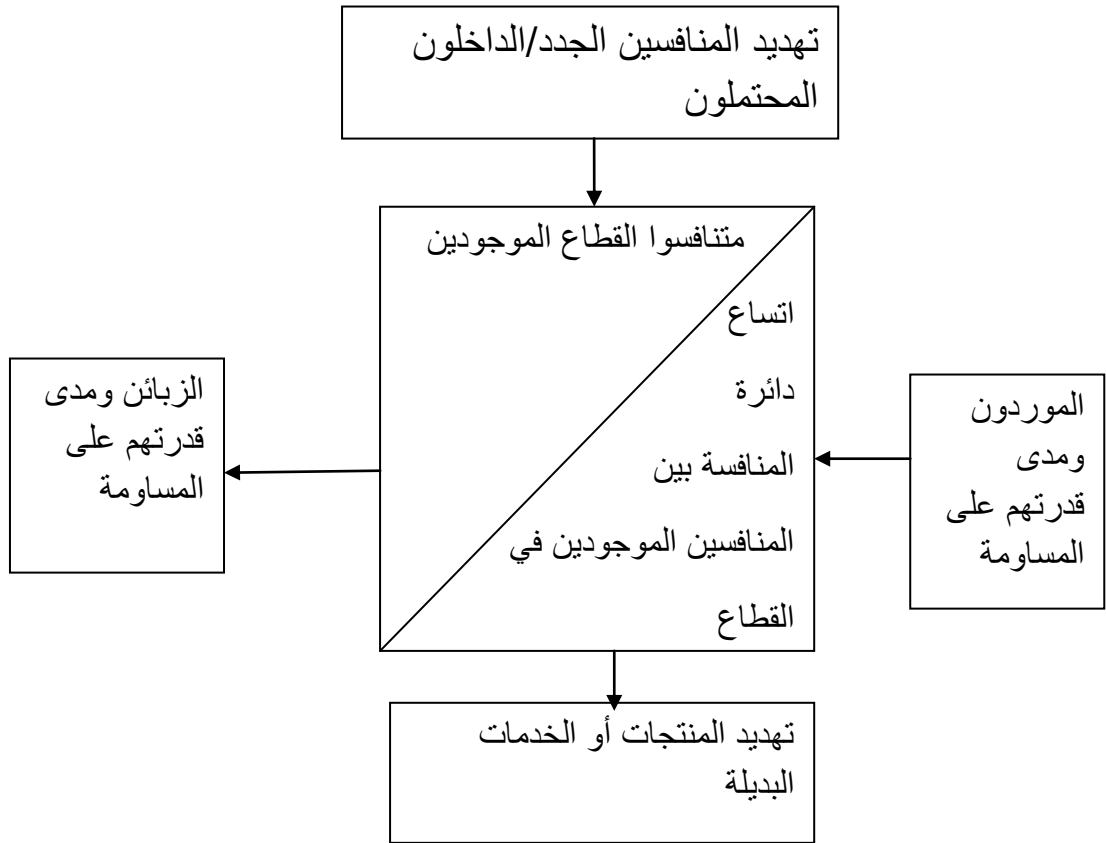
<sup>1</sup>حفيان عبد الوهاب ، دورة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، ط ع 2017، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، صص 46\_ 48

<sup>2</sup>فليب كوتلر ، جاري امسترونج ، أساسيات التسويق ، دار المريخ ، جزء 3 ، الأردن 2007 ، ص 234

- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .
- تقديم التوجيه والتحفيز داخل المؤسسة .
- نسبية ، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمنطق .
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .

### ثالثاً: قوى الميزة التنافسية

إن قوى الميزة التنافسية يمكن التطرق إليها من خلال الشكل التالي<sup>1</sup>:



شكل رقم (7) : يوضح قوى الميزة التنافسية

إن هذا الشكل الذي بين أيدينا يوضح قوى الميزة التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر وستتطرق بالشرح والتفصيل لهذا الشكل :

<sup>1</sup>حفيان عبد الوهاب ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مرجع سبق ذكره ، ص 57\_54

### 1- تهديد المنافسين الجدد :

إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة و زادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد ، وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي :

- اقتصاديات الإنتاج الكبير .
- تميز المنتجات .
- متطلبات رأس المال .
- تكاليف التحويل .
- اختراق قنوات التوزيع .
- مزايا لشركات قائمة مسبقا .
- سياسات الحكومة .

### 2- ضغط المنتجات البديلة :

وتتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة على سبيل المثال فان السيليلوز و الصوف الصخري والمواد العزلة يمكن أن تحل محل الفيبر العازل .

و يؤكد بورتر أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني اثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.

### 3- التنافس بين المنافسين الحاليين :

يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي :

- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المنافسة أو أن المؤسسات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد

-عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة بطيء التطور

-وجد مخزون يكلف المؤسسة تكاليف عالية

-عندما تختلف استراتيجيات المتنافسين و مبادئهم وشخصياتهم ، فقد لاحظ بورتر ان المؤسسات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية و بالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث و الأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق

-عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة .

#### 4- قوة مساومة الزبائن :

إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للمؤسسة ، وبالتالي يؤثر على تنافسية المؤسسة

#### 5- قوة مساومة الموردين :

إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط من قبل الموردين برفع الأسعار أو تدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها ، كما أن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المؤسسة عن إدماج إرتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة

من خلال كل ما سبق نستخلص بأن الميزة التنافسية الدائمة مسألة نسبية لأن ديمومة الميزة تعتمد بدرجة كبيرة على مدى ما يواجه المتنافسون من قيود على خياراتهم وتصرفاتهم فضلا على أن البحث على الميزة الدائمة يتوقف على القدرة على المنافسة وبمدى مرونة الاستراتيجية المتبعة بغرض مجارات تقلبات المنافسة .

#### المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها ، وتنفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار ، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية وتعدد مصادر ما يمكن حصرها في نوعين أساسيين :<sup>1</sup>

#### أ - المصادر الخارجية :

هي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديمغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الايجابي .

والعامل الاخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والإمكانات المتوفرة لدى المتنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمؤسسة إلى الإهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة

<sup>1</sup> عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط ع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص ص : 43\_ 45

المنافسين والتميز عليهم من خلال إمتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المؤسسة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصن من خلالهم على رضائهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين ،

كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتنبئة لانجاز الأنشطة او الانتاج سواء كانت مادية أم غير مادية والاختراعات الجديدة فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة ، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة قياسا بالآخرين .

### ب - المصادر الداخلية :

تشمل الموارد التي تملكها المؤسسة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد بالآتي :

● **الموارد :** وتشمل ما تملكه المؤسسة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة والهيكل والأموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها ، وكذلك إمتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية ، حيث أن تميز المؤسسة في إمتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو إمتلاكها لرأس مال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المؤسسة ويقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لإعمالها .

إن موارد المؤسسات سواء كانت مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها ودون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر والإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي .

● **المهارات والأنشطة :** وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة حيث قسم بورتر عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

✓ **المجموعة الأولى :** هي مجموعة من الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى الخلق المادي

للسلع والخدمات وخدمات ما بعد البيع وتظم عدة أنشطة من بينها :

- **التوزيع المادي الداخلي :** والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه

- **التوزيع المادي الخارجي :** ويتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن .

- **العمليات :** وتتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي .

- **التسويق :** يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها الإعلان ،

البيع ، التوزيع ، التسعير و الترويج .

- **الخدمة :** أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح

والإدامة .

✓ **المجموعة الثانية :** وتكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة .

- الإمداد : أي الإمداد بالمواد الأولية والمجهزين .
- تطوير التكنولوجيا : وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات .
- إدارة الموارد البشرية : وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية والحفاظ عليها و الاستخدام الأمثل لها
- البنى الأساسية في المنظمة : وتتضمن أنشطة الإدارة العامة والإدارة المالية والأنشطة المساعدة .

### المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية وبناء الميزة التنافسية

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية ، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع المؤسسات أخرى ، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التمييز و استراتيجية التركيز .

#### أولا : مفهوم التنافسية

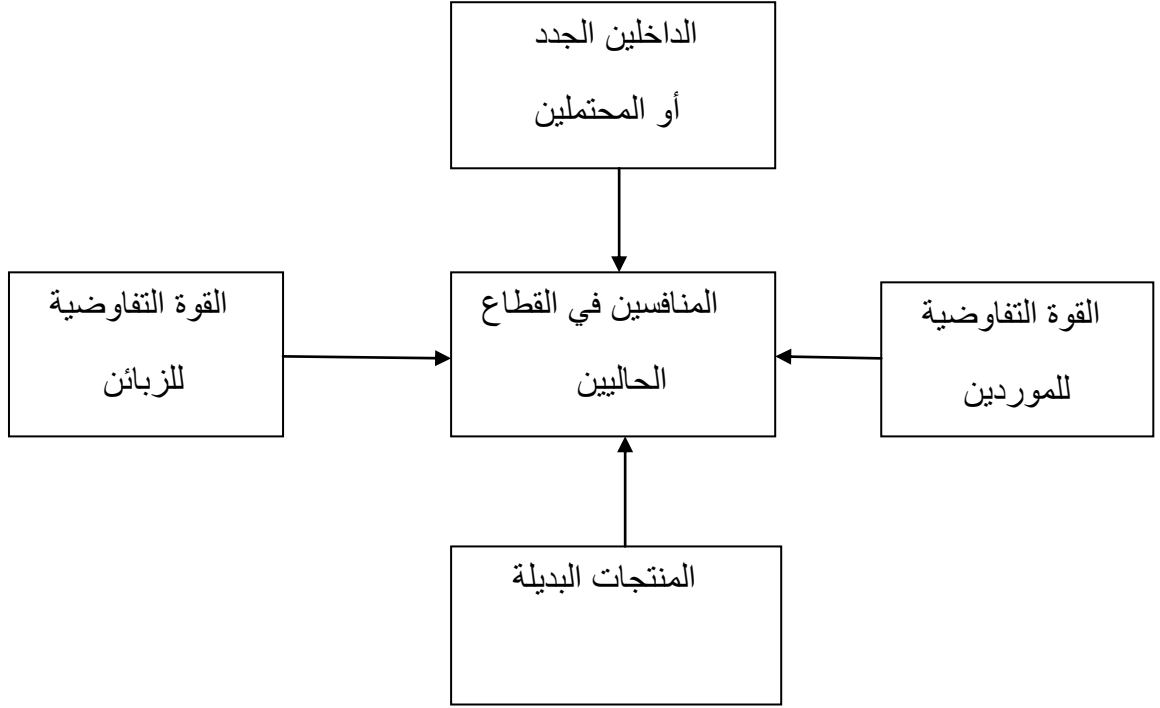
هناك عدة تعاريف نذكر منها :<sup>1</sup>

- ✓ القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد .
  - ✓ يقصد بالتنافسية : الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارات والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم به .
- عند الحديث على التنافسية فإن المؤسسة بالضرورة مطالبة بتحليل القوى التنافسية في بيئتها و بالأخص البيئة الخارجية الخاصة .
- تتمثل قوى التنافس حسب porter فيما يلي :
- المؤسسات المنافسة و الموجودة حاليا .
  - المؤسسات المنافسة و المحتمل دخولها إلى السوق .
  - المؤسسات المنتجة لمنتجات بديلة .
  - الموردون .
  - الزبائن .

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص : 87

يمكن توضيح العلاقات المتداخلة بين هذه القوى فيما بينهم من خلال الشكل الآتي :<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 8 ) : قوى التنافس الخمس



Source :M .porter .choix stratégiques et concurrence .ed . economica . 1982.p4

ثانيا : الاستراتيجيات التنافسية :<sup>2</sup>

1- إستراتيجية قيادة التكلفة :

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها ، و المقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك ،بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الإعتبار تكلفة الإنتاج و التوزيع . فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق .

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي :

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة

<sup>1</sup>نبل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص : 37  
<sup>2</sup>زغدان أحمد ، المنافسة ، التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص : 50\_53

- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي لربطها بالموردين .
- إن إعتقاد المؤسسة استراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة و الإكتفاء بهامش ربح منخفض ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها .
- وإذا استطاعت المؤسسة أن تحقق هذا الهدف ، خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها فإن ذلك سيمكنها لا محالة من التفاوض مع مورديها من موقع القوة ، إذ يمكن استعمال سلاح تخفيض الاسعار لمواجهة المنافسين وسلعهم البديلة .
- تسمح إذن سياسة تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس . وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها قد تلجأ مستقبلا إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها.

وللتمكن من تخفيض التكلفة يمكن للمؤسسة اتباع الطرق التالية :

- رفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج للإستفادة من إقتصاديات الحجم ،مع التخصص في إنتاج أنواع محدودة من المنتجات
- تقليل أو إلغاء الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.
- تقليل النفقات الموجهة للبحث و التطوير .
- تحسين اختيار مواقع المشاريع قصد تقليل تكاليف النقل .

