

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع :

أثر نظام المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية
تخصص تسويق-

تحت إشراف:
أ.د لخضر ديلمي

إعداد الطالبة:
نبيلة سعيداني

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
إيمان بن زيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
لخضر ديلمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مقررا
نعيمة يحياوي	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة	عضوا
ليلى قطاف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	عضوا
جبار بوكثير	أستاذ محاضر	جامعة أم البواقي	عضوا
رضا جاوحدو	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	عضوا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى :

والداعي الكريمين وليا نعمتي فارحمهما يا رب كما ربباني صغيرا إلى

زوجي وولدي إلى إخوتي وأخواتي إلى كل من كان له فضل علم علي إلى كل

الساكنين على طريق الهدى والحق أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكر وتقدير

لله الحمد والمنة حمدا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف السيد: لخضر

ديلمي الذي لم يبخل علي بذائحه وتوجيهاته وخبرته وكان نعم الموجه وعلى كل

الجدد والوقت الذي بذلهما في متابعتي لكل مراحل البحث حفظه الله على حرحه نمو

الارتقاء العلمي بطلبته.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

إلى جميع الزملاء والأساتذة والأصدقاء

فهرس المحتويات

1	مقدمة عامة
10	الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات
11	تمهيد
13	المبحث الأول. ماهية الأداء
13	I . مفهوم الأداء
16	II . مراقبة التسيير والأداء
19	III . المستفيدون من الأداء
19	IV . الأداء الشامل للمؤسسة وأبعاده
22	المبحث الثاني. قياس الأداء ولوحات القيادة
22	I . إشكالية القياس
26	II . مؤشرات القياس
28	III . أنماط المؤشرات المالية
30	IV . مزايا وحدود المؤشرات المالية
31	V . لوحات القيادة (Tableaux de Bord)
39	المبحث الثالث. المقاربات الحديثة لقياس الأداء
39	I . المبادئ المشتركة للمقاربات الحديثة لقياس الأداء
39	II . جدول المؤشرات على الطريقة الفرنسية OVAR
45	III . المنهجية الأنجلوسكسونية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC)
57	IV . منهجية GIMSI
64	V . الفرق بين منهجيات قياس الأداء: BSC –OVAR-GIMSI
72	خلاصة الفصل:
73	الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة
74	تمهيد
75	المبحث الأول. مفاهيم عامة حول نظم المعلومات
75	I . أهم التطورات التكنولوجية والثورة الرقمية

79.....	II. تعريف نظم المعلومات.....
83.....	III. أنواع نظم المعلومات.....
98.....	المبحث الثاني. الثنائية: استراتيجية المؤسسة/نظم المعلومات.....
98.....	I.المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات.....
105.....	II.مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الأرباح التجارية (Contribution aux bénéfices métier).....
107.....	III.استيعاب التكنولوجيات الحديثة.....
110.....	المبحث الثالث. استخدامات نظم المعلومات.....
110.....	I.نظم المعلومات والاتصال.....
1199.....	II.نظم المعلومات واتخاذ القرار.....
124.....	III.نظم دعم القرار التفاعلية " SIAD ".....
126.....	المبحث الرابع. تقييم والرقابة على نظم المعلومات.....
126.....	I. أهمية القيام بعملية التقييم.....
130.....	II.أساليب عملية التقييم.....
130.....	III.قياس أداء نظم المعلومات.....
135.....	IV.الرقابة على نظم المعلومات.....
136.....	V.أمن نظام المعلومات.....
138.....	خلاصة الفصل:
139.....	الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي
140.....	تمهيد.....
141.....	المبحث الأول. تطور الفكر التسويقي(فلسفات التسويق):.....
141.....	I.التوجه نحو المنتج.....
141.....	II.التوجه البيعي (التسويق العملي).....
142.....	III.المفهوم الحديث للتسويق.....
148.....	IV.المفهوم الاجتماعي للتسويق.....
149.....	المبحث الثاني. التوجه السوقي.....
149.....	I.من التوجه بالعميل إلى التوجه السوقي.....
152.....	II.مفهوم التوجه السوقي.....

158.....	III. خصائص التوجه السوقي.....
160.....	المبحث الثالث. قياس التوجه السوقي
160.....	I. مكونات السوق.....
164.....	II. النماذج الرئيسية لقياس التوجه السوقي.....
167.....	III. عوامل نجاح التوجه السوقي بالمنظمات.....
180.....	IV. دور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسات المتوجهة بالسوق.
186.....	خلاصة الفصل:
187..	الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق الهاتف النقال بالجزائر ..
188.....	تمهيد
189.....	المبحث الأول. سوق الهاتف النقال بالجزائر.....
189.....	I. واقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر.....
192.....	II. الهاتف النقال وقطاع الاتصالات.....
199.....	المبحث الثاني. إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية.....
199.....	I. إجراءات الدراسة الميدانية.....
208.....	II. عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
233.....	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
233.....	I. تحليل المركبات الأساسية.....
242.....	II. الانحدار على المركبات الأساسية.....
245.....	الخاتمة
250.....	قائمة المراجع.....
258.....	الملاحق.....

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الجانبان المتقابلان للأداء التكاليف والقيمة	01
18	أبعاد الأداء حسب Bouquin	02
21	الأداء العام حسب Reynaud(2003)	03
25	عجلة الأداء	04
26	تبسيط عجلة الأداء	05
33	هرمية المؤسسة ولوحات القيادة	06
35	الرسومات البيانية للوحات القيادة	07
36	مثال للوحة قيادة	08
38	وظائف لوحات القيادة	09
41	متغيرات العملية	10
44	مراحل مقارنة OVAR	11
47	بطاقة الأداء المتوازن ل: Kaplan&Norton	12
49	العمليات الداخلية وفق منظور القيمة	13
51	محاوور بطاقة الأداء المتوازن	14
53	دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن	15
54	الخريطة المتكاملة لبطاقة الأداء المتوازن	16
59	المرحلة الأولى من منهجية GIMSI	17
60	المرحلة الثانية من منهجية GIMSI	18
61	المرحلة الثالثة من منهجية GIMSI	19
62	المرحلة الرابعة من منهجية GIMSI	20
65	محاوور GIMSI للأداء	21
78	تطور نظم المعلومات	22
80	نظام المعلومات	23
81	مكونات نظم المعلومات	24
83	تصنيف Laudon لنظم المعلومات	25
85	تصنيف O'Brien لنظم المعلومات	26
87	النظام المتكامل للمعلومات الإدارية	27
89	تصور شركة IBM لأبعاد نظم مستودعات البيانات	28

90	تقنيات التتقيب عن البيانات	29
94	بنية النظام الخبير	30
99	نموذج القوى التنافسية	31
101	سلسلة القيمة لـ Porter	32
102	أثر تكنولوجيا المعلومات على قرار الاندماج	33
103	تطبيق تكنولوجيا المعلومات على نظرية المصادر	34
104	نموذج التوازن الحاجة-القدرة لمعالجة المعلومة	35
105	النموذج العام للمواعمة الاستراتيجية	36
106	مستوى، مساهمة وقياس فوائد نظم المعلومات	37
109	من الميزة التنافسية إلى الضرورة/الإلزام	38
111	العلاقة بين العائد على الأصول والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	39
114	إيرادات الاتصالات	40
115	المنعطفات التكنولوجية	41
123	مراحل عملية القرار عند Simon	42
125	الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار وفق كل المستويات الإدارية	43
128	مثلث القيادة	44
128	عملية التقييم	45
129	التأثيرات الداخلية والخارجية لعملية تقييم نظام المعلومات	46
132	نموذج التقييم الوظيفي	47
133	تطابق (superposition) مختلف المعدلات	48
134	الرسم البياني الممثل لمختلف المعدلات	49
134	بارومتر معدل الأداء	50
135	بنية وعمل نموذج MEF	51
142	المفهوم البيعي	52
145	المفهوم التسويقي	53
155	التوجه السوقي	54
156	نظرة شاملة لمكونات التوجه السوقي	55
161	العناصر الأساسية في السوق	56
169	الوسيط médiateur	57
179	مسديبات ونواتج التوجه السوقي	58

182	نظم المعلومات وإدارة المنظمات	59
182	الأطراف الأخذة في منظمات الأعمال	60
185	أبعاد التوجه السوقي واستخدام المعلومة وأداء المؤسسة	61
195	حصّة السوق لمتعاملي الهاتف النقال لسنة 2014	62
197	عدد مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الثلاث جيزي-موبيليس -اوريدو	63
193	نسبة اختراق سوق الهاتف النقال	64
198	اختراق سوق الهاتف النقال والثابت	65
198	حصّة السوق للمتعاملين الثلاث خلال الفترة 2002-2012	66
208	توزيع العينة حسب اسم المؤسسة	67
209	توزيع العينة حسب الوظيفة	68
234	القيم الذاتية لعبارات محور التوجه السوقي	69
235	مخطط انحدار القيم الذاتية لمركبات محور التوجه السوقي	70
236	دائرة ارتباط المتغيرات الخاصة بالتوجه السوقي للمؤسسات	71
237	القيم الذاتية لعبارات محور نظم المعلومات	72
238	مخطط انحدار القيم الذاتية لمركبات محور نظم المعلومات	73
239	دائرة ارتباط المتغيرات الخاصة بنظم المعلومات	74
240	القيم الذاتية لعبارات محور الأداء	75
241	مخطط انحدار القيم الذاتية لمركبات محور الأداء	76
242	دائرة ارتباط المتغيرات الخاصة بالأداء	77
243	نتائج الانحدار على المركبات الأساسية	78

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النماذج المختلفة للفعالية التنظيمية/الأداء	18
02	التطور الزمني لأنظمة قياس الأداء	23
03	خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات المحاسبية التقليدية	32
04	مثال عن لائحة OVAR	43
05	من لائحة OVAR إلى قائمة مؤشرات.	44
06	مراحل منهجية GIMSI	58
07	تحليل خطوات منهجية GIMSI	62
08	أهم الفروق بين مقاربات: BSC-OVAR-GIMSI	67
09	أنواع أنظمة المعلومات حسب تصنيف R.REIX	84
10	أمثلة على تطبيقات DSS	91
11	أمثلة حول تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على القوى التنافسية	100
12	أشهر مواقع التواصل الاجتماعي لسنة 2012.	116
13	أهمية عملية التقييم	127
14	مؤشرات الأداء	132
15	معدل الأداء العام	133
16	الفرق بين التوجه البيعي والتوجه التسويقي	145
17	مقارنة بين المفهوم التقليدي للتسويق ومفهومه الحديث	147
18	تغير دور التسويق	151
19	الأبعاد الثلاثة لمفهوم التوجه السوقي	151
20	بعض الدراسات حول فلسفة التوجه السوقي (1990-2005)	157
21	تأثير بنية السوق على العلاقة منتج/موزع	162
22	الدرجات الثمانية للتوجه السوقي	164
23	سلم ليكارت لقياس التوجه السوقي	165
24	المتغيرات الوسيطة للعلاقة توجه سوقي/أداء المنظمات	169
25	بعض الدراسات حول المتغيرات الوسيطة في العلاقة توجه سوقي / أداء مؤسسي	170
26	المتغيرات المعدلة للعلاقة توجه سوقي/أداء المنظمات	171
27	بعض الدراسات حول المتغيرات المعدلة للعلاقة توجه سوقي / أداء مؤسسي	171

173	ملخص لبعض الدراسات الخاصة بعلاقة التوجه السوقي والتوجه المعرفي بالأداء.	28
174	ملخص لبعض الدراسات الخاصة بعلاقة التوجه السوقي، الابتكار وأداء المؤسسات	29
176	ملخص لبعض الدراسات الخاصة بعلاقة التوجه المعرفي، الابتكار وأداء المؤسسات	30
177	ملخص لبعض الدراسات الخاصة بعلاقة التوجه السوقي، التوجه المعرفي، الابتكار وأداء المؤسسات	31
181	الفرق بين المؤسسة الكلاسيكية والمؤسسة المستجيبة	32
190	تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات للفترة 2008-2012	33
196	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة 2000-2012	34
202	ارتباط العبارات بالأبعاد المنتمية إليها	35
205	المصفوفة الارتباطية للأبعاد	36
206	معامل الثبات وفقا لمعادلة (α) ألفا كرونباخ	37
207	سلم ليكارت المعتمد في الدراسة	38
210	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول التوجه نحو الزيتون	39
212	اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول بعد التوجه نحو الزيتون	40
214	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول التوجه نحو المنافس	41
215	اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول بعد التوجه نحو المنافس	42
216	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول التوجه نحو التكنولوجيا	43
217	اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول بعد التوجه نحو التكنولوجيا	44
218	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول الحصول على المعلومات	45
219	اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول بعد الحصول على المعلومات	46
221	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول نشر المعلومات	47
222	اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول بعد نشر المعلومات	48
223	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول بعد الاستجابة للمعلومات	49
224	اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول بعد الاستجابة للمعلومات	50

225	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول استخدام نظم المعلومات في المؤسسة.	51
227	اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول استخدام نظم المعلومات في المؤسسة.	52
229	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول إدارة نظم المعلومات في المؤسسة.	53
230	اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول بعد إدارة نظم المعلومات في المؤسسة.	54
231	التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسة	55
232	اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول أداء المؤسسة	56
233	معاملات القيم الذاتية لعبارات التوجه السوقي	57
236	ارتباط المتغيرات المتعلقة بالتوجه السوقي بالمحاور	58
237	معاملات القيم الذاتية	59
239	ارتباط المتغيرات بالمحاور	60
240	معاملات القيم الذاتية	61
242	ارتباط المتغيرات الخاصة بالمحاور	62

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات سواء كانت منظمات صناعية أم خدمية، وأدت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات وتطورات تكنولوجية فائقة وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى أداء أفضل. من أهم هذه المفاهيم فلسفة التوجه السوقي والتي تتبع من التغيرات التي تعيشها منظمات الأعمال حالياً على الصعيدين المحلي والدولي. وقد تزايدت درجة الاهتمام بمفهوم التوجه السوقي التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك أو العميل وحاجاته وتقديم المنتجات التي تتميز عما يعرضه المنافسون من جهة والاهتمام بكل الأطراف التي تربطها علاقة ومصالحة بالمؤسسة كالمنافسين والموردين والموزعين والمحيط التكنولوجي من جهة أخرى. كل هذه التطورات أدت إلى زيادة رغبة الإدارات العليا في الكثير من المنظمات في التعامل بشكل علمي منظم مع ظروف التغيرات البيئية الجديدة التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة حاجة المنظمات إلى تغيير فلسفتها الإدارية وتبني التوجه السوقي كنموذج يمكن أن يحتذى به وكفلسفة لتوجيه إدارة هذه المنظمات لإعتباره من أهم المتطلبات لمواجهة الظروف البيئية الجديدة لما له من أثر على أداء وربحية المنظمات.

ولعل استخدام هذه المنظمات لنظم المعلومات ذات كفاءة وفعالية من شأنه أن يحقق لها أهدافها، فقد تزايد الاهتمام بهذه النظم لما تلعبه من دور حاسم في تطوير المنظمات حيث توفر كافة المعلومات المناسبة في الأوقات الأكثر ملائمة لمختلف المستويات الإدارية، وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدفق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس إيجابياً على أدائها الإجمالي.

إشكالية البحث:

في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية أصبحت كل المنظمات مطالبة أن تراعي هذه التغيرات الحاصلة في محيطها وأن تتفاعل مع هذا التغيرات إن أرادت البقاء. فهذا الاهتمام بمحيط المنظمة يكون عن طريق جمع كل المعطيات والمعلومات التي تسمح بمتابعة كل التحولات التي تحدث في السوق وهذا ما يكشف لها عن عدة حقائق لها انعكاس إيجابي حول قدرة المؤسسة التنافسية، فهذه

مقدمة عامة

المعلومات هي الركيزة الأساسية لتحقيق فلسفة التوجه السوقي التي تلعب دورا جوهريا كمدخل استراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة وضرورة ملحة لتحسين أدائها.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

" كيف يؤثر كل من نظام المعلومات و التوجه السوقي على أداء المنظمات؟ "

للتمكن من الإجابة على التساؤل التالي تمت تجزئته إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة نظم المعلومات في تحسين أداء المنظمات؟

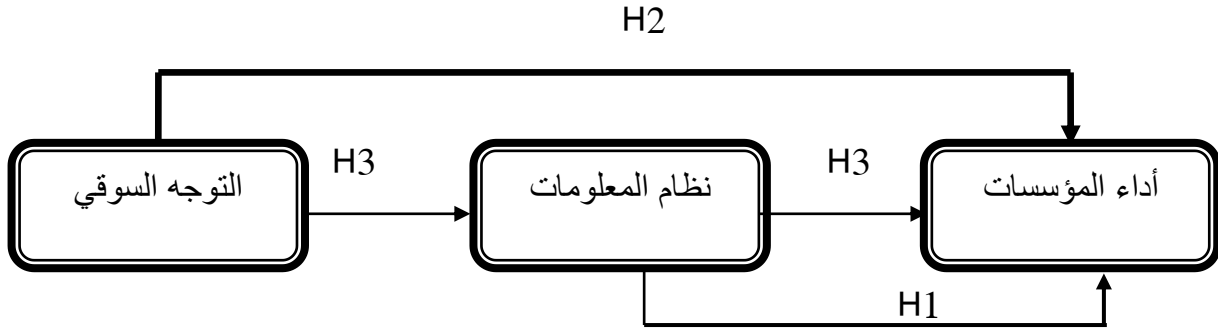
- ما هو أثر ممارسة التوجه السوقي على أداء المنظمات؟

- ما هو دور نظم المعلومات في علاقة التوجه السوقي بالأداء؟

فرضيات البحث:

من أجل معالجة إشكالية البحث تم تبني الفرضيات المبينة في المخطط أدناه والتي سيتم اختبارها

من خلال البحث:



H1 : تساهم نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة.

H2 : يؤثر التوجه السوقي ايجابيا على أداء المؤسسات.

H3 : يؤثر التوجه السوقي ايجابيا على أداء المؤسسات من خلال وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث مما يلي:

- الخلفية النظرية المتعلقة بنظم المعلومات والأداء خاصة مع نقص البحوث في هذا المجال، بالإضافة إلى المساهمات المتوقعة لنتائجها والتي قد تفيد في تحسين أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الجزائرية.

مقدمة عامة

- مساهمته في تحديد أسس ودعائم فلسفة التوجه السوقي التي لازالت موضوع اهتمام ومثار جدل بين الباحثين والممارسين له، خصوصا في الدول المتقدمة صناعيا والبحث في مدى ممارسة هذا المفهوم من قبل مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية في الجزائر الذي تشهد بيئته المحلية تحديات مختلفة على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وذلك بهدف تحسين أداء هذه القطاعات.

أهداف البحث:

- تتلخص أهداف البحث في النقاط التالية:
- إبراز ضرورة وأهمية نظم المعلومات في تحسين مستوى أداء المؤسسات.
- التعرف على العلاقة والأثر بين فلسفة التوجه السوقي ومستوى أداء المنظمات.
- دراسة مدى تأثير فلسفة التوجه السوقي على أداء المنظمات التي تستخدم نظم معلومات متطورة وفعالة.
- التعرف على واقع نظم المعلومات والتوجه السوقي في المؤسسات الجزائرية.

منهجية البحث:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة وتماشيا مع طبيعة الموضوع تم الإعتماد على المنهج العلمي الذي يبدأ من الملاحظة ثم المشكلة والفرضيات بعدها اختبار الفرضيات وصولا للنتائج، وبشكل خاص تم اعتماد الأسلوب الاستقرائي وعلى ما هو متوفر من معلومات ومراجع حديثة وبعده لغات.

الدراسات السابقة:

لقد حظي مفهوم التوجه السوقي بقبول واهتمام متزايدين من قبل الباحثين والممارسين في مجال التسويق منذ الخمسينات من القرن الماضي، وخصوصاً في الدول الصناعية المتقدمة. إذ يعد تفكيراً إدارياً يقوم على المهمة الأساسية لأي شركة والتي تتمثل في تحديد حاجات العملاء أو المستهلكين في السوق المستهدف وإشباعها، وتكييف أوضاعها لتلبية هذه الحاجات والرغبات بكفاءة أكبر مما يقدمه المنافسون. من أهم المعالم الرئيسية التي أسهمت في تطوير مفهوم التوجه السوقي تلك المتعلقة

مقدمة عامة

بأعمال: Narver&Slater (1990), Farley & Webster (1993) , Jaworski Kohli (1995) , (1990-1993) Creenley (1995).

قد أثارت هذه الأعمال العلاقة بين التوجه السوقي وأداء المنظمات. وأيضاً درست أثر التوجه السوقي على الابتكار داخل المنظمة وغيرها من المفاهيم الحديثة التي تمكّن المنظمة من وضع استراتيجية تتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المختلفة. كانت محاولة Jaworski وKohli (1993) تطبيق مفهوم التوجه السوقي واقترحاً نموذجاً مبنياً على نتائج استبانته وزعت على (62) مديراً في إدارات وشركات مختلفة، تم توجيه الأسئلة إليهم للوصول إلى إجابات تخص أهمية المفاهيم الجوهرية الخاصة بالتسويق باعتباره أساساً لتبني فلسفة التوجه السوقي والمتمثلة في التركيز على الزبون، والتسويق المتكامل، والتركيز على الربحية، وأكد المجيبون على أن التركيز على الزبون كان مركزياً وأساسياً للتوجه السوقي وأنه يتطلب معلومات عن الزبائن وحاجاتهم، ويجب أن يمتد إلى التعرف على توقعاتهم وحاجاتهم المستقبلية، كما أكد المجيبون على أهمية التنسيق والتكامل الوظيفي في جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة وعليه فإن التوجه السوقي يمثل المفهوم الذي يركز على توليد المعلومات الاستخباراتية عن الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن ونشرها وتوزيعها عبر أقسام المؤسسة ثم الاستجابة الشاملة لها من قبل المؤسسة كما قام الباحثان بقياس أثر التوجه السوقي على الأداء، وأكدت نتائج أن هذه العناصر تعد مكونات التوجه السوقي ولها أثر إيجابي على الأداء.