## 1- إستراتيجية التمييز :

تتلخص هذه الاستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات ، من حيث النوعية ، الشكل ، التسليم .... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من :

- التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق مسبق في مجال الإنتاج .
- انتاج منتج ذو جودة عالية .
- العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك .
- أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة لها .
- ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط يعتبر شرطا ضروريا للتفوق لكنه يبقى غير كاف ، ومن ثم يتعين توفير جملة من الشروط التي تضمن التفوق . هذه الشروط هي :
- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد من عدة استخدامات و أن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.



- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التمييز ، لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص .

### 3 – استراتيجية التركيز :

في ظل هذه الاستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق بغية العمل بكفاءة وفعالية من خلا إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل. وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتوجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين . وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا .

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية :

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

### المبحث الثاني : جودة وتطوير الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تعتبر بمثابة المورد الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع عما يقدمه المنافسون ، لذا فهي يجب أن تشمل على مجموعة من المحددات ومعايير لضمان تميزها وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين، وكذا الاهتمام بتنميتها وتطويرها من اجل ضمان فعاليتها واستمرارها .

#### المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية :

حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال متغيرين هامين ، وهما : حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس .<sup>1</sup>

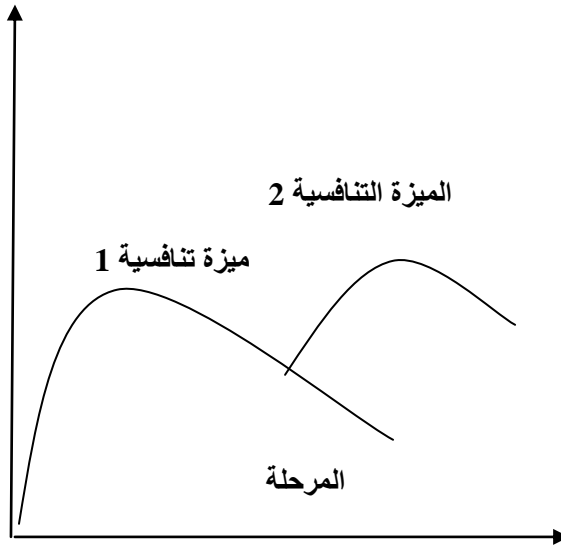
#### أولا : حجم الميزة التنافسية :

تحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج ، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها ، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي :

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 85\_ 87

حجم الميزة التنافسية

شكل رقم (9) : دورة حياة الميزة التنافسية



من خلال الشكل يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل و هي :

### 1 مرحلة التقديم :

من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى ، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية ، المالية والبشرية ، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة ، وكذلك جديدة على المستهلكين لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الإرتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة ، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة ، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع .

### 2 – مرحلة التبنى :

في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها ، كونها بدأت تشهد إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار ، إذ أنه ومن خلال الشكل يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاها ، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك ، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي إمتلكتها المؤسسة .

### 3-مرحلة التقليد :

يتضح لنا من خلال الشكل بان حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها .

### 4-مرحلة الضرورة :

في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية ، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة او ميزة أحسن منها ، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها ، او تقديم الإبداع .

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية ، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية ، لا يكفيها إمتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها ، من أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة ، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة ، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية .

### ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدفة :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية ، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق زيادة في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات الحجم ، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة .

ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين ، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج متميز .

ويمكن ايجاد أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ، ونوجزها في ما يلي :<sup>1</sup>

#### 1- نطاق القطاع السوقي :

ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم ، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

#### 2- النطاق الرأسي :

ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية ، وذلك بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة ، فالتكامل الرئيسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة إنتهاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي .

#### 3- النطاق الجغرافي :

يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة ، وبالتالي تتنافس فيها ، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية ، وذلك من خلال مشاركتها

<sup>1</sup>نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 2 ، الدار الجامعية للنشر ، الإبراهيمية ، مصر ، 2003 ، ص: 171

في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد ، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم .

#### 4- نطاق الصناعة :

يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات ، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة ، فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية .

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها نطاق القطاع السوقية ، النطاق الراسي ، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة ، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة للمؤسسة ، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي .

#### المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك جملة من المعيار و المؤثرات يجب ان تشمل عليها الميزة التنافسية للمنظمة وفعاليتها والمحافظة عليها او بناء ميزات جديدة ، تتمثل هاته المؤثرات في:<sup>1</sup>

- ❖ **مصدر الميزة :** أي على ماذا تعتمد المؤسسة في التنافس ، وهنا نلاحظ أن هناك مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل التي يمكن تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة و مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تمييز منتج والذي يصعب تقليده ، حيث يجب توافر المهارات و القدرات العالية و البحوث تتطلب وقتا كبيرا من جهة المؤسسات المنافسة وبهذا تكون قابلة للدفاع عنها ضد التقليد .
- ❖ **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :** كلما امتلكت المنظمة أكثر من ميزة تنافسية ،مكنها ذلك من البقاء و الحفاظ على مكانة التفوق لأنه حتى تقليد لهذه الميزات يكون أمرا صعبا ،يتطلب الوقت و موارد معتبرة ، بينما الحيازة على ميزة واحدة يمكن تقليدها ويصبح من الضروري البحث عن ميزة آخر حاسمة تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين .
- ❖ **درجة التحسين والتطوير والتجديد :** يعتبر التطوير السريع في عالم الأعمال تحديا للمؤسسات ذات الميزة التنافسية لأنه يؤدي إلى تدهور هذه الميزة ، وعليه يتوجب العمل باستمرار نحو التحسين والتطوير والتجديد إيجاد ميزات تنافسية أخرى وتطويرها .

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 100\_101

**المطلب الثالث : تنمية وتطوير الميزة التنافسية**

إن البيئة التسويقية للمؤسسات تعرف بالتغير الدائم والمستمر مما يفقد الميزة التنافسية نجاعتها إن لم تستجب لهته التغيرات ومن أهم الاسباب التي تؤدي إلى تنمية وتطوير الميزة التنافسية هي :<sup>1</sup>

**➤ ظهور تكنولوجيا جديدة :**

يمكن للتغيير التكنولوجي الجديد أن يخلق فرصا جديدة للمؤسسة مثل تصميم المنتج ، طرق التسويق ، الإنتاج أو التسليم ، حيث إن المؤسسة مطالبة بأن تكون السبابة لامتلاك بعض التكنولوجيات التي تمكنها من خلق فروقات بينها وبين منافسيها .

**➤ ظهور حاجات جديدة للمستهلكين وتغيرها :**

عندما يقوم المستهلكون بتنمية حاجات جديدة أو تغير في التفضيلات فمثل يؤدي بالضرورة إلى تعديل في الميزة أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة تتماشى مع هاته التفضيلات .

**➤ ظهور قطاع جديد في الصناعة :**

تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة ولكن ليس فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين .

**➤ تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها :**

تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل : الموارد الخام ، وسائل النقل ، الألات وغيرها .

**➤ حدوث تغيرات في القوانين والقيود الحكومية :**

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير في الميزة التنافسية مثل : حملة حماية البيئة من التلوث ، حواجز التجارة ، قيود الدخول إلى الأسواق .

إن المؤسسات تقوم بتنمية وتطوير المزايا التنافسية جديدة من خلال إحداث تغييرات في المنتج ، تغييرات في العمليات ، مداخل جديدة للتسويق ، أشكال جديدة للتوزيع ويتحقق كل ذلك من خلال إجراء البحوث والتطوير .

<sup>1</sup>نحاسية رتيبة ، أهمية اليقضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2003 ، ص 60

**المبحث الثالث : مساهمة نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية**

بعد التعرف على مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة ومعايير الحكم جودتها ، سوف نتعرف في هذا المبحث على الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ، ثم بعد ذلك نشير إلى بعض النماذج العالمية المشهورة والمتعلقة بالأداء المتميز للمؤسسة ، باعتبارها نتيجة لاستغلال أفضل لهذه الميزات التنافسية ، والتي تقدم معايير محددة من خلالها يتم الحكم على تميز المؤسسة ، هذه المعايير التي تختلف باختلاف النموذج محل الدراسة .

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية فيرى koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر ، الجودة ، القيمة لدى الزبائن ، ضمان التسليم ، الإبداع ، أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل ، وميزة تمييز المنتج .<sup>1</sup>

**المطلب الأول : ميزة التكلفة الأقل**

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف ، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط .<sup>2</sup>

**1 - الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل : نوردتها فيما يلي :**

- وجود طلب مرن على السلعة ، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع .
- نمطية السلع المقدمة .
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين .
- محدودية تكاليف التبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى ، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين .

**2 - الحصول على ميزة التكلفة الأقل : للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل التكلفة ، والتي تتمثل فيما يلي :**

- **مراقبة الحجم :** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة توسع فيها ، وبالتالي التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة ، مما يؤدي إلى تخفيض هذه التكاليف .

<sup>1</sup> عادل زيدان ، الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص 52

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 116

وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج ، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة .

- **مراقبة التعلم :** أي مراقبته وتحديد أهدافه ، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع ، لأنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط ، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع ، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة .

- **مراقبة الروابط :** والمقصود بالروابط هنا ، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف ، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية .

- **مراقبة الإلحاق :** والمقصود بالإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة ، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة ، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة ، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف .

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي :

- مراقبة الإجراءات .
- مراقبة التكامل .
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة .
- مراقبة التموين مثل : الموقع الجغرافي ، القرب من الموردين ، المستهلكين ...
- مراقبة العوامل المؤسسية دور الدولة ، القوانين والتشريعات ...
- مراقبة الرونامة .

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية ، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء ، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة .

### 3 - الأخطاء الواجب تفاديها : وتتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع ، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى ، مثل : البيع ، الخدمات ، التطوير التكنولوجي ، رغم أهميتها .

- إهمال أنشطة التمويين .

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل : الصيانة .

- الفهم الخاطيء لعوامل تطور التكاليف ،

<sup>1</sup> عادل زيدان ، الأداء التنظيمي المتميز ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

- النقص في استغلال الروابط ، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها .

- تخفيضات متناقضة في السعر .

- التفكير في الهامش و إهمال البحث عن وسائل جديدة .

### المطلب الثاني : ميزة التمييز

نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك ، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها<sup>1</sup> .

إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف ، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط .

#### 1 - الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز : نوردتها فيما يلي :

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج ، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز .

2 - الحصول على ميزة التمييز : للحصول على ميزة التمييز ، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل ، تدعى بعوامل التمييز ، وهي كما يلي :

- الإجراءات التقديرية : يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات ، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها ، وكذلك الكيفية التي تمارس بها ، وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها خصائص وكفاءة المنتجات ، الخدمات المقدمة ، وجودة وسائل الإنتاج ... الخ .

- الروابط : يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة : ان التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها ، وذلك من أجل تلبية حاجات المستهلكين .

- الروابط مع الموردين : يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز ، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها ، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل ، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 238



التنسيق بينهما ، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع ، ومن أمثلة هذه الروابط :

- تكوين الموزعين .

- تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية .

والمقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة .

ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخير عن الدخول مفيداً، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى .

- **الموقع (الموضع) :** قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها و ذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً ، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال .

- **التكامل :** يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز ، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة ، هذا التكامل قد يكون خلفها من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة ، مما يجنبها اللجوء إلى الغير .

إضافة إلى العوامل السابقة ، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي <sup>1</sup> :

- **الإلحاق** حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .

- **التعليم :** حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج .

- **الحجم :** إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة .

- **العوامل المؤسسية .**

إن العوامل سابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز ، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة ، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز إلى تفادي بعض الأخطاء ، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة .

<sup>1</sup>طارق سويدان ، قيادة السوق ، ط 1 شركة الإبداع الخليجي الكويت ، 2001 ، ص 19

3 - الأخطاء الواجبة تفاديها : ومنها ما يلي :<sup>1</sup>

- التميز المفرط : أي يجب أن تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا ، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض .
- سعر إضافي مرتفع .
- عدم معرفة تكلفة التمييز .
- التركيز الشديد على المنتج ، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط .

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج ، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة ، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها .

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، مرجع سبق ذكره ، 239

**الخلاصة :**

ان وجود نظام معلومات تسويقي جيد ضرورة لا بد منها لنشاط أي مؤسسة لكونه يسمح بالتعرف على البيئة الخارجية للمؤسسة خاصة عند احتدام المنافسة وتغير ديناميكيتها بحيث اصبحت المعلومات الحجر الأساسي للبقاء وللتفوق .