من أهم نظريات التوجه السوقي تلك التي قدمها Lambin (1999) ليس فقط لأنها تتحدى المفاهيم التقليدية للتسويق، بل لأنه أخذ بعين الاعتبار المنافسين، الموزعين، الزبائن المحتملين والبيئة فضلاً عن الزبائن الحاليين، بالإضافة إلى ذلك اهتم بإستراتيجية التسويق وأيضاً كيفية تنفيذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة على المستوى التنفيذي. ويوفر Lambin نظرية ممتازة للمنظمات على المستويين الوطني والدولي، كما اهتم بمبادئ الإدارة اليومية لتلبية احتياجات تبني إستراتيجية طويلة الأجل على النحو الواجب في المنظمات التي تدعمها نظم المعلومات وعلى النحو الذي يخدم الظروف المتغيرة في ظل تنافسية البيئة العالمية. أحد أفضل أمثلة lambin التي اعتمدها لتطبيق نظريته حول التوجه السوقي أو كما يصفها "market-driven management" تلك الدراسة التي أجريت على إحدى الشركات الصناعية ذات التقنية العالية في الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد العلاقة بين التوجه السوقي وكل من الأداء المالي للشركة واهتماماتها الابتكارية وحجمها من حيث عدد العاملين، وقد أظهرت النتائج وجود

مقدمة عامة

علاقة مع حجم الشركة. تم القيام بهذه الدراسة بفرع منتج البلاستيك التابع لشركة جنرال إلكتروك، حيث اهتم بقيمة الوقت الحقيقي وكيفية استثماره عوض استثمار المال، حيث كان هذا الفرع من الشركة تحت ضغط كبير حول ضرورة القيام بتخفيضات كبيرة في التكاليف وأيضا ضرورة الاستجابة بسرعة أكبر للتقلبات السريعة في الأسواق. باعتبار أن هذه الشركة من أهم وأكبر الشركات عالميا وتملك مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المنتشرة ما يجعلها تأخذ شكل شركة متطورة جدا في عالم الاقتصاد الرقمي.

عمليا، تمت مراقبة كل وحدات الإنتاج المنتشرة عبر العالم والوقوف على أدق التفاصيل وكل المعاملات المالية تحت إشراف المدراء التنفيذيين، ولاستغلال أمثل للوقت ولرصد كل ما يدور في البيئة التنافسية، استخدمت معدات جد متطورة ومعقدة مثل أجهزة الاستشعار والتردد اللاسلكي والأقمار الصناعية العالمية لتحديد مواقع العمال، وهذا ما ساعدها على تحقيق أكبر النجاحات على المستوى العالمي لما تملكه من تكنولوجيات حديثة جدا وخاصة في مجال تقنية المعلومات التي أضحت من أهم العوامل التي تدخل في صياغة القرارات الإستراتيجية بوقت قياسي وتكاليف أقل. من الملاحظ أن انتهاج هذه الشركة لفلسفة التوجه السوقي جعلها تتأقلم مع كل الظروف والتقلبات البيئية السريعة وتواكب كل التطورات السريعة في المجال التكنولوجي.

-دراسة Gotteland و Boule سنة 2002 حيث درس الباحثان درجة استخدام المعلومات كمتغير وسيط لعلاقة التوجه السوقي وأداء المؤسسات.

-دراسة And knight & Hulh Hurley سنة 2004، شملت الدراسة 181 مؤسسة متوسطة وكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية. من أهم النتائج المتوصل إليها:

- يرتبط الابتكار والتوجه المعرفي بطريقة ايجابية مع الأداء.
- يرتبط التوجه السوقي ايجابيا مع الأداء.
- يرتبط التوجه المعرفي ايجابيا مع الابتكار.

-دراسة Chatzipanagiotou سنة 2008 حيث درس الدور الأساسي لنظم المعلومات التسويقية بالنسبة للمؤسسات المتوجهة بالسوق.

مقدمة عامة

-دراسة Borges Mauro و Hoppen Norberto سنة 2009 حيث أثبت الباحثين مساهمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة مستوى التوجه السوقي للمؤسسات وبالتالي تحقيق أداء أحسن.

-دراسة ميثاق طاهر كاظم تحت عنوان "أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، 2010. هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية وقد توصلت الدراسة لنتائج مهمة وفي مقدمتها أن للتوجه السوقي أثر موجب ومباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

-دراسة Yi-Chan Chung et autres سنة 2010 بعنوان:

« Research on correlation between information technology involvement, Market orientation, Innovative activities implementations and Firm performances in Taiwan's science industrial park »

شملت الدراسة عينة من مؤسسات المنطقة الصناعية التايوانية المتمثلة في مؤسسات صناعة الكمبيوتر، الأجهزة الطرفية والاتصالات السلكية واللاسلكية وصناعات التكنولوجيا الحيوية، من أهم النتائج المتوصل إليها أنه من أجل تحسين أداء المؤسسات يجب على هذه الأخيرة توظيف ثقافة التوجه السوقي مع إشراك تكنولوجيا المعلومات وبذل جهود كبيرة في تنفيذ الأنشطة الابتكارية.

- دراسة وائل إدريس، ورائد المومني، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية، 2012. بينت النتائج أن تطبيق التوجه السوقي الثقافي بأبعاده كان مرتفعاً في شركات التأمين الأردنية وهو ما يؤشر مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن والمنافسين والتكامل الوظيفي الداخلي لإدارات وأقسام الشركات، كما بينت النتائج أن تطبيق التوجه السوقي السلوكي في شركات التأمين كان مرتفعاً أيضاً وهذا مؤشر على الإهتمام الكبير من قبل هذه الشركات بتوليد وإيصال والإستجابة لاستخبارات السوق وأخيراً، أظهرت النتائج وجود أثر مشترك للتوجه السوقي الثقافي والسلوكي معاً على أداء شركات التأمين الأردنية بوجود نظام المعلومات التسويقية كمتغير وسيط.

-دراسة Engin Deniz Eris, Omur Neczan Ozmen سنة 2012 تحت عنوان:

"The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance : A Research from Turkish Logistics Sector"

مقدمة عامة

درس الباحثان تأثير كل من التوجه السوقي، التوجه المعرفي، والإبتكار على أداء مؤسسات قطاع اللوجستي بتركيا من أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة مدى أهمية كل من التوجه السوقي والتوجه المعرفي والإبتكار في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة.

لقد تعددت الدراسات التي تشير لمدى تأثير كل من التوجه السوقي ونظم المعلومات على أداء المؤسسات والتي في مجملها أشارت إلى أثر كل متغير على حدى إلا أن هناك القليل من الدراسات التي تضمنت الدور المشترك لنظم المعلومات والتوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والسلوكية معا على أداء المؤسسات وهذا مايميز الدراسة الحالية إضافة إلى كون غالبية الدراسات شملت منظمات أمريكية وأوروبية وأسيوية أما الدراسات العربية فقليلة جدا حيث تضمنت بعض القطاعات والمؤسسات الأردنية والمصرية وغياب هذا النوع من الدراسات في الجزائر وخاصة فيما يخص فلسفة التوجه السوقي حيث سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التوجه السوقي ونظم المعلومات على أداء قطاع الاتصالات(الهاتف النقال) باعتباره قطاع متطور وذو طابع تنافسي عال.

هيكل البحث:

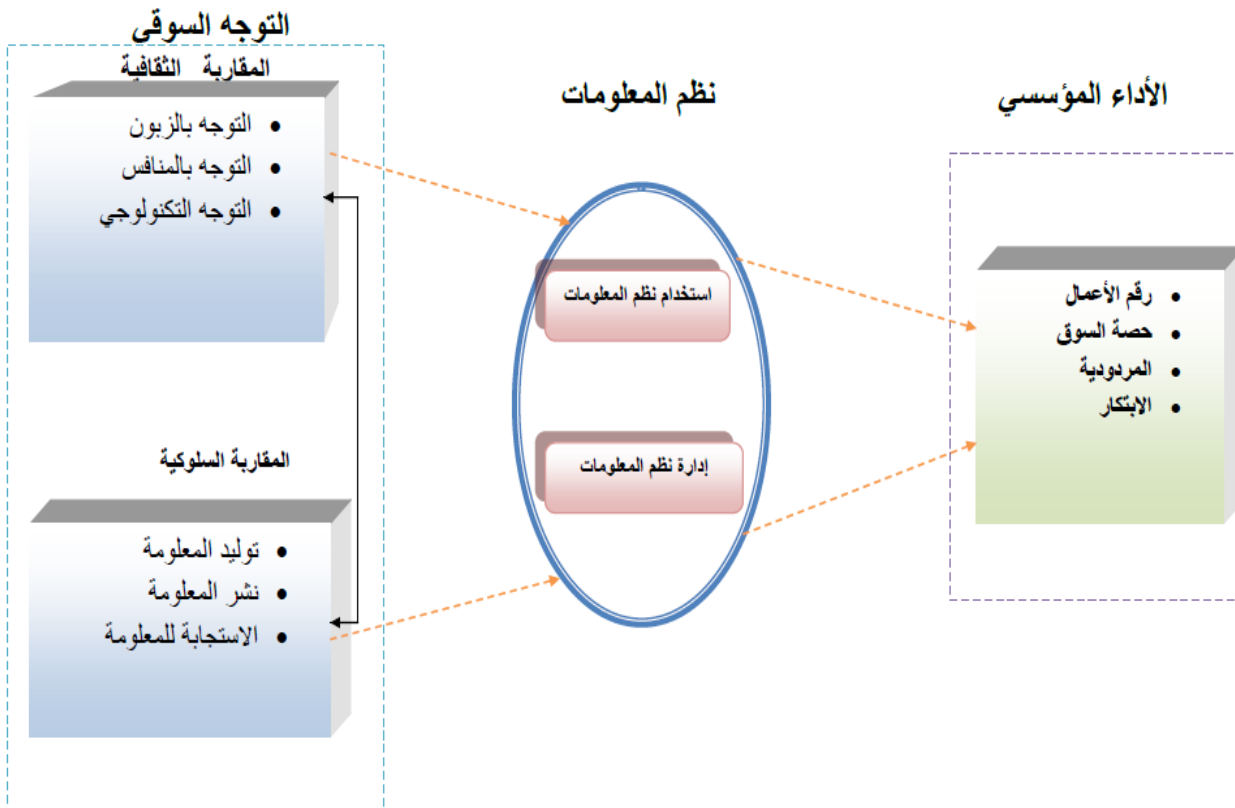
لتجسيد موضوع البحث ومعالجة الإشكالية واختبار الفرضيات سيتم تقسيم البحث إلى أربعة فصول. حيث يستعرض الفصل الأول للدراسة المتغير التابع للدراسة وهو الأداء حيث سيعالج مفهومه طرق قياسه ومختلف المنهجيات المعتمدة في تصميم لوحات القيادة وخاصة منهجية بطاقة الأداء المتوازن والمنهجية الفرنسية، أما الفصل الثاني من البحث فسيتم تخصيصه لنظم المعلومات في المؤسسات حيث سيعالج مفهومه ونطاق استخدامه خاصة في إطار اتخاذ القرار بالإضافة إلى طرق قياس فعالية هذا النظام وتقييم أداءه، أما الفصل الثالث فيعالج مفهوم التوجه السوقي ومختلف مقارباته وطرق قياسه، أما الفصل الرابع والأخير فسيتناول بداية التعريف بسوق الهاتف النقال بالجزائر ومتعامليه الأساسيين ثم بعد ذلك سيتم التطرق للدراسة الميدانية ومعالجة نتائج الإستبيان الذي سيتم توزيعه على مؤسسات سوق الهاتف النقال، في الأخير سيتم التعرض للخاتمة التي ستشمل مختلف نتائج الدراسة النظرية والميدانية.

مقدمة عامة

نموذج الدراسة :

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة والذي يشمل متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل والمتمثل في التوجه السوقي بمقارنتيه الثقافية والسلوكية والمتغير الوسيط وهو نظم المعلومات بشقيه (استخدام هذه النظم وكيفية إدارتها) وأخيرا المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي مقاسا بـ: رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية والإبتكار.

أثر نظام المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات



الفصل الأول:

مدخل شامل للأداء في

المؤسسات

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

تمهيد

شهد مفهوم الأداء بمرور الزمن تغيرات كثيرة ومتعددة بداية من اعتباره نتيجة مفاة مقارنة بما حققه الآخرون؛ ثم اعتباره مبنيا على نظرة مرجعية وسلم قياس؛ وصولا لمفهومه الشامل الذي يضم مؤشرات مالية وغير مالية وقد استخدم مفهوم الأداء في عدة ميادين كالرياضة (المنافسة في السباقات)، الميكانيك (القدرة التقنية للآلة) والفيزياء (السرعة مثلا).

بالنسبة للمؤسسة وخاصة في ميدان تسيير المنظمات، يعبر الأداء عن مدى تحقيق أهداف المنظمة، ويختلف مفهوم الأداء بالنسبة للأفراد، فالأداء بالنسبة للمسير يمثل المردودية أو تنافسية المؤسسة؛ أما بالنسبة للعامل فيمثل الظروف الجيدة والمناسبة للعمل؛ أما بالنسبة للزبون فيمثل جودة الخدمة المتحصل عليها.

نظرا لأهمية الأداء في المؤسسة أصبح من الضروري قياسه وخاصة في مجال مراقبة التسيير، وقد تم استخدام مؤشرات مالية لقياسه مثل العائد على الاستثمار؛ العائد على رأس المال؛ العائد على الأسهم؛ والربحية... الخ إلى غاية 1970 التي تزامنت مع الأزمة الاقتصادية التي أصابت الدول الصناعية، فلم تعد المؤشرات المالية والمحاسبية كافية لقياس الأداء وظهرت نماذج حديثة للأداء تشمل مؤشرات مالية وغير مالية، وكان الهدف من ذلك هو الانتقال من معلومة مالية موجهة للمساهمين إلى معلومة غير مالية موجهة لجميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة. ومن أهم هذه المقاربات مقارنة بطاقة الأداء المتوازن لـ Norton و Kaplan التي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، حيث أكد الباحثان أن المؤشرات غير المالية هي مكملة للمؤشرات المالية وليست بديلا عنها، وخاصة ان المؤشرات المالية تركز فقط على الأهداف المالية للمساهمين وعلى المدى القصير، أما غير المالية فهي تقيس مثلا إمكانية اختراق سوق جديدة؛ جودة منتجات المؤسسة أو مؤشرات قياس رضا العميل وتحفيز العمال.

اعتبر fernandez أن المؤشرات المالية ماهي إلا مؤشرات نهائية عامة تعتمد على مؤشرات أخرى عملية والتي تقيس مباشرة فعالية استخدام الموارد المتاحة.

ومع ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والذي أفرز عن ظهور تحدي جديد في ميدان مراقبة التسيير وأدى إلى ظهور مؤشرات خاصة ذات أبعاد خاصة خلال القرن العشرين، توسع مفهوم الأداء وأصبح ضروريا على المنظمات الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي للمنظمة خلال ممارستها لأنشطتها التجارية، هذه المسؤولية تلزم كل منظمة بضرورة المساهمة في تحسين المجتمع وحماية البيئة، حيث اعتبر Baret أن الأداء العالم للمؤسسة يشمل ثلاث أبعاد أساسية وهي: البعد الاقتصادي والبعد

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الاجتماعي والبعد البيئي. وقد توسع مفهوم الأداء في أمريكا ثم أوروبا وتزامن ذلك مع ظهور مفهوم التنمية المستدامة، كما ظهرت العديد من الأبحاث حول مؤشرات قياس الأداء العام باعتباره مزيجاً من الأبعاد الثلاثة السابق ذكرها، وقد استخدمت بشكل واسع بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم قياس كل بعد على حدى وبطريقة منفصلة لأنه من الصعب جدا قياس التكامل والترابط بين الأبعاد. وبهذا يجب على كل مسير أن يأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي والبيئي للمنظمة وذلك عن طريق التفاعل مع كل الأطراف التي تربطها علاقة بالمنظمة.

من خلال هذا الطرح؛ سيتم التطرق في هذا الفصل لماهية الأداء ومختلف جوانبه، إضافة إلى أهم منهجيات ومقاربات قياس الأداء وأكثرها استخداماً في المنظمات، والتي تعتمد بشكل أساسي على لوحات القيادة.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

المبحث الأول. ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، حيث أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، خدمتية أو إنتاجية هو خلق قيمة مضافة.

I. مفهوم الأداء

لغويًا، يقابل لفظ الأداء باللفظ بالفرنسية القديمة Parformer في القرن الثالث عشر، ويقصد به انجاز / تنفيذ. وقد ظهر بالإنجليزية تحت لفظ to perform في القرن الخامس عشر، وهو اللفظ الذي اشتقت منه كلمة أداء بمعنى انجاز عمل أو مهمة مع النتائج التي يمكن التحصل عليها، والنجاحات التي يمكن إرفاقها لهذه المهمة أو العملية،¹ بمعنى أنه يرمز للعمل والنتيجة معاً.

تاريخياً، كان يستخدم مصطلح الأداء في مجالين، الأول في السباقات الرياضية لمعرفة أداء المتسابق؛ والمجال الثاني في الميكانيك لمعرفة قدرة الآلة. حيث أعطى PESQUEUX عدة أمثلة لاستخدام مصطلح الأداء:²

- في مجال الفيزياء، يعبر الأداء عن مجموعة الخصائص الإيجابية للأشياء مثل السرعة بالنسبة للسيارة.
- أما في الرياضة فيعبر الأداء عن نتيجة المسابقة الرياضية أي نجاح المتسابق أو الرتبة التي تحصل عليها في هذه المسابقة.

من أجل تحديد معنى أداء المؤسسة، قد تم استخدام العديد من المفاهيم من طرف الكتاب والباحثين كالتنافسية، الفاعلية، الإنتاجية، الكفاءة، العائد، التميز والتفوق، النجاح، المردودية.³ يرى Lorrino.Ph أنّ الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر...) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي فلا يمكن التحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية تكلفة - قيمة.

كما يمكن اختصار الأداء حسب مفهومه التسييري في التصورات التالية:¹

¹ Yvon PESQUEUX, la notion de performance globale, p.6.

<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>. last visited: 12/01/2013

² Ibid.

³ Fidèle NWAMEN, "impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises", **La Revue des Sciences de Gestion**, n°218, 2006/2, p.114.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

– الأداء هو نتيجة «résultat» التي ينبغي مقارنتها بالهدف. بمعنى أن الأداء يعبر عن مستوى تحقيق الأهداف؛

– الأداء هو عمل «action» يسمح بتمييز الكفاءة (القدرة على الإنجاز، تحقيق الإنتاج الأمثل) بمعنى أن الأداء يتحقق عندما يكون من الممكن المرور من وضع محتمل إلى إنجاز حقيقي، هذا المفهوم للأداء لا يقتصر فقط على النتيجة بل يعبر أيضا عن العمليات؛

– الأداء هو نجاح «succès»، النجاح لا يمثل فورا سمة الأداء لأنه يجب الأخذ في الحسبان خاصية أقل أو أكثر طموحا من الهدف المحدد والقيود الاجتماعية في تقييم النجاح، وبالتالي إدخال فئات الحكم على التقييم بناء على مرجع أو معيار معين. حيث أن الأداء في حد ذاته لا يمكن اعتباره جيدا أو سيئا، إذ يمكن اعتبار نفس النتيجة أداء جيدا إذا كان الهدف طموحا، أو اعتباره سيئا إذا كان الهدف بسيطا أو متواضعا.

كما ورد في المقال الشهير لـ Bourguignon أنه يصعب تحديد مفهوم معين للأداء، أي أنه مفهوم غامض.²

اهتمت مراقبة التسيير منذ ظهورها بالبحث عن طرق لضبط الأداء، فاهتمت في البداية بحساب التكاليف الناتجة عن مسار الإنتاج باعتبار أن الأداء التنظيمي يهتم بتخفيض التكاليف، بعد ذلك تم توجيه الاهتمام إلى هدف الكفاءة أي الإنتاجية، المعرفة بالعلاقة بين الموارد المستهلكة في المؤسسة وأهداف النتيجة، حيث تتضمن الموارد: موارد مالية، موارد بشرية، موارد مادية، معدات وتجهيزات، إضافة إلى الموارد غير المادية مثل المعرفة وبراءة الاختراع. في بداية القرن العشرين. ومع ظهور التسويق وتطور استراتيجيات التميز تطورت شروط النجاح في الأسواق وأصبح من الضروري على المنظمات البحث عن تحقيق قيمة لزيائنها، هذا التطور نحو الاهتمام بالقيمة تم التأكيد عليه في الثمانينات مع تطور المساعي لوضع الزبون في مركز المؤسسة. وبذلك أصبح يعبر عن الأداء بشكل عام كزوج تكلفة/ قيمة، وهما بعدان متكاملان حيث أن إنتاج القيمة للزيائن شرط لتحقيق المبيعات وضبط التكاليف لتحقيق هامش الربح لقيادة الأداء.

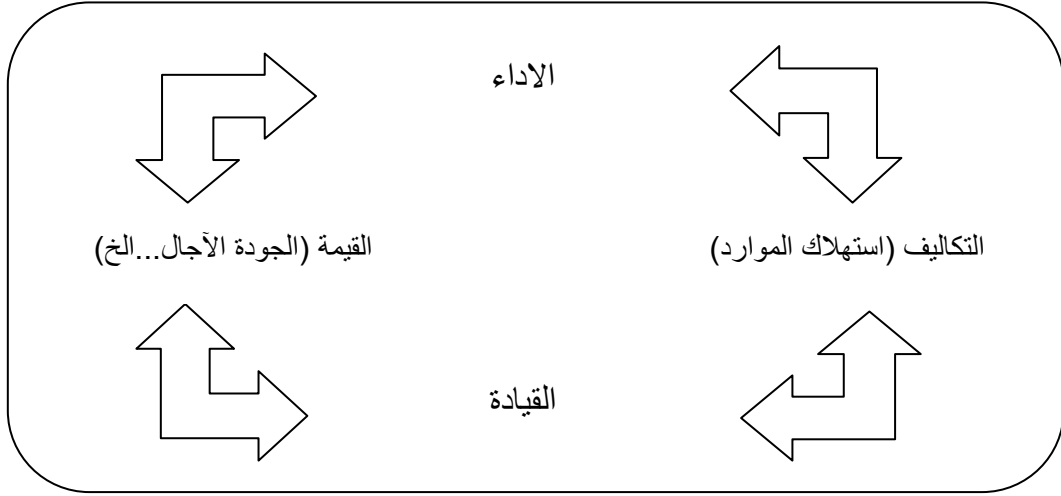
يمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي الذي يصف جانبي الأداء التكلفة والقيمة.