وقد حاولنا في هذا الفصل إبراز أهمية اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة تعج بالمنافسين ، وكيفية استخدام المخرجات نظم المعلومات التسويقية بحيث تتمكن المؤسسة من الحفاظ على ميزتها التنافسية . وبناء ميزات جديدة .

وسنحاول في الفصل التطبيقي إسقاط كل ما توصلنا إليه في القسم النظري من البحث ومعرفة مدى تأثير نظام المعلومات التسويقية المعتمد في المؤسسة محل الدراسة على ميزتها التنافسية .

**تمهيد:**

تعد المؤسسة الوطنية للدهن من الشركات القائمة على الإقتصاد ، فهي من المؤسسات المعروفة على الصعيد الوطني في مجال نشاطها وهذا اعتبارا للنتائج الايجابية التي وصلت اليها هذه الأخيرة على المستوى الإنتاجي و التسييري ، الأمر الذي يدل على قدرتها على تحقيق موقع أكثر استراتيجية ، و ذلك من خلال ما توفره من مختلف أنواع الدهون ومشتقاته ، و باعتبارها نموذجاً عن المؤسسات الإقتصادية العمومية أردنا التعرف على مدى أهمية نظم المعلومات التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة .

حيث نحاول التعرف أكثر على هذه المؤسسة ، وبصفة خاصة على نظم المعلومات في المؤسسة التي اعتمدت عليها في تحقيق ميزتها التنافسية مقارنة بباقي المؤسسات الأخرى، بداية من تأسيسها إلى يومنا هذا، كيفية الحصول عليها، أهميتها بالنسبة للمؤسسة .

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بنظم المعلومات و الميزة التنافسية ، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط الدراسة على أحد المؤسسات الإقتصادية، اذ قمنا بإجراء تربص تطبيقي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP بالأخضرية، كان الغرض منه جمع المعطيات و المعلومات التي تخدم الموضوع .

وسنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز نشاط ومهام هذه المؤسسة.

**المبحث الأول : لمحة عامة عن المؤسسة الوطنية للدهن ENAP**

اهتم الإستعمار الفرنسي بالدهن في الجزائر و خاصة من طرف المؤسسات الخاصة التي كانت تابعة للمعمرين مثل : مؤسسة أسطورال ، ديكور ... الخ، وقد استمر نشاط هذه المؤسسات بعد الاستقلال إلى غاية سنة 1967 حيث تم إنشاء عدة مؤسسات وطنية منها: المؤسسة الوطنية للصناعة الكيماوية ( SNIK ) بأمر رقم: 6/273 تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم، بمقتضى المرسوم رقم : 417/82 المؤرخ في 14 / 12 / 1983 المتعلق بإعادة هيكلة وتقسيم هذه المؤسسة ( SNIK ) إلى مؤسسات وطنية نذكر منها : ENAP ، ENAD.

وجد المؤسسة الوطنية للدهن (EPA / ENAP/SPA) رائدة في مجالها ( الدهن ومشتقاته ) وصاحبة أكبر حصة في السوق الوطنية حيث تغطي نسبة 80% من الإحتياجات المحلية ، ومع الإصلاحات التي عرفتها الجزائر في فترة التسعينات على المستوى الإقتصادي و بروز عدة مشاكل ( مشكلة المديونية ، ثم إعادة جدولة الديون ، قانون الخصصة ) وجدت المؤسسة نفسها أمام عقبات سيما مع دخول اقتصاد السوق واشتداد المنافسة إلا أنها تجاوزت الوضع بفضل خبرتها الطويلة و سياستها المحكمة .

**المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة:****1 - نشأة المؤسسة الوطنية للدهن:**

أنشأت المؤسسة الوطنية للدهن عام 1968 تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC نتيجة لتأميم الوحدات الموروثة عن الإستعمار ، يتم نشاط هذه المؤسسة بسياسة التنمية في إطار التكتل للصناعات الدهنية على المستوى الوطني، وكانت المنتجات الدهنية تقريبا هي النشاط الرئيسي للمؤسسة يعد تبني الحكومة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية التي مست المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية أو التي تفرعت بعد ذلك إلى عدة شركات منها:<sup>1</sup>

1وثائق المؤسسة

- المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP"
  - المؤسسة الوطنية للزجاج ENAVA "
  - المؤسسة الوطنية للمنظفات وموارد الصيانة "ENAD"
  - المؤسسة الوطنية لتموين وتوزيع المواد الكيماوية "DIPROCHIM"
  - المؤسسة للصناعات الكيماوية " EDIC. "
- وقد نشأت المؤسسة الوطنية للدهن في 04-12-1982 بموجب المرسوم 417-82 برأس مال قدره 100000000 دج، بدأت المؤسسة بمزاولة نشاطها في 01-01-1983 و المتمثل في التسيير والاستغلال والتنمية والإنتاج والترقية في مجال الدهن ومشتقاته والصناعات الكيماوية بعدما كانت تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة، أصبحت المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة والصناعات و دخلت مرحلة الاستقلالية في 31-03-1990 بعد أن أصبحت الشركة ذات أسهم، هذه الأخيرة كانت موزعة على ثلاث صناديق مساهمة
- كيمياء صيدلة 40% , مناجم- ري-محروقات 30 %.
  - صناعات مختلفة 30 %
  - وفي أول 1995 تحولت أسهم الشركة إلى هولدينغ .

وقد أسندت لهذه المؤسسة مهمة ترقية و إنتاج الدهون ومشتقاتها في إطار المخطط الوطني الإقتصادي، الإجماعي (الدهن ، البرنيق ، المخففات ، الغراء... الخ ) الهادف بالدرجة الأولى إلى تغطية السوق الوطنية في الفترة الممتدة ما بين 1983 إلى 1985 شملت الوحدة أربع وحدات إنتاجية ليتم بعد ذلك إضافة وحدتين إنتاجيتين و في السنوات الأخيرة تم إضافة وحدتين للتوزيع لتصبح تشمل ثمانية وحدات إنتاجية وهو العدد الحالي للوحدات بالمؤسسة . منها مركبات كبرى تشغل ما يقارب 1876 عامل و ذلك قصد تدعيم القدرات و الطاقات الإنتاجية للمؤسسة.

تعد المؤسسة الوطنية للدهن على رأس المؤسسات العمومية الجزائرية و أهمها ، حيث استطاعت فرض وجودها ومكانتها في السوق الوطنية و حتى العالمية ، حيث صنفت في المرتبة الحادية عشر عالميا سنة 1986 من حيث طاقة الإنتاج كما وصلت امكانياتها

الإنتاجية سنة 2006 إلى 176334 طن و هي تسعى دائما للتغيير نحو الأحسن في ظل احتكارها لمجال عملها من إنتاج و بيع للدهون بمختلف أنواعها .

## 2- التعريف بالمؤسسة :

المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة عمومية اقتصادية EPE ، تابعة للشركة القابضة كيمياة ، صيدلة يقع مقرها الاجتماعي على الطريق الوطني رقم 05 بالأخضرية ، ولاية البويرة وهي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني نتيجة لاتساع نشاطها ، كما يقدر رأس مالها الاجتماعي 3000000000 دج .

وهي تضم ستة وحدات إنتاجية :

### 1- الوحدة الإنتاجية بالأخضرية - ولاية البويرة :

أنشأ في عام 1972 وعدد عماله 349 عاملا وتقدر طاقته الإنتاجية حاليا كما يلي :

- الدهن : 18000 طن سنويا ، فوج أعمال واحد .
- الرتنجات : 5000 طن سنويا ، فوجين من العمال .
- المجففات : 1000 طن سنويا ، فوجين من العمال .

### 2- الوحدة الإنتاجية بواد السمار - ولاية الجزائر :

أنشأ عام 1968 و يبلغ عدد عمالها 268 عاملا وتقدر طاقتها الإنتاجية كما يلي :

- الدهن : 18000 طن سنويا ، فوج عمال واحد .
- المستحلبات : 5000 طن سنويا ، فوجين من العمال .

كما يوجد في هذه الوحدة قسم العبور و هو ينقسم إلى مصلحتين :

مصلحة العبور و مهمتها تنحصر فيما يلي :

- الإجراءات الجمركية
- التأمين على البضائع
- تنظيم الملفات
- تعاين كل متغيرات البضائع وترسل محاضر وتقارير حول نقص البضاعة أو عدم مطابقتها عدديا وصنفيا .

**3-الوحدة الإنتاجية بوهراڻ - ولاية وهران :**

مؤممة في عام 1986 ، ويبلغ عدد عمالها 168 عاملا ، وتقدر طاقتها الانتاجية كما يلي :

- الدهن : 20000 طن سنويا ، فوج عمال واحد .

**4-الوحدة الإنتاجية بالشراقة - ولاية الجزائر :**

هي وحدة مؤممة في عام 1986 ، ويبلغ عدد عمالها 158 عاملا وتقدر طاقتها الإنتاجية كما يلي :

-الدهن : 19000 طن سنويا ، فوج عمال واحد .

**5-الوحدة الإنتاجية بسيق - ولاية معسكر :**

أنشأ في سنة 1985 ، يبلغ عدد عماله 384 عاملا ، وتقدر طاقته الإنتاجية كما يلي :

- الدهن : 20000 طن سنويا ، فوج عمال واحد .

- الرتنجات : 10000 طن سنويا ، فوجين من العمال .

- مستحلبات : 12000 طن سنويا ، ثلاثة أفواج من العمال

**6-الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس - ولاية سوق أهراس :**

أنشأ في 1985 ، وعدد عماله يبلغ 448 عامل ، و تقدر طاقته الإنتاجية كما يلي :

-الدهن : 20000 طن سنويا ، فوج عمال واحد

- الرتنجات : 7500 طن سنويا ، ثلاثة أفواج من العمال .

- المستحلبات : 5000 طن سنويا ، فوجين من العمال .

ولكن في 2015/01/02 تم ادماج المؤسسة الوطنية SODIPENT إلى المؤسسة الوطنية

للدهن بقرار من (CPE) بمجلس مساهمات الدولة .

تتكون هذه المؤسسة المدمجة من وحدتين تجاريتين هما :

(1).وحدة الوسط : تتكون من 10 نقاط بيع متواجدة في الوسط .

(2). وحدة الشرق : تتكون من 10 أنقاط بيع متواجدة في الشرق .



**المطلب الثاني : أهداف المؤسسة وأهميتها :****1- أهداف المؤسسة :**

باعتبار المؤسسة الوطنية للدهن " ENAP " رائدة في صناعة الدهن في الجزائر فهي

تسعى إلى المحافظة على هذا المكسب من خلال الأهداف التالية :<sup>1</sup>

**➤ الأهداف المالية : وتتجلى فيما يلي :**

-إعداد الإمكانيات المادية اللازمة من اجل إعادة القدرة الإنتاجية الكامنة وإمكانية التمويل الذاتي للاستثمارات

-ضمان تمويل يسمح بتحقيق المخططات السنوية للإنتاج .

- تحقيق مردودية مالية ، تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية

**➤ الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية: وتتجلى فيما يلي:**

- استغلال تسيير وتطوير النشاطات المتعلقة بصناعة الدهون الخاصة بأشغال البناء،

الصيانة، دهون، السيارات، ملونات..... الخ بالإضافة إلى مواد أخرى مشتقة .

- تحقيق زيادة في حجم المبيعات .

- تصميم وتطوير هياكل الصيانة التي تسمح بتحسين أداء الآلات الإنتاجية .

- تطوير تشكيلات المنتجات وذلك بالبحث عن منتجات جديدة .

- توفير مناصب شغل و بالتالي القضاء على البطالة .

- دعم الإقتصاد الوطني والبحث عن أسواق خارجية .

**➤ الأهداف السوقية :**

- محافظة المؤسسة على حصتها السوقية الحالية والتي تقدر ب 70% من السوق الوطنية .

- العمل على تحسين الحصة السوقية مستقبلا وذلك بمحاولة التوغل في أسواق جديدة سواء

في المغرب العربي والبلدان الإفريقية .

- تحقيق سقف إنتاج قدر ب 1500000 طن من الدهن و 50000 طن من المواد النصف المصنعة والتي تدخل في إنتاج الدهن وهذا على أساس طاقة الإنتاج للمؤسسة.
- إعطاء صورة جيدة لمنتجات المؤسسة وعلامتها التجارية وذلك بالاعتماد على سياسة اتصال فعالة.
- إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة لجذب مستثمرين أجبيين مهنيين لتطوير منتجات المؤسسة حسب مقاييس عالية في إطار الشراكة ، اعتماد المؤسسة لإمكانيات تسويقية من خلال السياسة المنتهجة .
- تحسين نوعية المنتجات وعلامتها التجارية و ذلك بالإعتماد على سياسة اتصال فعالة مع زبائنها .
- تعزيز مكانتها في السوق الوطنية بتطوير منتجاتها طبقا للاتجاهات و المقاييس الدولية لصناعة الدهن .