¹. Yvon PESQUEUX, Op.Cit., p. 08.

². Bourguignon Annick, " Peut-on définir la performance ? ", *Revue française de comptabilité*, Juillet-Août 1995, n°269, PP. 77.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 1: الجانبان المتقابلان للأداء التكاليف والقيمة



المصدر: فرنسواز جيرو وأخرون، ترجمة وريدة واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007)، ص. 64.

فالأداء في أي مؤسسة (صناعية - إدارة - بنك ...) هو ناتج جماعي ويحمل معاني عديدة ومختلفة كالزيادة في رقم الأعمال، اكتساب حصة سوقية أكبر، بيع أكبر كمية من المنتجات، الحصول على أجزاء مستهدفة من السوق، تحقيق مبيعات ذات مردودية، الحصول على ولاء الزبائن، الوضعية التنافسية.

كما أن مفهوم الأداء بالطبع ليس نفسه عند مدير تنفيذي أو مسؤول إداري أو مسؤول تجاري أو مسؤول مصنع حديث، حيث أن هذا الأخير مكلف بتصنيع المنتجات حسب شروط معينة ووفق أجال محددة، وجودة مطلوبة من طرف الزبون.

وبالتالي مع اختلاف مفهوم الأداء بالنسبة للأفراد، فقيادته تختلف أيضا من شخص لآخر حسب وظيفته وأهدافه، فمثلا بالنسبة لمدير قسم المحاسبة والمسير المالي تتمثل إدارة الأداء في فهم الكيفية الملائمة للحصول على أحسن أداء مالي، أما بالنسبة لمدير قسم المبيعات فيهتم بفعالية القوى البيعية، أي قدرة رجال البيع على بيع أكبر عدد من المنتجات، أما بالنسبة لمسيري الموارد البشرية فيهتمون بقياس أداء الأفراد وكيفية تحسين إنتاجية العمال وطرق تحفيزهم. أما مدير قسم تكنولوجيا ونظم المعلومات فيهتم بكيفية تطوير مختلف البرمجيات والتكنولوجيات الحديثة وإمكانية التحكم فيها.¹

¹ Mark A. stiffer, **Performance: creating the performance driven organisation**, (New jersey: John wiley& Sons, ins, 2006), PP. 28-30.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

مما سبق، يبق الأداء مفهوما مبهما متعدد الأبعاد حيث يأخذ مفهوما معينا بناء على المنظور الذي استخدم من اجله. فيمكن اعتباره نتيجة لعملية معينة، نجاح العملية أو حتى الطريقة التي تؤدي للوصول إلى النتيجة.

II . مراقبة التسيير والأداء

قد خضع مصطلح الأداء لنقاشات عديدة في ميدان مراقبة التسيير، وهذا ناتج عن الغموض والتنوع الذي يميزه، حيث يمكن اعتباره: نجاح، عمل يؤدي إلى تحقيق الأهداف أو نتيجة ايجابية مقارنة بنتائج أفراد آخرين أو مؤسسات أخرى. وقد ظهرت الكثير من مقاربات ونماذج تصور الأداء التنظيمي ومن أهم هذه المقاربات: المقاربة بالأهداف، المقاربة النظامية، مقارنة أصحاب المصلحة، مقارنة القيم المتنافسة ومقاربة عدم الفعالية.

1. المقاربة بالأهداف

تعني مراقبة التسيير من المنظور الإداري "العملية التي تضمن للمسيرين استخدام الوسائل بكفاءة وفعالية وذلك لتحقيق الأهداف المحددة". يعتبر (Anthony 1965) أول من تحدث عن مراقبة التسيير حيث عرفها: "مراقبة التسيير هي عملية تهدف إلى تحفيز المسؤولين وتشجيعهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة"، هذا التعريف سلط الضوء على المقاربة بالأهداف حيث طور هذا المفهوم Fiol سنة 1991.¹

اعتبر Fiol أن تبني المقاربة بالأهداف داخل المنظمة ليس بالجديد وخاصة في مجال مراقبة

التسيير بمختلف أدواته حيث تناول العديد من الباحثين هذه المقاربة ومن أهمهم:

Cordiner 1956, Koontz 1959, Drucker 1954, Rose 1954, Tannenbaum 1968, Hopwood 1974, Merchant 1982, Fiol 1991, Nogtchewsky 2004, Chiapello 1994, Bouquin 2005.²

2. المقاربة النظامية

أول من وضع هذه المقاربة Yuchtman و Seashore سنة 1967 وتستند هذه المقاربة على مفهوم النظام وتعتبر المنظمة كنظام مفتوح يضم المدخلات، عملية تحويل ومخرجات. حيث يتعلق أداء المنظمة بهذه العمليات الثلاثة المترابطة فيما بينها.¹

¹.Hélène Löning et autre, **le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques**, 3^{ème} édition, (Paris: Dunod, 2008), P. 02.

².Michel FIOU, "Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle.Un rendez-vous manqué, COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)", Tunisie: 2006.
<http://hal-hec.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/81/28/PDF/50-FIOL.pdf>. last visited: 18/03/2013.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

3. مقارنة أصحاب المصالح الاستراتيجيين

يعتبر هذا النموذج أوسع من النموذجين السابقين حيث يضيف عنصر مختلف الفئات التي تؤثر على المنظمة حيث يعتبر كل من Connoly، Colon و Deutch (1980) أن المنظمة هي مجموعة من أصحاب المصالح الداخلية والخارجية (مساهمين، موظفين، موردين، عملاء، مجتمع، قوانين... الخ) التي تتفاوض فيما بينها على مجموعة معقدة من الأهداف القيود والمعايير وبالتالي يتمثل أداء المنظمة في تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح وفقا لأهميتهم وذلك من أجل ضمان فعالية وبقاء المنظمة.²

4. مقارنة القيم المتنافسة (Quinn and Rohrbaugh 1983)

يعتبر هذا النموذج توليفة وامتداد للنماذج السابقة حيث يعتبر الفعالية التنظيمية نشاطا يرتكز على القيم. استخدام القيم التنظيمية كنقطة انطلاق وتوجد ثلاث مجموعات من القيم التي تنافس فيما بينها وجنبا إلى جنب من أجل تحسين الفعالية التنظيمية وبالتالي الأداء. هذه المجموعة من القيم تغطي جوانب مختلفة من النماذج السابقة حيث يشير استخدام الوسائل المتاحة للوصول إلى الأهداف لنموذج الأهداف ونموذج النظم أما إشكالية القيم الداخلية والخارجية للمنظمة فهي قريبة من نموذج أصحاب المصلحة. إضافة إلى إشكالية الرقابة في المنظمة التي تعتبر من أهم القضايا المطروحة في إدارة المنظمات.³

5. مقارنة عدم الفعالية (Cameron, 1984)

تم التركيز في هذا النموذج على العوامل التي تعيق نجاح الأداء التنظيمي حيث يرى المنظمة من منظور مختلف معتبرا إياها أنها مجموعة من المشاكل والعيوب وللوصول إلى الفعالية وبالتالي أحسن أداء يجب التخلص من كل المشكلات والعيوب في المنظمة.⁴

يمكن تلخيص مختلف النماذج في الجدول الموالي:

¹.Jean-François Henri, "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap", School of Accounting, Université Laval, Volume 30, N° 6, 2004, P. 98.

². ibid.

³. ibid.

⁴. ibid.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

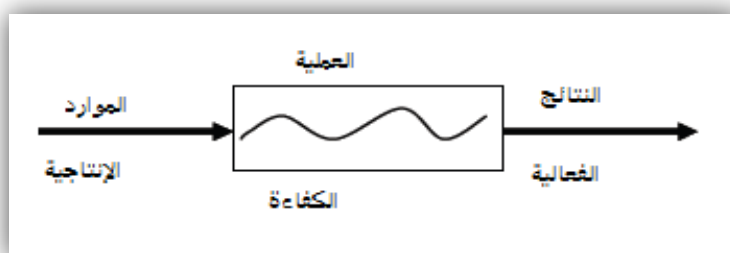
الجدول رقم 1. النماذج المختلفة للفعالية التنظيمية/الأداء

الباحثين	التركيز	تصور المنظمة	النموذج
Etzioni 1960	تحقيق النتائج.	المنظمة مجموعة من الوسائل الموجهة لتحقيق الأهداف .	1. المقاربة بالأهداف
Yuchtman 1967 Seashor	المدخلات، استغلال الموارد والمخرجات.	المنظمة كنظام مفتوح(مدخلات-عملية تحويل-مخرجات).	2. المقاربة النظامية
Connolly·ColonDeutch (1980)	استجابة المنظمة في تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح	أن المنظمة هي مجموعة من أصحاب المصالح الداخلية والخارجية التي تتفاوض فيما بينها على مجموعة معقدة من الأهداف القيود والمعايير.	3. مقارنة أصحاب المصالح الاستراتيجيين
Quinn and Rohrbaugh 1983		المنظمة كمجموعة من القيم المتنافسة التي تحقق أهداف متضاربة.	4. مقارنة القيم المتنافسة
Cameron, 1984	عوامل النجاح في المنظمة.	المنظمة هي مجموعة من المشكلات والعيوب.	5. مقارنة عدم الفعالية

Source : Jean-François Henri, "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap", School of Accounting, University Laval, Volume 30 , N° 6 , 2004, P. 99.

حديثاً، شهد مصطلح الأداء جدلاً جديداً متمثلاً في انتقاد اقتصار مفهوم الأداء على المؤشرات المالية كمؤشرات التكاليف والمردودية على المدى القصير. بشكل عام اعتبر Bouquin الأداء أنه عملية مكونة من ثلاثة عناصر كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 2 . أبعاد الأداء حسب Bouquin



Source : Bouquin H, *Le contrôle de gestion*, (France : presses Universitaires de France , 6^{ème} édition, 2004), P.63.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

حيث تهدف الإنتاجية للحصول على الموارد بأقل تكلفة؛ الفعالية تعني الاستغلال الأمثل للموارد بغية الحصول على أكبر كمية من المنتجات والخدمات؛ أما الكفاءة فهي تحقيق الأهداف المحددة. وبالتالي يرتبط قياس الأداء بقياس هذه الأبعاد الثلاثة المكونة له.¹

III. المستفيدون من الأداء

قد توسع مفهوم الأداء أيضا إلى نقطة مهمة وهي المستفيدون من الأداء حيث تم الانتقال من خلق القيمة للمساهمين (shareholder value) إلى مساعي أكثر شمولاً تشمل مستفيدين آخرين من أداء المنظمة (stakeholders) كالزبائن، الموردون، العمال... الخ. ظهرت مقاربة stakeholder value سنة 1997 من طرف كل من Atkinson, Waterhouse, Wells بعد إجراء دراسة ميدانية لـ 12 مؤسسة كبيرة، وقد تم الوصول لنتيجة مهمة وهي أن نظام الأداء في المؤسسة يتحدد بناء على أصحاب المصالح واستراتيجية الأعمال حيث أنه للمؤسسة نوعين من الأهداف، أهداف رئيسية كخلق قيمة للمساهمين ورضا العملاء؛ وأهداف أخرى ثانوية كتوفير بيئة مناسبة للعمل، تعتبر الأهداف الثانوية ضرورية لأنها سوف تؤثر على الأهداف الأساسية، كما يجب على المؤسسة تحديد أصحاب المصلحة الذين يؤثرون على المردودية وبعد ذلك تحديد معايير للأداء ومؤشرات تسمح بتقييم هذه المعايير وذلك لكل طرف من أصحاب المصالح وعلى المؤسسات أن تضمن ولاء زبائنها بتوفير المنتجات والأسعار المناسبة لهم، وأيضا أن تضمن للمساهمين تحقيق الأرباح وزيادة قيمة أسهمهم وعليها أيضا احترام القوانين الحكومية وأن تعمل على تطوير كفاءات الموظفين ومهاراتهم. وبناء على ذلك على المؤسسة أن تهتم بكل أصحاب المصالح لتضمن البقاء والاستمرار.

IV. الأداء الشامل للمؤسسة وأبعاده

بصفة عامة، يمكن اعتبار أداء مؤسسة ما جيدا إذا كانت تحقق قيمة (الأداء المالي للمؤسسة مثلا) إلا أنه إضافة إلى البعد المالي هناك أبعاد أخرى للأداء كالبعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والعملياتي.

¹. Bouquin H, Le contrôle de gestion, 6ème édition (France : presses Universitaires de France, 2004), P.62.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

انطلاقاً من مبدأ تحقيق القيمة يمكن إدراج تساؤلين رئيسيين:¹

- 1- ما هي مصادر خلق القيمة؟ وهذا ما يدعو لتحديد عوامل النجاح والحلقات الموجودة بسلسلة خلق القيمة التي تساعد على رفع وتحسين القيمة المحققة، ويضم هذا الطرح مختلف طرق التحليل الاستراتيجي (كتحليل porter) والتي تبين أن تحسين الأداء يتم إما عن طريق زيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف.
- 2- كيف توزع القيمة المحققة من طرف المؤسسة؟ ويقصد هنا تحديد الأطراف الآخذة (أي الأطراف التي تربطهم مصلحة بالمؤسسة والمستفيدين من القيمة المحققة)، وكيف يتم حماية حقوق كل هذه الأطراف رغم تضارب أهدافها ومصالحها.

لقد مر أداء للمؤسسة بعدة مراحل ليصل إلى مفهومه الشامل، يمكن وصفها في النقاط الرئيسية التالية:

- من الأداء المالي إلى الأداء التنظيمي: خلال مدة طويلة، كان يعبر عن الأداء ببعد واحد وهو البعد المالي (وخاصة الربحية) وذلك للأهمية التي يحظى بها الملاك (المساهمين) وتأثيرهم في عملية اتخاذ القرار، حيث يهدف قياس الأداء من هذا المنظور إلى خلق أعلى قيمة للمساهمين. قد تعرض هذا المنظور (المنظور المالي للأداء) لانتقادات واسعة خاصة من طرف: (Dohou-Renaud(2007), Bouquin (2004), Lebas(1995) كونها تهمل مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وتساهم في تطويرها كالمسيرين والموظفين والزبائن. اقترح بعض الباحثين مثل:
- (1994), Morin et al (1992), Norton et Kaplan (1998), Kalika نظرة أكثر شمولية النتيجة أو الأداء المحقق، وذلك بإدخال مؤشرات مختلفة كجودة المنتج/الخدمة، الإنتاجية، رضا الزبون، بيئة العمل... الخ.²

- البعد الاجتماعي للأداء: لم يعد الأداء المالي كافياً لتقييم أداء المؤسسة بصورة فعالة ومناسبة، ففي القرن 20 توسع مفهوم الأداء في المؤسسة ليشمل مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" اتجاه كل الأطراف التي تربطها مصلحة أو علاقة بها. وقد ظهر مفهوم الأداء العام للمؤسسة بمختلف أبعاده بأوروبا تزامناً مع ظهور مفهوم التنمية المستدامة بخلاف المسؤولية الاجتماعية التي ظهرت بأمريكا ثم أوروبا (بالضبط في سنة 1950). كما قام Howard Bowen بإدخال هذا المفهوم في ميدان علوم التسيير سنة 1953 حيث عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على النحو التالي (مجموعة من الواجبات

¹ Melchior Salgado, "La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations", *revue des Sciences de l'Homme et Société / Gestion et management*, juillet 2013, PP. 2-3. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>, last visited: 12/02/2014

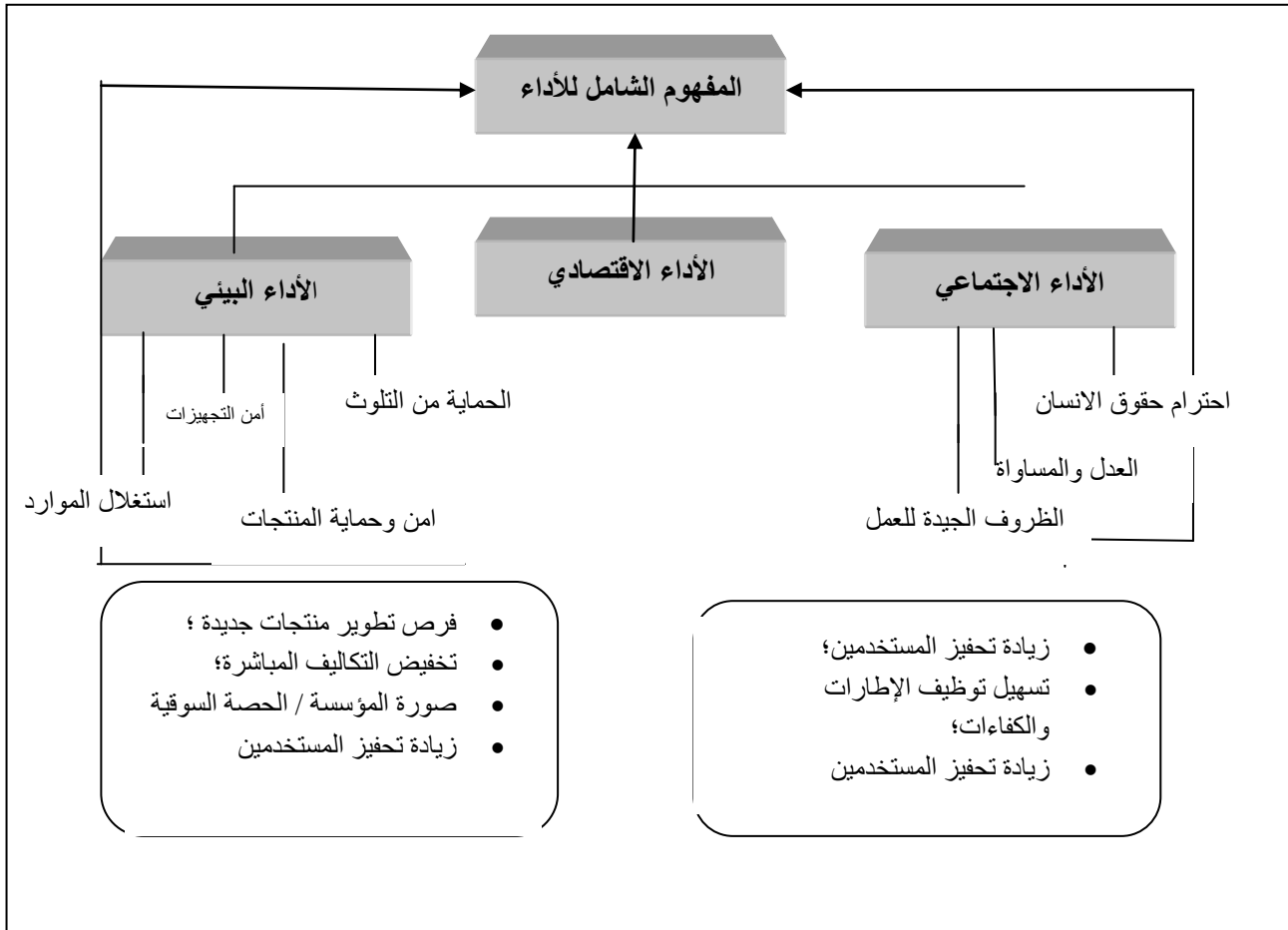
² Ibid., P.3.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

تولد مجموعة من السياسات والقرارات والمسارات القيادية التي تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع (ثم تطور هذا المفهوم بمرور الزمن من طرف عدة باحثين مثل Carroll (1979) الذي عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "كل ما ينتظره المجتمع من المؤسسة من الجانب القانوني الاقتصادي والأخلاقي" بعد ذلك ظهر مفهوم الاستجابة الاجتماعية التي عرفها Carroll (1999) على أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة لمختلف الضغوطات الاجتماعية. أما بالنسبة للأوروبيين تعتبر المسؤولية الاجتماعية كمفهوم يعبر عن الاندماج الإرادي والمرغوب للمؤسسات والاستجابة للمخاوف الاجتماعية والبيئية اتجاه مختلف أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.¹

حاليا، يعبر عن الأداء العام للمؤسسة بالأبعاد الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يمثل الشكل الموالي الأبعاد الثلاثة للأداء العام للمؤسسة.

الشكل رقم 3: الأداء العام حسب Reynaud(2003)



Source : Nicolas Berland ; Angéle Renaud, « Mesure de la performance globale des entreprises », revue de Comptabilité et environnement, May 2010, France, P. 11

¹. Nicolas Berland ; Angéle Renaud, " Mesure de la performance globale des entreprises, Comptabilité et environnement", May 2010, France: PP. 8-11.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

المبحث الثاني. قياس الأداء ولوحات القيادة

إن وضع معايير ضمن مقياس يسمح للمنظمة بالحصول ضمناً على معلومة واضحة، موضوعية وأكيدة بشكل منتظم ومتجانس. قد تم تطبيق وتطوير أنظمة القياس داخل المنظمات بداية من أنظمة قياس تقليدية مالية محاسبية وصولاً إلى مقاربات حديثة لإدارة الأداء تركز على دمج القياسات المالية وغير المالية.

I. إشكالية القياس

هل يعني الأداء الجيد للمؤسسة بيع أكبر كمية من المنتجات؟ أم الحصول على أجزاء مستهدفة من السوق؟ أم تحقيق مبيعات ذات مردودية؟ الحصول على ولاء الزبائن؟¹

إن ترجمة الأداء إلى قياس يسمح بخلق الحوار بين المديرين حول أهداف المؤسسة حيث أن مفهوم الأداء يختلف عند مدير تنفيذي أو مسؤول إداري. هذا الأخير يملك نظرة أكثر شمولية لرهانات المؤسسة لكن معرفة أقل عمقا بمتطلبات الزبون.²

أن الأداء ليس مصطلحاً عاماً، بل يخضع لعدة عوامل كنوع المؤسسة، قطاع النشاط والاستراتيجية، قد ظهرت العديد من المؤشرات لقياس الأداء في المؤسسات فمثلاً لقياس الربحية نستخدم مؤشر النتيجة الصافية المحاسبية، ولقياس رضا الزبائن يمكن استخدام مؤشر يقيس عدد الشكاوي. تسمح لنا نظم القياس بترجمة الأداء إلى مؤشرات ملموسة كمية تجعل فهم الأداء بسيطاً وسهلاً وخاصة إذا كان الهدف كمياً أما بالنسبة للظواهر النوعية فليس سهلاً تحديد مؤشر معين لقياسها فمثلاً عند الرغبة لقياس رضا الزبون، هل نختار مثلاً مؤشر يعدد المنتجات المعادة للمؤسسة من طرفه أو عدد الشكاوي عبر الهاتف.