- توسيع سوق المؤسسة بتطوير أكثر لتصدير منتجاتها

## 2- الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة:

- أ- بالنسبة للأهمية الاقتصادية للمؤسسة فتتجلى من خلال المجال والطاقة الإنتاجية التي تعمل بهما وكذا الموارد البشرية التي تتوفر عليها ، إما بالنسبة للهيكل التي تتوفر عليها مؤسسة ENAP فهي تحتوي على ستة وحدات إنتاجية كما ذكرنا سابقا تعمل كلها من أجل إثراء تشكيلة الإنتاج وتدعيم طاقات الإنتاج
- ب- إما إذا نظرنا إلى إمكانيات المؤسسة البشرية فنجدها مؤهلة علميا وهذا بفضل الخبرة الطويلة المكتسبة عبر الزمن في ميدان عملها بالإضافة إلى أن المؤسسة بدورات تكوينية للموظفين للرفع من مستواهم العلمي و جعله يواكب التطور التكنولوجي السريع .

**المطلب الثالث: ميادين نشاط ENAP ومهامها:**

### 1 ميادين نشاط المؤسسة :

تنشط المؤسسة الوطنية للدهن في ميدان الدهن بمختلف تشكيلاته وبهذا فهي توفر للمستهلك والسوق ككل عدة أنواع من الدهون من أجل إشباع رغباتهم وتلبية حاجاتهم وللمؤسسة إمكانيات تسويقية من خلال السياسة المنتهجة من طرفها حيث تنص المادة الثانية من المرسوم رقم 82/417 على أن : "المؤسسة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بتسيير إستغلال و تطوير نشاطات صناعة الدهون و المنتجات المشتقة و هذا من أجل تغطية الإحتياجات الوطنية في هذا القطاع "من هذه المادة يتم تقسيم ميدان نشاط المؤسسة إلى أقسام رئيسية ندرجها فيما يلي :

### أ-الدهن (الصياغة) والبرنيق **Peintures et vernis**:

1-قسم للبناء **secteur batiment**: يتخصص هذا القسم في توفير دهن للأشغال العمومية والعقار

2-قسم الصناعة **secteur industrie**: يتخصص هذا القسم في توفير دهن هذا التآكل مثل ( الهياكل الحديدية البحرية ، السفن ، عتاد البحرية) بالإضافة إلى الأجهزة الالكترومنزلية والعتاد الفلاحي ، والسكة الحديدية ، الطيران و الخشب .

3-قسم هياكل المركبات : يتخصص هذا القسم في إنتاج دهن اللمسات والسيارات الصناعية ب- الراتنج **les résines** : يتمثل في الكيد ( Alkydes ) طويل ، متوسط وقصير المدى، الزيت ، اوريفرمول ، ملامين فومول

ج- المستحلبات **les emulsions**: تتمثل في فتيلي و اكر يليك **inylique et ecrylique**

د- المجففات : وتتمثل في نوع اوكتوواط (du type octoate)

و-الغراء **les colles**: وهي عبارة عن مادة لزجة تعبر عن غراء بقاعدة الماء .

### 2 مهام المؤسسة :

تتمثل مهام المؤسسة الوطنية للدهن فيما يلي :

- النظر والربط و مراقبة الأنسجة الصناعية و التجارية و التخزين و النقل لشبكات البيع و التموين على مستوى الولايات بالمنتجات الدهنية .

- ضمان و مراقبة الصيانة للهيئات والآلات.

- المساهمة في مجال النشاط من أجل معالجة الميزانية .
- تحليل وشرح و اقتراح استراتيجية الهدف للوصول إلى أسلوب الانتاج الملائم والتوزيع والتموين بالمنتجات.
- الضمان الارتباط بين الأنشطة المبرمجة بواسطة البنية التحتية عبر كل الوحدات الإنتاجية.
- الربط بين كل الأنشطة العملية للهيكل عبر كل الولايات.
- اعلام الإدارات الإنتاجية بالتطورات المهمة والخاصة بتسيير الأنشطة وتقديم المشاريع والخطط.
- ضمان العلاقة مع بقية الوحدات ENAP والإدارة.
- حفظ العلاقة الجيدة مع الزبائن والمسؤولين والتنظيمات العامة والخاصة التي هي على ارتباط بالنشاط للمنتجات الدهنية.
- توجيه ومراقبة توظيف الهياكل المركزية والعملية وشرح البرامج لتحسين النجاعة وضمان فعالية النشاط.

#### المطلب الرابع: إمكانيات المؤسسة وهيكلها التنظيمي:

في هذا المطلب سنتطرق الى الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، كما سنعرض هيكلها التنظيمي:

#### 1- إمكانيات المؤسسة :

تمتلك المؤسسة امكانيات هامة من القدرات البشرية والإنتاجية والتسويقية و سنوضحها فيمايلي:

#### أ- الإمكانيات البشرية:

تتوفر المؤسسة الوطنية للدهن على طاقة بشرية هائلة من أطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ الذين هم أعوان دائمين.

كما تلجأ المؤسسة الى توظيف أعوان مؤقتين لمواكبة ارتفاع مستوى النشاط حسب مستوياتهم وفيمايلي توضيح توزيع العمال حسب الفئات المهنية على مستوى الوحدات.

**الجدول رقم(5): توزيع العمال حسب الفئات المهنية على مستوى الوحدات.**

البيان	وحدة الاخضرية	وحدة واد السمار	وحدة سيق اهراس	وحدة سوق اهراس	وحدة الشراقة	وحدة وهران	وحدة الجزائر	وحدة سطيف	وحدة المقر	المجموع ENAP
الاطارات	38	22	32	40	13	14	18	7	47	231
أعوان التحكم	79	50	74	96	28	24	28	23	23	425
أعوان التنفيذ	184	148	104	95	77	43	128	29	13	884
مجموعة الأعوان الدائمين	301	220	210	231	118	81	174	122	83	1540
أعوان مؤقتين	42	66	45	68	23	38	8	18	16	324
المجموع الكلي	343	286	255	299	141	119	182	140	99	1864

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

## ب - الإمكانيات الإنتاجية:

الجدول التالي يمثل القدرات الإنتاجية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

## الجدول رقم(6): القدرات الإنتاجية ENAP

2017			2016			2015			البيان
%	الإنتاج المحقق	القدرات الانتاجية	%	الإنتاج المحقق	القدرات الانتاجية	%	الإنتاج المحقق	القدرات الانتاجية	
95.7	145674	152260	84.6	143538	169672	98.1	142580	145360	الدهن
42.1	101111	24000	70.7	10100	14280	39.7	9527	24000	المستحبات
62.2	18602	29900	67.2	20088	29900	71.7	21444	29900	الراتنجات
20.8	624	3000	46.7	701	1500	24.7	741	3000	المجففات
83.7	175011	209160	81.0	174427	215352	86.2	174292	202260	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## ج - الإمكانيات التسويقية:

تغطي ENAP حوالي 80 % من حاجات السوق الوطنية وتقوم بتوزيع منتوجاتها

عن طريق كل من:

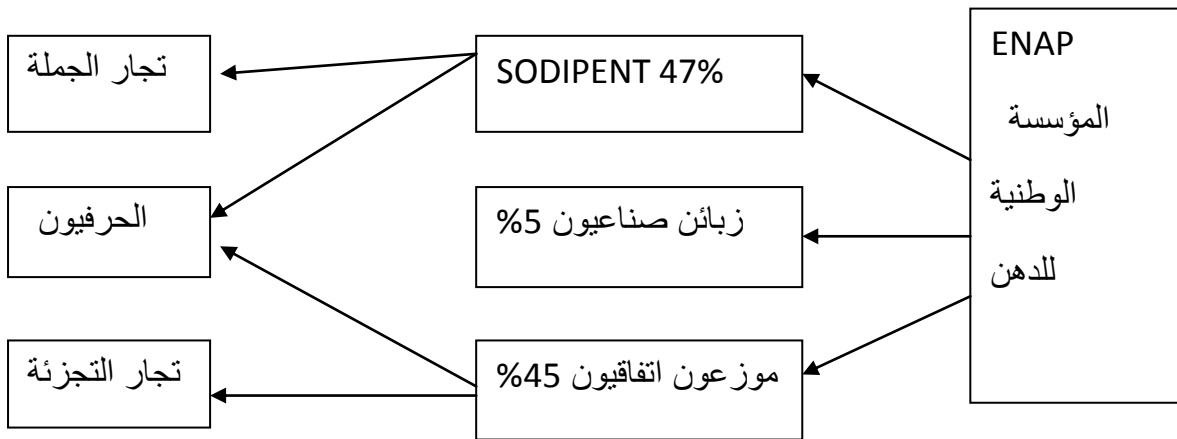
أ - **SODIPINT** : تعتبر الموزع الرئيسي للمؤسسة وهي مؤسسة عمومية مختصة بتوزيع مختلف أنواع الدهون حيث قامت بتوزيع حوالي 47% منتجات المؤسسة وذلك من خلال عقد سنوي حيث تقوم بتوزيع المنتج الى تجار الجملة والحرفيين .

ب - **الزبائن الصناعيين**: هم المؤسسة الوطنية للعربات الصناعية ENV1 والمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرومنزلية ENIEM حيث يوزعون 6% من منتج المؤسسة .

ج - **الموزعون الاتفاقيون** : وهم زبائن مرتبطين بالمؤسسة من خلال عقود تجارية حيث يسوقون مايعادل 47% من المنتج حيث توزع الى تجار التجزئة أو الحرفيون ويمكن تلخيصه في الملحق (أهم الزبائن المتعامل معهم).

إضافة الى إمكانية التسويق المحلي وتغطية أكبر نسبة من الاحتياجات ساهمة المؤسسة بمنتجاتها النصف مصنعة بالتصدير لمتعاملين خواص كمؤسسة BIECO التونسية SIM 10% من مجموع المنتجات النصف مصنعة .

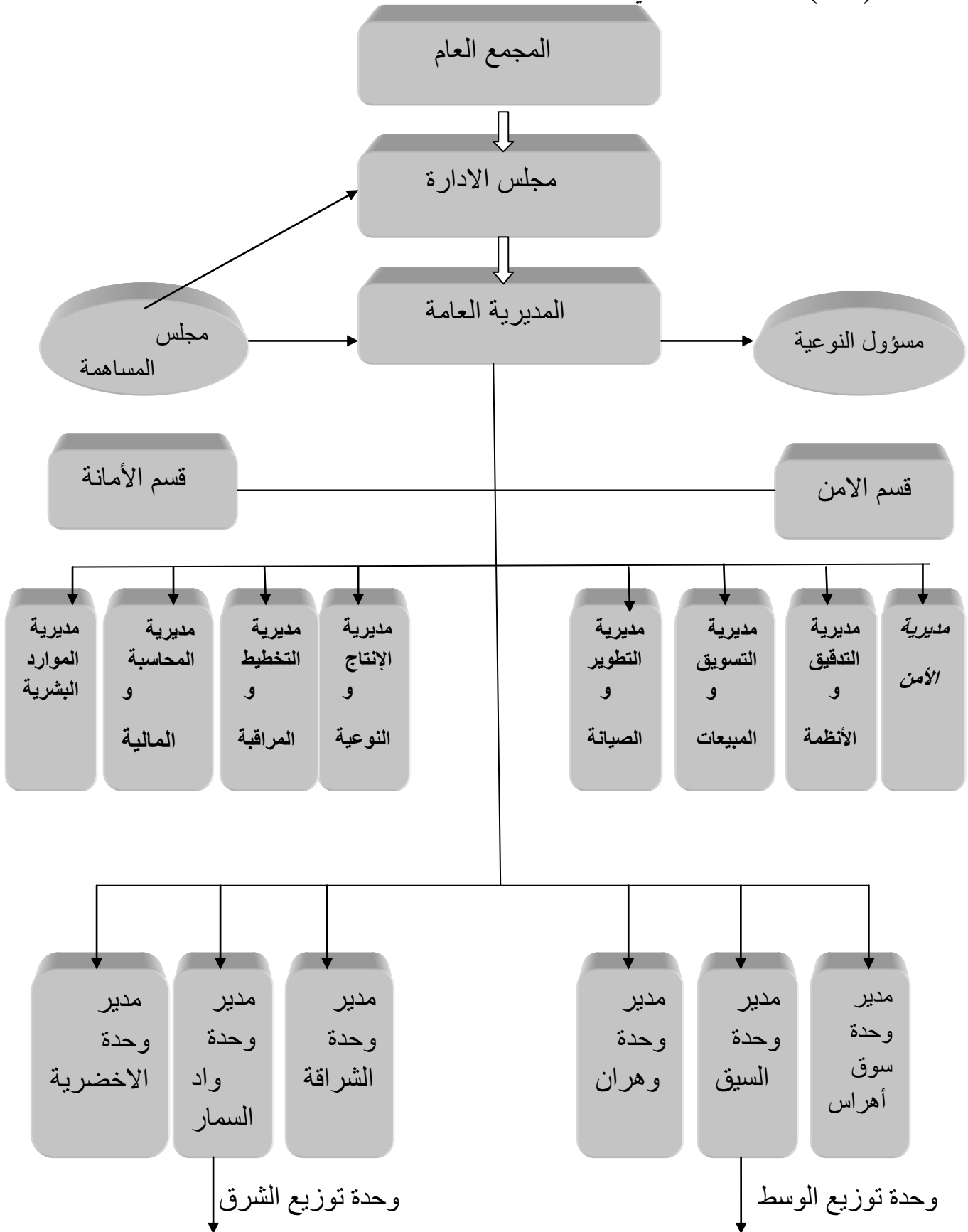
الشكل رقم (10) : توزيع منتج المؤسسة الوطنية للدهن المنتج وفق نظام التالي