بصفة عامة يمكن تحديد خصائص القياس في نوعين:³

أ. صفات جوهرية كالدقة والمصداقية؛

ب. صفات مناسبة للاستخدام كالتكلفة والمدة والمقروئية والملائمة.

يوضح الجدول التالي التطور الزمني لأنظمة قياس الأداء.

¹. فرنسواز جيرو وأخرون، ترجمة وريدة واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007)، ص.25.

². Ibid.

³. Olivier Saulpic et autre, **Les fondamentaux du contrôle de gestion**, (France: Pearson éducation, 2011), P.11.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الجدول رقم 2. التطور الزمني لأنظمة قياس الأداء

الوصف	النموذج وصاحبه
تم استخدام هذا النموذج منذ أواخر القرن 19 م إلا انه لم يأخذ شكلا رسميا إلا في الخمسينيات من القرن 20 كوسيلة لخدمة إدارة المنظمات. مختلف أنواع لوحات القيادة ليست محصورة بالمؤشرات المالية، ولكنها مطورة ضمن مهام أو أهداف كل وحدة. يتضمن هذا ترجمة لتصور ومهام الوحدة إلى مجموعة من الأهداف والتي من خلالها يمكن تحديد وتحويل عوامل النجاح الأساسية إلى سلسلة من مؤشرات الأداء الكمية.	Epstein ;Manzoni (1997) Bourguignon et al., (2004) Pezet (2009) "Tableau de bord"
الأساس في النموذج هو استخدام نظام القياس الرئيسي و"نظام تحديد وتفكيك " Determine and Decompose " هذا النموذج يتضمن تفكيك الأقسام إلى أقسام عملية متساوية، وتحديد كيف أن كل قسم يدعم المشروع.	Keegan et al., "The performance Measurement Matrix" 1989
هذا النموذج يؤيد الحاجة لإدخال قياسات أداء داخلية و خارجية كما انه أضاف فكرة القياسات الخاصة بكل قسم من أقسام المنظمة حتى تسمح هذه القياسات بوصف صورة المنظمة ككل.	Lynch and Cross, (1991) "The Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART) Pyramid"
قام هذا النموذج بتصنيف القياسات إلى نوعين رئيسيين: تلك المتعلقة بالنتائج (المنافسة - الأداء المالي)، وتلك المرتكزة على محددات هذه النتائج : (النوعية، المرونة، استخدام الموارد والإبداع). من أهم نقاط قوة هذا النموذج انه يعكس مفهوم السببية.	Fitzgerald et al., (1991) "The Results and Determinants Framework"
جاء هذا النموذج كنتيجة للإدراك بأنه لا يوجد مؤشر وحيد للأداء في المنظمات بل هناك أربع جوانب أساسية لقياس الأداء وهي: الجانب المالي، الزبون، العمليات الداخلية، النمو والتعلم.	Kaplan and Norton, (1992) "The Balanced Scorecard"
نموذج المعالجة والاجراء الكلي، يخلق هذا النموذج روابط فيما بين خمسة مراحل لتقدم المنظمات، وقياسات أداءها هذه المراحل هي: المدخلات، أنظمة المعالجة،	Brown (1996) "The Input—Process— Output—Outcome Framework" 1996

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

<p>المخرجات، النتائج والأهداف. النموذج يفترض مجموعة من العلاقات الخطية بين هذه المراحل حيث ان كل عامل سابق يحدد العامل الذي بعده.</p>	
<p>التطور الاستراتيجي الـ BSC تم انجازه بناء على النموذج المقدم من طرف الباحثين سنة 1992 حيث أضاف الباحثان عنصر الاستراتيجية. هذا النموذج ترجم الاستراتيجية إلى مجموعة من علاقات سبب/نتيجة. BSC ليست فقط نظام قياس استراتيجي بل هي أيضا نظام مراقبة استراتيجي.</p>	<p>Kaplan and Norton, (1996) "The Strategic Balanced Scorecard"</p>
<p>يتكون من 5 مراحل التي تستهدفها المنظمات وهي المدخلات، وأنظمة المعالجة والمخرجات والنتائج والأهداف. يفترض هذا النموذج مجموعة خطية من العلاقات بين هذه المراحل. الخاصية الوحيدة والحساسة لهذا النموذج هي إعادة تنظيمه للعلاقات المتبادلة بين حاملي الأسهم والمنظمة.</p>	<p>Neely et al., (2000) Neely et al., (2002) "The Performance Prism"</p>

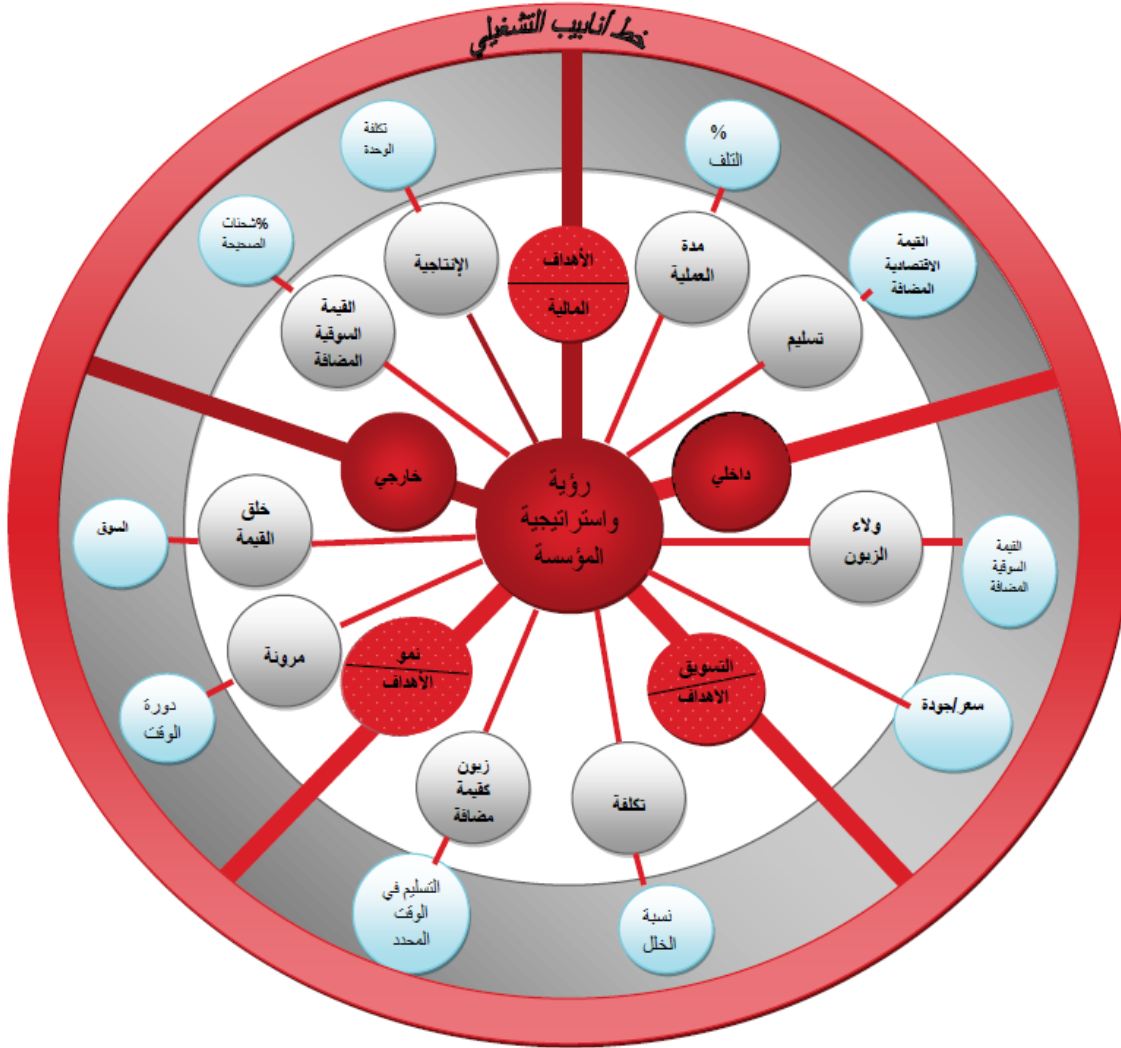
Source: Carol J. McNair-Connolly, « **New performance measurement and management control systems** », Journal of Applied Accounting Research, 13 (3), 226-241, 24Australia, 2012.PP. 6-7.

إن الاختلاف الأساسي يكمن في كيفية الانتقال من قياس الأداء إلى الإدارة الاستراتيجية، بينما اتفق جميع الباحثون على ضرورة توحيد جميع قياساتها داخل نظام إداري موحد.

بناء على أعمال كل من (Lynch and Cross 1991) و CAM-I تم وضع نموذج يجمع بين وجهات النظر التقليدية والحديثة الخاصة بمراقبة أنظمة القياس من حيث المنظور الداخلي والخارجي لحملة الأسهم، والعلاقة بين صانع القرار (الدور التنظيمي) مع أنواع المحفزات التي وجدتها الشركات بأنها جد مفيدة في خلق أو إيجاد تحسن في مستوى الأداء هذا النموذج يجمع ويعالج جميع العيوب المشتركة لكل نموذج ويوفر نموذجا مفهوما لإدارة الأداء والتي يمكن تكييفه لتلبية احتياجات أغلب المنظمات. الشكل الموالي يصف هذا النموذج في شكل عجلة الأداء.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 4. عجلة الأداء