المصدر : من وثائق المؤسسة

## 2 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن:

الشكل ( 11 ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP



المصدر : من وثائق المؤسسة



8 نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسة الوطنية للدهن تتكون من مديرية عامة تتبعها مديريات و 6 وحدات إنتاجية بالإضافة إلى هياكل أخرى تساعد في التسيير وتعمل تحت إشراف مجلس الإدارة ، وسنتطرق إلى مختلف هذه العناصر بشيء من التفصيل فيما يلي :

**1-مجلس الإدارة :** حسب القانون التجاري لعام 1993 م فإن كل مؤسسة ذات أسهم تحتوي بضرورة على مجلس إدارة ،ويتكون من 7 أعضاء معينين من طرف الجمعية العامة العادية للمؤسسة للعمومية القابضة (كيمياء صيدلة ) المالكين للأسهم بالإضافة الى عضوين يمثلان العمال هما منتخبان ، وتتمثل مهمة مجلس الإدارة بإعداد تقارير مفصلة عن نشاط المؤسسة

**2-المديرية العامة :** هي المديرية التي تقوم بتمثيل المؤسسة ككل ، وتقوم بأعمال التسيير و المتابعة و توكيل عملية التنفيذ إلى المديريات الأخرى وهي بمثابة الرأس بالنسبة للجسد ، تتكون من رئيس (مدير عام) وأقسام تابعة لها مقرها بمدينة الاخضرية وهي تختص في :

-التسيير ومتابعة نشاط المؤسسة

-تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة

-الحفاظ على السير الحسن لنشاط المؤسسة .

-العمل على الربط بين مختلف وحدات الإنتاج .

تتمثل الأقسام التابعة للمديرية العامة في :

أ-قسم الأمانة : تتمثل مهامه في استقبال الرسائل الخاصة بالمؤسسة ، و التكفل بالهاتف المركزي .

ب- قسم الأمن : يعمل على حماية العمال من الحوادث التي يمكن أن تقع أثناء العمل مثل المتفجرات و الحرائق ... الخ ، كما يقوم بالتنسيق بين الوحدات الإنتاجية في مجال الأمن وتوفير وسائل الوقاية .

ج- قسم المخبر المركزي : يقوم بالتنسيق بين مخابر مختلفة الوحدات الإنتاجية والعمل على ضمان تطوير المنتجات وكذا التحليل و المراقبة و المشاركة في البحث التقني والعلمي في مجال الكيمياء بقصد مسايرة التقدم التكنولوجي .

د-قسم الإعلام الآلي : يتولى هذا القسم رئيس و مهندسون ذوي كفاءة وخبرة في مجال المعلوماتية، تتمثل مهامهم في المراقبة ، التأكيد من حيث استعمال الإعلام الآلي ومدى صلاحيته ، تخطيط مختلف العمليات باستخدام الإعلام الآلي .

### 1-المديريات المركزية:

عددها 8 مديريات هي :

أ- مديرية التطوير و الصيانة : تضم قسمين يرأسهما مديرهما ، قسم الصيانة وقسم التطوير ، أما مهامها فتتمثل فيما يلي :

-متابعة صيانة أدوات النتاج

-تطوير نوعية المنتجات الدهنية

-تحديد الاحتياجات من الآلات والمواد الأولية قصد الاستمرار في نشاط المؤسسة

-إصلاح الأعطال التقنية .

ب- مديرية التخطيط و الرقابة : تكتسي هذه المديرية أهمية بالغة ،لأنها هي الرابط بين

مختلف المديريات المكونة للمؤسسة والتخطيط هو تحديد جميع الوسائل المادية والبشرية لتحقيق الهدف المحدد.

أسندت إليها المهام التالية :

-تحليل البرنامج السنوي المبرمج ، سداسي شهري ويومي

-متابعة متطلبات المخطط

-اقتراح استراتيجيات وخطط لتنمية نشاط المؤسسة وكذا الوسائل الضرورية

-مراقبة وتحليل مؤشرات الربح

-دراسة مردود الاستثمارات الجديدة واتخاذ قرار انجازها أو عدمه

-المقارنة بين البرامج المسطرة وما تحقق في الواقع ثم استخراج الانحرافات .

تظم مديرية التخطيط و الرقابة قسمين هما :

● قسم التخطيط : ويضم كل من مصلحة التلخيص ، مصلحة الدراسات و البرمجة ويقوم هذا

القسم بمتابعة مراحل عملية التخطيط بالإضافة إلى دراسة استراتيجيات تحقيق الأهداف

- قسم الرقابة : ويحتوي على مصلحتين هما مصلحة الرقابة والمتابعة ،مصلحة الإحصائيات . ويقوم هذا القسم بتحليل المعطيات الاقتصادية المرتبطة مباشرة بالمؤسسة ،ثم توضيح التصحيحات التي يجب القيام بها
- -مديرية المحاسبة والمالية : تحتوي هذه المديرية على قسم المالية ،أما مهامها فتتمثل في:
  - ضمان الربط ،التنسيق و المراقبة للتسيير المحاسبي والمالي لمختلف الوحدات الإنتاجية
  - متابعة الاستثمارات المالية للمؤسسة وتمويل المشاريع الجديدة
  - إيضاح الوضع المالي الذي وصلت إليه المؤسسة
  - تحديد إيرادات ونفقات المؤسسة
  - توفير المعلومات الاقتصادية والمالية
- د- مديرية التموين : هي المديرية المكلفة بالإشراف على تموين الوحدات الإنتاجية بالمواد الأساسية لإتمام عملية الإنتاج وتضم قسمين هما :قسم التموين وقسم العبور .
- قسم التموين :تتمثل مهامه في :
  - يهتم بتزويد الوحدات الإنتاجية بالمواد الأولية
  - إقامة علاقات جيدة مع الموردين من اجل ضمان تموين المؤسسة بالمواد الأولية
  - تحضير العقود و ترتيب الطلبات
  - إجراء مفاوضات مع الشركاء الأجانب في مجال استيراد المواد الأولية
  - تحضير خطط الاستلام وتوزيع الكميات المرسلة.
- قسم العبور : مكلف ب :
  - نقل المواد الولية إلى الوحدات الإنتاجية حسب البرنامج في الأجل المحددة
  - إتمام جميع الإجراءات الجمركية في إطار الاستيراد
- و- مدير الموارد البشرية : هي المسؤولة عن جميع أفراد المؤسسة ،وتعتبر من ابرز المديريات لأنها تقوم بالإشراف على الطاقة المسيرة و الفاعلة في كل الأجهزة وهي نظم قسمين :قسم التشغيل و التكوين ،قسم الإدارة العامة .أما مهامها فهي :
  - إدارة وتسيير الطاقة البشرية في المؤسسة

- ضمان العلاقات والروابط لمختلف هياكل المؤسسة فيما يخص الإدارة ، الخدمات الاجتماعية ،روابط العمل والعلاقات العامة
- إعداد سياسة التوظيف
- تقديم التعويضات للعاملين
- ر- مديرية الإنتاج والنوعية : تعتبر احد نواتج انقسام المديرية التقنية سنة 1998 يترأسها مدير يسير قسما واحدا هو قسم الإنتاج يتمثل دورها في :
  - متابعة الإنتاج في المؤسسة و تحسين النوعية
  - مراقبة الإنتاج في الوحدات
  - ي- مديرية التدقيق و الأنظمة :تعتبر مديرية حديثة النشأة على مستوى المؤسسة مهما الأساسية تتمثل في فحص وتقدير نجاعة نظام المراقبة الداخلي المطبق من طرف المؤسسة .ويتمثل دورها في :
    - التدقيق في الرقابة
    - التأكيد على ضرورة الحماية والحرص على أملاك المؤسسة
    - فحص عمليات الوظائف المختلفة لإحداث تحسينات ضرورية
    - توجيه التسيير نحو تحقيق مردودية أفضل .
- المجالات التي يستعمل فيها دهن المؤسسة :
- دهن المباني العامة و المساكن
- دهن الوقاية من الصدأ لحماية المنشأة ( حديد ، إسمنت ) .
- دهن السيارات ( التنميق و الهياكل ) .
- الدهن البحري ( مختلف السفن و الغواصات )
- الدهن الجوي ( دهن الطائرات ) .
- دهن العتاد الفلاحي و الكهربائي و الكهرومنزلي و الخشب .

#### ● محيط المؤسسة الوطنية للدهن :

نلاحظ بالنشاط الخاص بمديرية التموين وخاصة عملية الشراء بشكل جيد لا بد من دراسة محيط المؤسسة الداخلي والخارجي وهذا لما لها من تأثير كبير على نشاط المؤسسة .

**الفرع الأول :**

وهو كل العوامل المؤثرة على الشركة داخل الوطن والتي يمكن حصرها في:

**1- الزبائن:** إن الزبون هو من أكثر العوامل المؤثرة على الشركة تعمل على إيجاد علاقة حسنة مع زبائنها خاصة الدائمين للمؤسسة وذلك من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم وقت الحاجة بالإضافة إلى منحه تجهيزات أكثر للشراء كمنح خصومات مالية، النقل مجانا... الخ ويمكن تقسيم زبائن المؤسسة إلى ثلاثة رئيسيين وهم:<sup>1</sup>

- الزبائن الصناعيون .

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد الكيماوية .

- الموزعين المعتمدين .

**2- الممونين الداخليين:** تعتبر وظيفة الشراء في المؤسسة مؤشرا هاما يعتمد عليه في تحديد

التكلفة النهائية للمنتجات ولهذا أوجدت المؤسسة الوطنية للدهن مديرية خاصة بوظيفة التموين مهمتها الأساسية اختيار أفضل المواد الأولية بأفضل الأسعار وبهذا الشأن تتعامل المؤسسة مع موردين محليين أهمهم :

- المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة (ENCG) تقوم بتزويد المؤسسة بمادة الزيوت.

- المؤسسة الوطنية للحصى (ENG) تزويد المؤسسة بيكربونات الكالسيوم.

- المؤسسة الوطنية للتعليب المعدني (ENB) تمون المؤسسة بمختلف مواد التعبئة المعدنية.

- المؤسسة الوطنية للمنتجات الكرتونية بالجزائر العاصمة لتعبئة المنتجات .

- NAFTAL تمون المؤسسة بالمحلات (LES SOLVANT) .

**3- المنافسين المحليين :** باعتبار المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة عمومية فإن المنافسين

المحليين لها عبارة عن مؤسسات خاصة معظمها توجه نشاطاتها نحو إنتاج المواد الدهنية

1 من وثائق المؤسسة

باستثناء مؤسسة سلطان التي لديها تشكيلة متنوعة تتمثل في صناعة مواد دهنية الخاصة بالبناء ، صناعة البرنيق ... الخ وأهم المنافسين المحليين نمثلهم في الجدول التالي:

**الجدول رقم( 7 ) : المؤسسات المنافسة للمؤسسة الوطنية للدهن:**

اسم المؤسسة الخاصة	العنوان	المواد المنتجة
دهن الجميلة	سطيف	انتاج الدهن
دهن مدي	تبيازة	الغراء الخاص بالخشب ،
دهن السعادة	غليزان	البرنيق
دهن السلطان	وهران	كل أنواع الدهن
الصناعة الجزائرية للبرنيق	وهران	مختلف أنواع الدهن
دهن النجمة	الجزائر العاصمة	البرنيق والغراء
		أنواع البرنيق المختلفة(برنيق بالألوان)

المصدر: مقابلة شخصية مع مدير التموين

من خلال هذا الجدول نلاحظ ظهور عدة مؤسسات خاصة منافسة، وهذا يشكل خطرا على المؤسسة حيث في الأول كانت محتكرة لكل السوق الوطني. ولكن مع سياسة الانفتاح الاقتصادي ودخول الخواص انخفضت الحصة السوقية للمؤسسة إلى 80% ولهذا على المؤسسة إعادة النظر في استراتيجيتها الإنتاجية لتزيد من تنافسية منتجاتها.

إن العوامل السابقة الذكر تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة وهناك عوامل أخرى تؤثر على عمل المؤسسة بشكل غير مباشر والمتمثلة في:

- **العوامل الاجتماعية** : إن تطور المجتمع الجزائري في جميع الميادين وهذا بسبب ارتفاع الوعي الثقافي وارتفاع مستوى التعلم أدى إلى تحسين أذواق المستهلكين وهذا ما جعلهم يغيرون عادات شرائهم عوضوا شراء الدهون بأشياء أخرى مثل الرخام، الأغلفة الخاصة

بالجدران وهذا ما يقلل من استعمال الدهون اذ أن الذوق يلعب دور أساسي في التأثير على عادات الشراء ومنه على نشاط المؤسسة.

- **العوامل الاقتصادية:** بدخول الجزائر في اقتصاد السوق غير هذه السياسة الاقتصادية المنتهجة وهذا ما أدى بالمؤسسة إلى مسايرة هذه الأوضاع الجديدة بالرفع من منتجاتها وتطوير النوعية وذلك لمواجهة المنافسة الداخلية والحفاظ على مكانتها بزيادة مستوى الابداع والتطوير التكنولوجي.

### \*الفرع الثاني: المحيط الخارجي :

ونعني به العوامل المؤثرة على المؤسسة خارج الوطن وتتمثل في:

**1- الممولين الخارجيين:** إن التمويل في المؤسسة الوطنية للدهن يعتمد بصفة كبيرة على المواد الأولية المستوردة والتي تمثل 80% ومنه المؤسسة لها علاقات عديدة مع ممولين دوليين أجنب من "فرنسا، إسبانيا، بلجيكا، ألمانيا، هولندا، سويسرا، وإنجلترا بالإضافة إلى ممولين عرب مثل الأردن، مصر، الربية السعودية".

أهم الموردين الأجانب المتعامل معهم نوضحهم في الجدول التالي:

### الجدول رقم ( 8 ): أهم الموردين الأجانب المتعامل معهم:

المورد	البلد	المواد الأولية
BEGUSSA ,PETER,GUVN	ألمانيا	اسمنت، اروسيل، دنك
BASF	إسبانيا	الأئينول
TUC	بلجيكا	BPB
BORCHERS	فرنسا	الكسيل

المصدر : وثائق المؤسسة

**2- الزبائن الخارجيين:**

لم تهتم المؤسسة الوطنية للدهن بالتسويق الدولي بالقدر الكافي ولم تضع التصدير من أولويتها وهذا نظرا لاستحواذها على السوق المحلي وقلة الثقافة التصديرية ولكنها قامت بعمليات التصدير من عدة دول مثل سنة 1988 صدرت الى غينيا والاتحاد السوفياتي سابقا كما فكرت في التصدير الى البلدان العربية كالعراق، الكويت والأردن وبعض الدول المغربية كمصر وتونس ونظرا لوجود العديد من الصعوبات فإن نشاطها التصديري الحالي يقتصر فقط على تصدير مواد لصق إلى تونس.

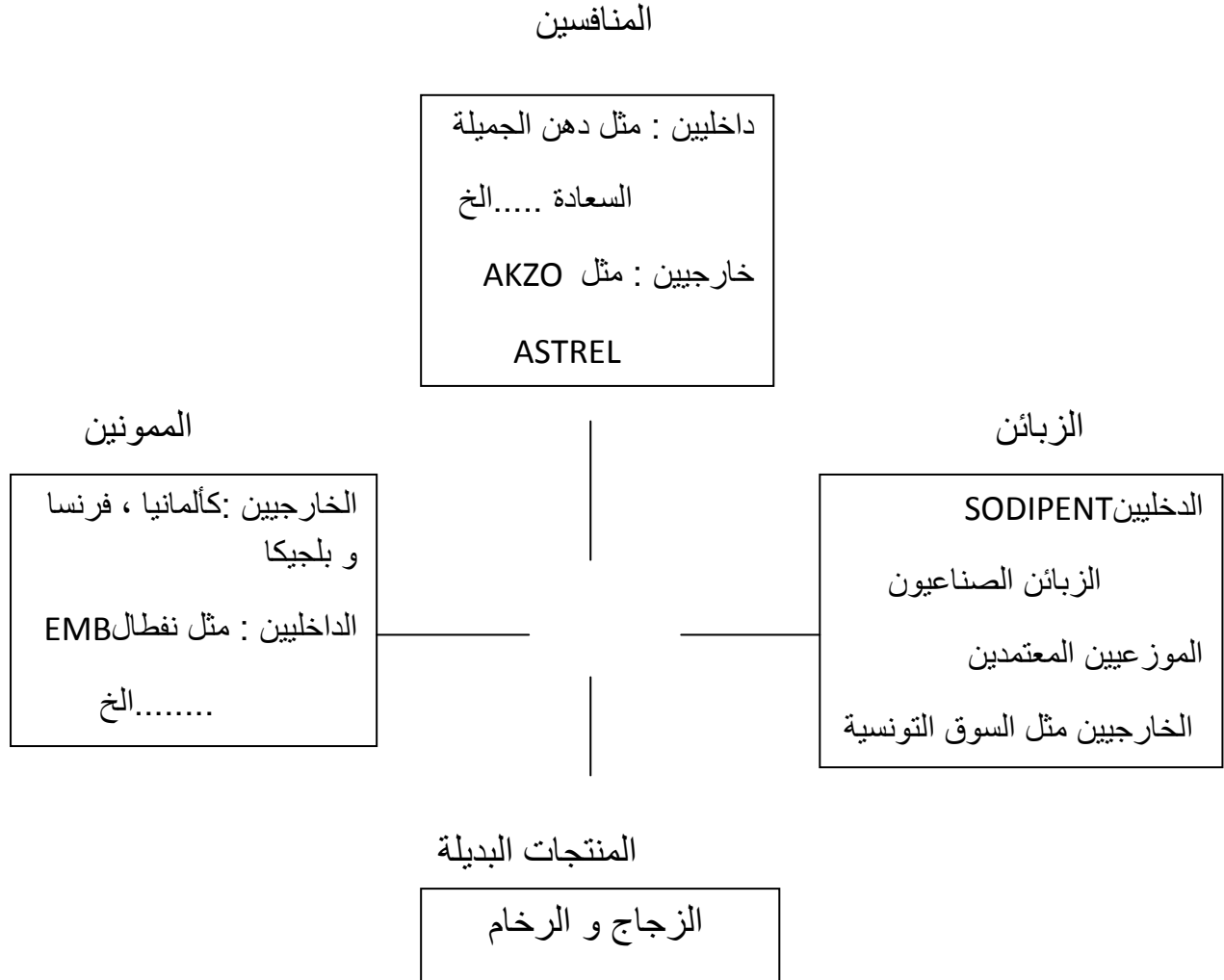
**3- المنافسة في الأسواق الخارجية:**

إن المنافسة الخارجية بالنسبة للمؤسسة الوطنية للدهن تتمثل في المنافسين المتواجدين في السوق التونسي والذين يؤثرون على نشاط المؤسسة في تونس وتتمثل هذه المنافسة ثلاث شركات عالمية رائدة في صناعة الدهون والمتمثلة فيما يلي : شركة VALENTINE ، وشركة ASTRAL ، وشركة ABUZO الهولندية" ، ولهذا إن أرادت الشركة أن تحافظ على نصيبها في السوق عليها أن تقوم بتحسين نوعيتها أكثر وتحسين التغليف ... الخ ، ومع الانفتاح الجزائري أصبح هناك نشاط الاستيراد بالدهون من الخارج حيث بلغت سنة 1988 حوالي 3000 طن أي ما يعادل 3% من السوق الوطني وأصبحت في السنة 2002 الكمية حوالي 4420 طن أي ما يقارب حوالي 44% من السوق الوطني وفي ظل تزايد هذه الكمية يمكن أن يشكل خطر على نشاط المؤسسة مستقبلا.



**\*المحيط التنافسي للمؤسسة والعوامل المؤثرة عليها:**

الشكل رقم (12): العوامل المؤثرة على المؤسسة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

**المبحث الثاني : نظم المعلومات التسويقية في المؤسسة ENAP**

ان بناء أي مؤسسة يسبقه بناء نظام معلومات فعال يعتمد على جمع معلومات عن طبيعة عمل المؤسسة وعن المؤسسات المشابهة وعن السوق وعن العمال والقوانين النافذة وغيرها ، ويستمر هذا النظام مع بدأ عمل المؤسسة ولكن يبدأ هذا النظام بأعمال المتابعة والتسجيل فلا مؤسسة بدون نظام ولا نجاح بدون نظام معلومات فعال ونجاح .

**المطلب الأول: أهمية نظم المعلومات في المؤسسة ENAP**

ان إنتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات التي نستطيع أن نعرفها بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في إتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ، ويهدف نظام المعلومات إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها واعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة .

وهناك أنماط كثيرة ومتعددة لنظم المعلومات واستخدام هذه الأنماط يؤدي إلى فوائد كثيرة

جدا أهمها :<sup>1</sup>

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة .
- تحسين الكفاءة .
- رفع مستوى الإنتاجية .
- تمكين المدراء من تخصيص وقت أكبر للمهام الاستراتيجية .
- توفير امكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة .
- المساعدة في تنفيذ القرارات .
- مساعدة المؤسسة في التعرف على الفرص والاستجابة لها بسرعة أكبر .
- تقديم خدمات جديدة أفضل .
- زيادة العائدات .

1 من وثائق المؤسسة

- تخفيض التكاليف .

- فتح فرص جديدة وأسواق جديدة .

- تحقق نتائج مذهلة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة .

**المطلب الثاني : أهداف وضع نظم المعلومات في المؤسسة**

تحتل نظم المعلومات مكانة كبيرة في المؤسسة فهي أساس لنجاحها أو فشلها ، وذلك نظرا

للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال هذا النظام وتتمثل هذه الأهداف فيما

يلي :

- إنتاج معلومات مفيدة .
- تقديم وصف دقيق للمؤسسة .
- توضيح القرارات الضرورية الواجب إتخاذها .
- تسهيل وضع التقديرات .
- استخراج الانحرافات بين التقديرات والإنجازات ، وإمكانية تحديد أسبابها وتقليصها .
- يسمح بوضع إجراءات تصحيحية مفيدة لحركة المؤسسة .
- ينبه المؤسسة قبل وقوع الخطأ .
- يساعد المسيرين والعاملين في تحديد المشاكل ، وتطوير المنتجات وإنشاء منتجات جديدة .

**المطلب الثالث : مكانة نظم المعلومات في المؤسسة ENAP**

تحتل نظم المعلومات مكانة هامة في المؤسسة وذلك من خلال :

- من وجهة نظر التقارب النظامي : نظام المعلومات هو جزء من الأنظمة التي
- تشكل المؤسسة .
- نظام المعلومات : هو نموذج للحقيقة التنظيمية يتوسط :

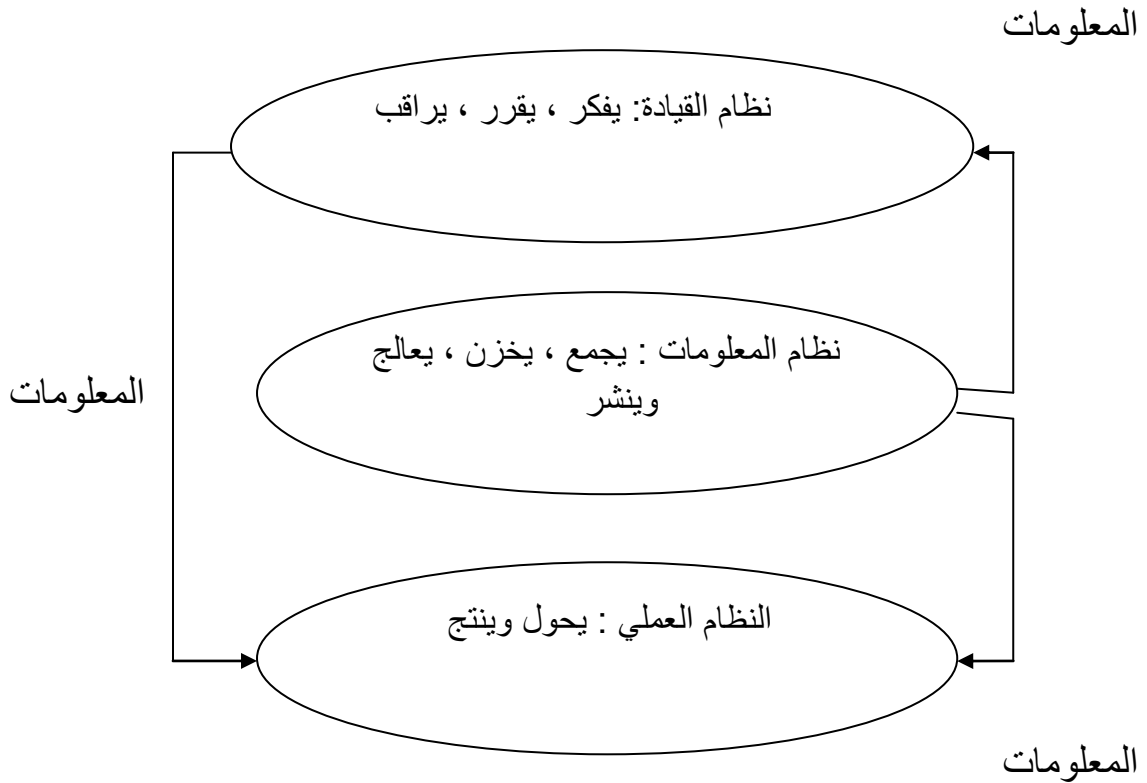
- من جهة نظام العملي والذي يتحرك حسب القرارات التي تنتقل إليه على شكل تدفقات من

أجل إنتاج منتجات صادرة .

- من جهة أخرى النظام القيادي الذي يتخذ القرارات الدقيقة في المؤسسة تبعا للمعلومات الداخلية والخارجية التي تصله ليعيها إلى النظام العملي .

والشكل التالي يوضح : مكانة نظام المعلومات في المؤسسة .

**الشكل رقم ( 13 ) : مكانة نظام المعلومات في المؤسسة**



**المصدر :** فاتح ساحل ، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية ، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002 - 2003 ، ص 19

**المبحث الثالث : الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP ومصادرها**

سنحاول في هذا الجزء معرفة مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة ENAP ، وذلك من خلال

محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري .

**أولاً: المصادر الداخلية :**

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن موارد المؤسسة ، ويمكن تصنيف موارد

مؤسسة ENAP إلى المجموعات التالية :

**1 - الموارد الملموسة :**

تتمثنا أساسا في : المواد الأولية ، معدات الإنتاجية ، الموارد المالية .

**أ - المواد الأولية :** وهي تتمثل أساسا في المدخلات التي تحتاجها صناعة الدهن من أجل تحويلها في شكل مخرجات ( منتج ) ، إذ أن الموارد الأولية التي تشتريها المؤسسة تتمثل فيما يلي :

مستحلبات ، خضاب ، المالىء ، الغراء ، ومواد إضافية والماء ، ملونات ، وعبوات وقارورات عبوات بلاستيكية والمنيوم الخاصة بالدهن ، ومواد التعبئة والتغليف والتي تؤثر على الشكل الخارجي للمنتج .

كذلك يجب الإشارة إلى أن جميع مواد الأولية تخضع للمراقبة ، وتخزينها في مخزن خاص به كل الشروط التي تحتاجها مثل هذه المواد ، وذلك من أجل المحافظة عليها واستغلالها في أحسن الظروف .

**ب - معدات الإنتاج :** وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي ، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة .

**ج - الموارد المالية :** من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج ، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك .

**2 - الموارد غير الملموسة :**

بالرغم من صعوبة التعرف على هذه الموارد ودراستها نظرا لطبيعتها غير الملموسة ، لكن من خلال اللقاءات التي أجريت مع إطارات المؤسسة فإنه يمكن ذكر هذه الموارد فيما يلي :

**1 - الجودة والمعلومات :** بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات

الخاصة بالمنتج أو الخدمة ، حيث نجد أن المؤسسة تهتم بها ، وذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي لها ، ومن أجل تعزيز هذا المفهوم فإنها تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج ، وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي .

أما بالنسبة للمعلومات وبما أن المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية حادة ، فإنها تعمل جادة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطها والتي تأتي من مصدرين:<sup>1</sup>

- مصدر داخلي : اي داخل حدود المؤسسة ، وذلك من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة بالمؤسسة ، التي يمكن أن تزودها بالمعلومات المناسبة .

- مصدر خارجي : أي خارج حدود المؤسسة ، خاصة من الموردين والعملاء ، حيث يخبر الموردين المؤسسة بكل ما هو جديد في المواد الأولية ، وكذلك الحال من قبل العملاء ، حيث من خلال التعامل معهم والإصغاء لهم يمكن معرفة حاجاتهم وأذواقهم والعمل على إشباعها .

2 - **التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل** : بالنسبة لتكنولوجيا ، والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات ، حيث نجد أن المؤسسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة .

أما فيما يخص معرفة طريقة العمل ، فإنها تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة ، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان ، وبما أن المؤسسة تملك تقاليد عريقة في قطاع نشاطها ، مما يعني توفرها على خبرات هائلة ، وهذا مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها بالحصول على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها .

3 - **المعرفة** : وهي تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو المجزأة على مستوى المؤسسة ، وبما أن هناك مدة طويلة نسبيا للمؤسسة ، وهي تنشط في نفس الصناعة فإنها تكون مزودة بمعارف كثيرة ، وذلك من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة بحضور متخصصين في الصناعة ، مما يؤهلها للحصول على ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه المعارف .

3 - **الكفاءات** : يحتل المورد البشري في المؤسسة مكانة هامة جدا من أجل تحقيق أهدافها ، لذلك تتميز المؤسسة الوطنية للدهن بتوفرها على مجموعة من المهارات ، إضافة إلى الخبرة المتراكمة وتوفير ظروف العمل المناسبة ، هو ما أهلها للحصول على ميزة تنافسية .

**ثانيا : المصادر الخارجية :**

1 نفس المرجع السابق

في إطار تحليلنا لمصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن ، وبعد تطرقنا لى موارد المؤسسة كمصادر داخلية محتملة لهذه الميزة ، فإن توفر هذه الموارد لوحدها لا يكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار إستراتيجية تنافس مناسبة .

ومن أجل الاستغلال الأمثل لتلك الموارد التي تتميز بالجودة العالية ، وتوافرها بشكل مناسب على الأقل في المدى المتوسط ، فإن القائمين على المؤسسة اختاروا إستراتيجية التمييز في المنتج ، لكن يجب الإشارة إلا أن المؤسسة مطالبة بالعمل على على الاستغلال الأمثل لمزايا هذه الإستراتيجية ، التقليل من نقائصها التي تشكل خطرا يهددها .

ويمكن إيجاز مصادر المؤسسة في العناصر التالية ك

- جودة الموارد الأولية .

- توفرها على المعدات والتجهيزات الحديثة .

- الاهتمام بالتطور التكنولوجي .

- وجود الكفاءات التي تحتاجها لصناعة الدهن .

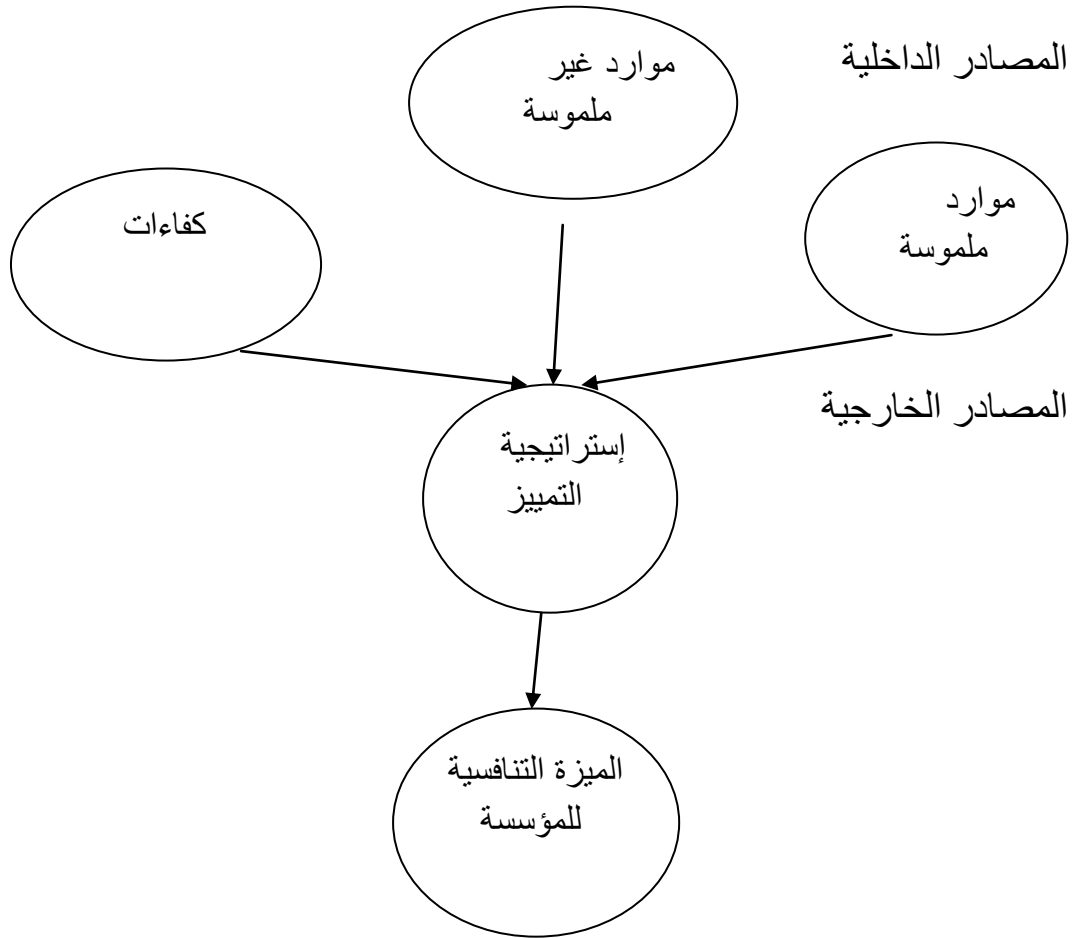
- الصورة الجيدة للمؤسسة في أذهان العملاء .

- الاهتمام بتكوين الموارد البشرية .

- منتجات متميزة نتيجة استراتيجية التمييز .

ومن خلال الشكل التالي نوضح مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن :

## الشكل رقم (14) : مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن



## المطلب الثاني : عوامل المساعدة على تمييز منتجات المؤسسة

من العوامل المساعدة على تمييز منتجات المؤسسة الوطنية للدهن نجد مايلي :

## 1 - الإجراءات التقديرية :

تتمثل في تقدير الأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارس بها ، كما تظهر في الاهتمام بالإشهار وكل ما يساعد على التعريف بالمنتجات ونوعية الآلات المستخدمة ، إضافة إلى كفاءة وخبرة العمال المكتسبة ، مما يكسبهم المهارات التي تتطلبها الصناعة .

## 2 - الروابط والعلاقات :

حيث يمكن أن تأتي خاصية تمييز المنتج لأي مؤسسة من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة من جهة وعلاقة المؤسسة بالمتعاملين من جهة أخرى ،



3 - الرزنامة : أي ميزة السبق في دخول هذا المجال ، وهو يتجلى بوضوح لدى المؤسسة الوطنية للدهن ، حيث تعتبر الأولى في دخول صناعة الدهن في الجزائر ، مما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين داخل القطاع .

4 - التكامل :

يساهم التكامل في تميز المؤسسة ومنتجاتها ، وذلك من خلال توددها نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة ، هذا التكامل الذي نجده في المؤسسة الذي يأخذ شكل التكامل الأمامي ، وذلك من خلال قيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة ، وتهدف من وراء ذلك إلى مايلي :

- تجنب اللجوء إلى الغير .

- الإشراف على عملية التوزيع من خلال عمال المؤسسة .

- التقليل من مصاريف النقل ، هذا مقارنة إذا ما تم كراء أو استخدام وسائل نقل أخرى من خارج المؤسسة .

5 - الخبرة والتعلم :

نتيجة حصولها على ميزة السبق في الدخول إلى القطاع ، فإن المؤسسة الوطنية للدهن تراكم لديها كم هائل من الخبرات والمهارات الإنتاجية في مجال الدهن ، وتكون أكثر من تلك التي يمكن أن يكسبها أي منافس في هذا المجال .

### المطلب الثالث : العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية

تعتبر أنظمة المعلومات بشكل عام أنظمة وسيطة بين الموظفين من جانب وبين أعمالهم من جانب آخر ، وأصبح مجتمع المعلومات الآن مزود بأدوات وأنظمة تكنولوجية حديثة ومتنوعة ، حيث تستخدم المؤسسات أنظمة المعلومات مثل نظم المعلومات التسويقية وذلك من أجل دعم أداء أنشطة المؤسسة ووظائفها فمفهوم نظم المعلومات التسويقية الطريقة المنتظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية

والمعلقة بأعمال المؤسسة ، والذي يهدف للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب والشكل والدقة المناسبين بما يحقق ويخدم أهداف المؤسسة .

أما الميزة التنافسية فتعني قدرة المؤسسة على التأقلم والتعايش مع الظروف في بيئة ذات طابع ديناميكي ، حيث يصبح لدى المؤسسة المقدرة على مواجهة المنافسين الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار في السوق دون الخروج منه .

إن المؤسسة التي تملك ميزة تنافسية تعتمد على قدراتها ومهاراتها مثل : مهارات الموظفين ، مهارات حل المشاكل ومهارات أخرى ... وتعتمد أيضا على الموارد والمنتجات أو الخدمات والأرباح والمعارف في مواجهة منافسيها في السوق من أجل تحويل المستهلك إلى مستهلك دائم ، تقديم المنتج أو الخدمة بسعر قليل ، قلة التكلفة بسبب الخبرات في الإنتاج وتخفيض نسبة الأخطاء ، وبجودة قصوى ، وسرعة في الإنتاج أو تقديم الخدمة بشكل أسرع وأفضل ، لذا فإن الميزة التنافسية تمثل عنصرا من مجرة عناصر أخرى ممزوجة مع بعضها البعض من أجل إنجاح المؤسسة ، حيث تركز الميزة التنافسية نشاطها وجوهرها على أنشطة المؤسسة ، والقيمة المضافة للزبون ، المنافسة الشريسة ، والكلفة والجودة والسعر والمرونة والتسليم .

لذا يوجد علاقة بين تطبيق نظم المعلومات بكفاءة وفاعلية في المؤسسة وبين الميزة التنافسية من جهة أخرى وذلك من خلال عدد من نقاط الالتقاء :

- 1 - تعمل نظم المعلومات كحلقة وصل بين الخطط الاستراتيجية والسياسات المسخرة لخدمة بيئة التنافس مع آلية تجهيز وتنفيذ الخطط التي تترجم بالنهاية إلى تميز أو ابداع في إنتاج المنتجات والخدمات .
- 2 - تعمل نظم المعلومات على خلق وإضافة قيمة جديدة لمنتجات المؤسسة وللخدمات المقدمة للزبائن لذا فهي تعمل على إضافة قيمة ضمن سلسلة من النشاطات .
- 3 - إن نظم المعلومات تم بنائها من أجل معالجة المدخلات والحصول على مخرجات تستخدم لصنع القرارات التنافسية ، لذا تستعمل المؤسسة نظم المعلومات في تدعيم قراراتها

وتزويدها بالمعلومات الضرورية واللازمة لمواجهة التنافس بين المؤسسات ، وتحتاج المؤسسة هنا إلى معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة المنافسة .

4 - تملك نظم المعلومات قدرات هائلة لها فائدة كبيرة في دورة حياة المؤسسة ، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن المنافسة وكذلك دعم الميزة التنافسية من خلال دعم الأنشطة الرئيسية مثل : دعم المدخلات وعمليات المعالجة ، دعم المخرجات والمبيعات ، دعم العمليات التسويقية وخدمة الزبائن ، والأنشطة الثانوية كدعم الموارد البشرية ، والبحث والتطوير ...

فالمؤسسة نسق متكامل من أنظمة المعلومات أينما وجدت لأن مخرجات أي نظام تعتبر مدخلات للنظام الاخر ، والتي تستخدم لدعم الميزة التنافسية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية حيث يكون هذا الدعم معنون باستخدام الابداع التكنولوجي

**خاتمة الفصل :**

تعد المؤسسة الوطنية للدهن من أكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومن بين الشركات القليلة التي تحضى بوضعية مالية متوازنة رغم ما مر عليها من تغيرات راجعة بالدرجة الأولى للسياسات المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية إضافة إلى عوامل أخرى كغلاء أسعار المواد الأولية أو ندرتها ، وارتفاع قيمة العملة الصعبة .

وفي هذا الصدد ، لجأت المؤسسة الوطنية للدهن إلى تبني سياسة تنموية للقضاء على المشاكل المطروحة أو التخفيف من حدتها وذلك بالاعتماد على طريقتين داخلية وخارجية : تهدف السياسة الداخلية الى :

- استغلال كافة الإمكانيات والقدرات الإنتاجية.
- محاولة إيجاد تراكيب كيميائية جديدة لمنتجات تكون اقل تكلفة.
- أما السياسة الخارجية فتتمثل في:
- اقتحام الأسواق العالمية خصوصا السوق المغاربية فيما يتعلق بالمنتجات الوسيطة.
- تكثيف ارتباط المؤسسة بقطاع البناء والأشغال العمومية .
- توسيع نقاط البيع والاستفادة من خبرة مؤسسات عالمية في مجال صناعة الدهن ومشتقاته.
- وتبقى المؤسسة الوطنية للدهن نموذجا للمؤسسات العمومية الناتجة في الجزائر خاصة بعد نيلها شهادة ISO 9001/2000 في جويلية 2003 الممنوحة من طرف الجمعية الفرنسية AFAQ وتسعى حاليا للحصول على شهادة ISO 14000.

### خاتمة:

حاولنا في هذه المذكرة الإجابة على الإشكالية من خلال تحديد أهمية نظام المعلومات التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية ، فقمنا بتقسيمه إلى قسمين قسم نظري وآخر تطبيقي . من خلال القسم النظري تم الإحاطة بجميع الجوانب والمفاهيم المتعلقة بالبحث حيث بدأنا بنظام المعلومات ونظام المعلومات التسويقية من خلال إعطاء صورة شاملة عنهما وعن فروعهما ومكوناتهما واستخداماته وفي الفصل الثاني حاولنا إلقاء الضوء أولاً عن ماهية الميزة ومصادرها ثم مختلف الجوانب المتعلقة بها التي يؤثر نظام المعلومات التسويقية عليها إيجاباً .

أما الجزء التطبيقي فأردنا من خلاله دراسة ميدانية لإسقاط المفاهيم النظرية ولدراسة تنافسياتها ومدى إسهام نظم المعلومات التسويقية في ذلك . حيث قمنا بإبراز نشاطها التسويقي ونظام المعلومات الذي تعتمد به بكافة مكوناته ، ميزتها التنافسية ومصادرها والعوامل المساعدة على تمييز منتجاتها , والعلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية لها .

### نتائج الدراسة الميدانية :

- وجود علاقة ارتباط بين نظم المعلومات والميزة التنافسي .
- توفر نظام المعلومات ضرورة حتمية لا بد منها از
- التأثير الكبير للميزة التنافسية طبقا لتغير المعلومات ونظام المعلومات المعتمد .
- نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة الوطنية للدهن متطور في كافة مكوناته سواء الأجهزة والبرمجيات أو العنصر البشري أو وسائل الاتصال .

### المقترحات :

- في ضوء النتائج المتحصل عليها توصلنا لجملة من الاقتراحات والتي من بينها :
- على الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة أن تزيد من الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية لما له من أهمية في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة .
  - العمل على تكوين ثقافة عامة من أجل تبني مؤسسات لفلسفة وثقافة نظام المعلومات التسويقية .
  - تسهيل الاجراءات وحث العاملين في المؤسسة على الإبداع والابتكار ، والسرعة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن لإنتاج منتجات مما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية .
  - العمل على زرع ثقافة تأمينية لدى الأفراد من خلال سياسة تسويقية جيدة ، فمعظم المؤمنين هم ضمن التأمين الإجباري .

### أفاق البحث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توجهت أذهاننا لصياغة بعض الإشكاليات لتكون مجال بحث المستقبل وهي :

- مساهمة المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات التسويقية لتحقيق التميز في ظل الإقتصاد المعرفي
- مساهمة تكنولوجيا المعلومات وشبكة الاتصال في تنفيذ نظم المعلومات
- اهتمام المؤسسة بالابعاد التي تحقق لها التفوق والتميز والعمل على بناء المزايا التنافسية وإستدامتها .

### الكتب :

- فريد كورتل ، لحرر حكيمة ، نظم المعلومات التسويقية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2011
- محمد الصيرفي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر الجماعي ، مصر ، 2005
- أمينة محمود ، حسين محمود ، نظم المعلومات التسويقية ، دار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 1995
- أيمن الشنطي ، عصام النداق ، عامر شقر ، مقدمة في تحليل وتصميم نظم المعلومات ، دار البداية ناشرون وموزعون ، ط 1 ، 2010
- محمد دباس الحميد ، ماركو ابراهيم نينو ، حماية أنظمة المعلومات الإدارية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط 1
- سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الإدارية ، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009
- صونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ، مفاهيم أساسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2005 ،
- ياسين سعد غالب ، اساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2005
- ربحي مصطفى عليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لغرض البحث العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2009
- محمد محمود المكاوي ، إقتصاديات نظم المعلومات ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2007

## المراجع

- محمد إبراهيم محمد بدر ، تقنية نظم المعلومات ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط 1 ، 2012
- ربحي مصطفى عليان ، إيمان فاضل السمراني ، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 عمان ، 2010
- صلاح الدين عبد المنعم المبارك ، إقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2000
- محمد عبد العليم صابر ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2007
- محمد فريد الصحن ، مصطفى محمود أبو بكر ، بحوث التسويق - مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002
- صونيا البكري ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية للنشر ، 1995
- زيد منير عبودي ، نظم المعلومات التسويقية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن
- نوري منير ، نظام المعلومات المطبق في التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية
- محمد عبد حسين الطالي ، تسيير محمد العجارمة ، نظم المعلومات التسويقية ، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن
- محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، مصر ، 2004
- زعدار أحمد ، المنافسة ، التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، ط 1 ، 2011
- حفيان عبد الوهاب ، دورة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط 3 ، عمان ، الأردن ، 2017
- فليب كوتلر ، جاري امسترونج ، أساسيات التسويق ، دار المريخ ، ج 3 ، الأردن ، 2007



## المراجع

- عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والوزيع ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 2014
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1998
- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر ، ط 2 ، الإبراهيمية ، مصر ، 2003
- عادل زيدان ، الأداء التنظيمي المتميز ، الطرق إلى منظمة المستقبل ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003
- نبيل مرسي خليل ، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003
- طارق سويدان ، قيادة السوق ، شركة الإبداع الخليجي الكويت ، ط1 ، 2001

### مذكرات :

- واصل خولة ، دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز التنافسية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، أنظمة المعلومات ، جامعة ورقلة ، 2013
- داميش محمد ، دور نظم المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، جامعة البلدية ، تسويق
- نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2003

# **Présentation de l'entreprise ENAP**

## **Identification de ENAP :**

### **1) Historique et évolution :**

L'entreprise nationale des peintures dénommée ENAP est issue de la restructuration de la société nationale des industries chimiques (SNIC). L'ENAP est devenue opérationnelle le premier janvier 1983

L'entreprise Nationale des publique et économique des peintures : société par actions ( E ;P ;E /E ,NA,P/S ;p ;a ) est passée à l'autonomie le 31 mars 1990 .

La fusion de plusieurs secteurs économiques a conduit la société de gestion des participations de l'Etat, dénommée SGP GEPHC , à détenir intégralement pour le compte de l'Etat le capital de l'ENAP.

### **2) Capital de L'ENAP :**

Le capital social est de 03 milliards de DA

**3) Adresse du siège social :** Route Nationale n°5 BP 78 Lakhdaria  
10200 wilaya de Bouira ,

### **4) Dictionnaire principale :**

Société de gestion des participations chimie pharmacie (SGP/GEPHAC)

### **Coordonnées :**

Tel : 026/90.11.44 OU 026/90.12.44

Téléfax ; 026/90.10.04 ou 026/90.10.93

Site Web ; [www .enapdz.dz](http://www.enapdz.dz)

**5) Raison sociale:** L'EPE ENAP Spa

**6) Statut juridique :** Société par actions

## **L'entreprise ENAP est constituée de :**

Direction Générale sis a lakhdaria (est situé a 70 km a l'est d'alger)

La Direction Générale est l'unique entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise . Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités de production .

- ❖ Une direction générale sise a **lakhdaria**
- ❖ Une complexe de production a **lakhdaria**
- ❖ une unité peinture a **oude -smar**
- ❖ unité peinture a **chéraga**
- ❖ unité peinture a **oran**
- ❖ un complexe de production a **Sig**
- ❖ un complexe de production a **Souk-Ahras**

L'Effectif total de l'entreprise s'élève a 1 562 Agents (fin 2010)

**Activites :** Fabrication de peintures , Emulsions , résines Alkydes et siccatifs  
**produits :**

Principales désignations commerciales :

Sagement	Gammes	Désignations commerciales
	batiment	Blanc ; Glylac 200 ;Enduynyl ;Endalo : thixomal ; univerra ; snilac
	carrosserie	Glycar ;cellosia :Acryla ;cellomast ;mastifer
	industriec	Primafer; Glyfour : acryfour ; sygnaryl;Epoxy;chloric
	Diluants	Diluant cellulosique;Diluant synthétiqueEpoxyPU
	vernis	Verinex;vernis cellulosiques;vernis marin ;vernis Acryla
	Résine solvantée	Alkydes ;Aminoplastes
	Emulsions	Vinyliques ;Acryliques
	Naphténates et Octoates	Sictoplomb ;Sictobalt ;Sictocal ;Sictoman
	A bas d'eau	Colles Express ;colles à bois