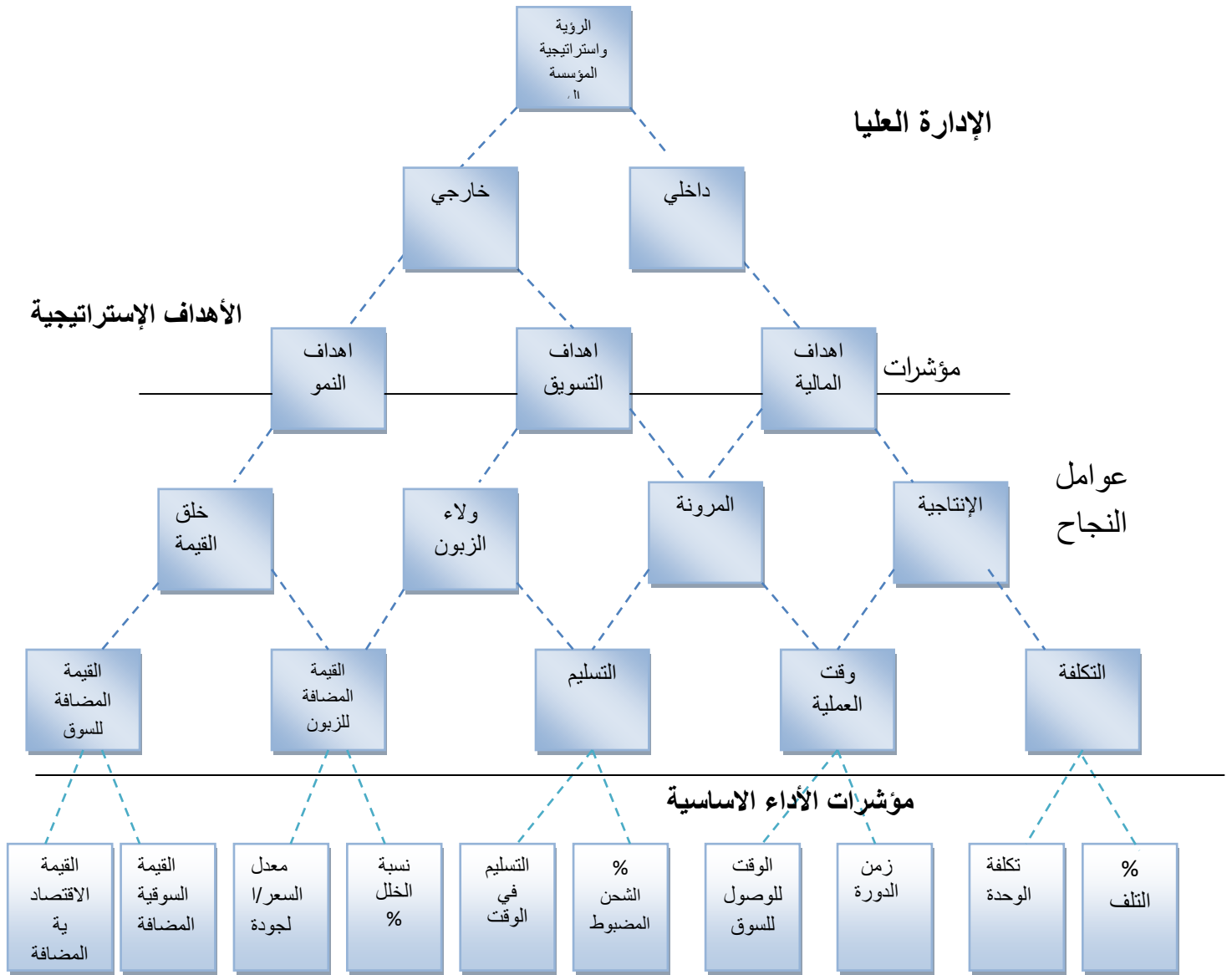


Source: Carol J. McNair-Connolly, «New performance measurement and management control systems», Journal of Applied Accounting Research, 13 (3), 226-241, 25ustralia, 2012. P.13.

من أجل تبسيط نموذج عجلة الأداء في الشكل الموالي حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مستويات: الإدارة العليا (الرؤية والاستراتيجية)، عوامل النجاح الحساسة وأخيرا مؤشرات الأداء الأساسية والملاحظ من هذا النموذج أنه يجمع بين نموذج BSC ل Kaplan and Norton ونموذج Lynch and Cross الذي يصف أبعاد الأداء الرئيسية في العناصر التالية: الجودة/الإنتاجية/ التسليم/التكلفة.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 5: تبسيط عجلة الأداء



Source : Carol J. McNair-Connolly, «New performance measurement and management control systems», Journal of Applied Accounting Research, 13 (3), 226-241, 26ustralia, 2012, P.14

1- مؤشرات القياس

1.1 المؤشر

إن أصل كلمة مؤشر مشتق من الكلمة اللاتينية indicare التي تعني يُوْشِر.¹

يعرف المؤشر على أنه: " أداة قياس أو معيار لتقييم حالة ظاهرة معينة في وقت معين ".²

¹. Patrick Jaulent, Marie-Agnès Quarès, **pilotez vos performances**, 2eme édition, (Paris: afnor éditions, 2008), P.4.

². Ibid.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

كما يمكن التعبير عن المؤشر كقيمة نسبية أو دليل رقمي يسمح بقياس نشاط معين لتحقيق هدف معين. قد يكون المؤشر نوعيا أو كميا، يمكن استخدام المؤشر النوعي عندما يصعب تحديد الظاهرة كميا مثلا التغيرات في المنهاج الدراسي أو تغير المناخ الاجتماعي. أما بالنسبة للمتغير الكمي فقد يكون رقمي أو رمزي حيث يعبر عن المؤشر الرقمي بنسبة، معدل كنسبة البطالة ومعدل النمو، النسبة المئوية للطلبة الناجحين. أما المؤشر الرمزي فيحوي رموزا أو ألوانا كما يمكن مثلا استخدام بارومتر، منحني.....الخ.

2.1. مؤشرات الأداء

في ميدان إدارة الأداء تم اعتماد نموذج ثلاثي الأبعاد "triple impact" يتكون من 3 أنواع من المؤشرات وهي مؤشرات المحيط، مؤشرات الدخول ومؤشرات الخروج.

بالنسبة لمؤشرات المحيط هي مؤشرات بسيطة مثلا عدد البلديات، عدد الزبائن المحتملين، الحصة السوقية للمؤسسة المنافسة، نسبة المقيمين الأجانب، معدل الصرف، معدل النمو الخ.

أما مؤشرات الدخول فهي تقيس كمية الموارد المستخدمة في نشاط معين ويمكن أيضا أن تحمل طابعا نوعيا، من أمثلة مؤشرات الدخول: رأس المال، الميزانية، اليد العاملة، المعلومة، الطاقة .. الخ. عموما مؤشرات الدخول تعبر عن كفاءة الموارد، أما مؤشرات الخروج فتكون نوعية أو كمية وذلك

حسب النشاط: - المالية: عدد الفواتير؛

- التموين: عدد الموردين؛

- الموارد البشرية: عدد ساعات التريص سنويا؛

-إعلام آلي: عدد الحوادث في الشبكات؛

- تجارة: عدد حسابات العملاء.¹

هناك تقسيم آخر لمؤشرات الأداء وهي:²

• مؤشرات الفعالية مثل: نسبة الفواتير المعالجة وعدد العروض المقدمة مقارنة بالمنافس.

• مؤشرات الإنتاجية تعبر عن حجم الإنتاج الساعي لكل عامل، مثال:

- القيمة المضافة / لكل عامل؛

- الدخل / لكل عامل؛

- عدد المبيعات / لكل بائع.

¹. Patrick Jaulent, Marie-Agnès Quarès, Op.Cit., PP. 8-9.

². Ibid.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

- مؤشرات الكفاءة: يمكن أن يكون مؤشر الكفاءة كميًا أو نوعيًا يعبر عن النسبة بين الموارد المستخدمة والموارد المتوقعة. مثال:

- رأس المال/ المبيعات الصافية؛
- تقنيات الإعلام الآلي لكل عامل؛
- عدد أجهزة الكمبيوتر / لكل عامل؛
- تكاليف التوظيف / عدد المناصب.

قام David Parmenter بتقسيم مؤشرات الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي:¹

1. المؤشرات الأساسية للنتيجة : تبين لنا النتيجة التي سنصل إليها، من أمثلتها:

- رضا الزبون؛
 - صافي الربح قبل الضريبة؛
 - المردودية؛
 - العائد على رأس المال المستخدم.
2. مؤشرات الأداء: تبين لنا ماذا نفعل.
3. مؤشرات الأداء الأساسية: تبين لنا ماذا نفعل لزيادة الأداء من أمثلتها:
- ربحية 10% المفضلين من الزبائن؛
 - الربح الصافي لخط إنتاج معين؛
 - الزيادة النسبية في المبيعات.

إن العامل المشترك لهذه المؤشرات يتمثل في كونها نتيجة لعملية معينة حيث تعطينا صورة واضحة عن مسار المنظمة، لكن لا تعطي الكيفية التي تسمح بتحسين هذه النتائج. عموماً مؤشرات النتيجة تغطي مدة زمنية طويلة بعكس مؤشرات الأداء التي تعطي قياسات لشهر أو عدة أشهر.

III. أنماط المؤشرات المالية

ارتبط القياس الكمي للأداء بمؤشرات مالية تعتمد على معلومات مالية ومحاسبية والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والمتمثلة في تحقيق أهداف المساهمين. تتمثل مختلف المؤشرات المالية في ما يلي:

¹.David Parmenter, **key performance indicators**, (New Jersey: John Wiley: Sons, Inc, Hoboken, 2007), PP.1-3.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

III. 1 القياسات المحاسبية

تسمح الأرقام المحاسبية باستخلاص مؤشرات النشاط (مثلا المبيعات، مؤشرات مالية استثنائية الفائض الخام للاستغلال والنتيجة الجارية قبل الضريبة). هذه المجموعة من المؤشرات تضبط ربحية المؤسسة، أي قدرتها على الحصول على أرباح بشكل مترابط مع تنظيم مسار الإنتاج(الذي يترجم بالتكاليف). من مساوئ الأرقام المحاسبية انه يعبر عنها بقيمة مطلقة ليست بالضرورة قابلة للمقارنة.¹ وقد ظهرت تطورات كثيرة في أهمية المحاسبة بالمؤسسة والتي ارتبطت ارتباطا وثيقا بعملية تقييم الوضع المالي للمؤسسات.

III. 2 المؤشرات التقليدية للمردودية:²

يعبر عن هذا المؤشر بـ: ROI بمعنى مردودية الاستثمار حيث تتم المقارنة بين النتائج والمبالغ المستثمرة، بعد ذلك تم الاعتماد على قياسات أكثر دقة وأكثر استخداما من طرف المحللين الماليين وهي نسبة مردودية الرأسمال الاسمي (ROE/Return On Equality)، يسمح هذا المؤشر بمقارنة أداء المؤسسة بالنسبة إلى المردودية المنتظرة من طرف المساهمين وبالتالي تقييم نشاطها المالي.

نسبة مردودية رأسمال الاسمي (ROE) = الناتج الصافي / الرأسمال الاسمي للمؤسسة

من سلبيات هذه النسبة كونها تدمج تأثيرات السياسة المالية للمؤسسة، حيث نجد في البسط النتيجة الجارية أو النتيجة الصافية التي تدمج تكلفة الديون وفي المقام، لا نأخذ بعين الاعتبار مجمل رأس المال باعتبار الديون غير متواجدة في هذه الصيغة.

لذلك تم استبدال مردودية الرأسمال الاسمي بمردودية الرأسمال المستخدم، هذه الأخيرة تقيم بالرأسمال المستخدم وهي النسبة التي تضبط أكثر المردودية الاقتصادية. ويتم حسابها بالشكل التالي:

نسبة مردودية رأسمال المستخدم (ROCE) = النتيجة الصافية / الرأسمال المستخدم

من المهم مقارنة مردودية رأسمال المستخدم بالنسبة لتكلفة الرأسمال WACC، أي بالنسبة لتكلفة الرأسمال الناتجة عن تكلفة الدين من جهة، من جهة أخرى عن تكلفة الرأسمال الاسمي. إن مردودية الرأسمال المستخدم تحدد بشكل عام من طرف المصالح المركزية.

¹. فرنسواز جيرو وآخرون، مرجع سابق، ص. 72.

². Ibid., PP. 72-74.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

III. 3 نحو تجديد المؤشرات المالية: نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

تفسر القيمة الاقتصادية المضافة EVA على أنها إحدى أدوات إدارة المنشأة التي تعمل على إحداث قيمة للمنشأة، كما أنها فسرت وبشكل خاص من قبل مكتب Stern Stewart and Company في عام 2002 على أنها مقياس يعتبره المحاسبون والمدراء الماليون كأساس لاحتساب قيمة الأسهم المتداولة في السوق.¹

على اعتبار أن جميع المنشآت لها هدف واضح يتمثل في زيادة ثروة الملاك، فهناك عدة طرق يمكن تبنيها لتحقيق هذا الهدف فقد حاول Mouritsen (1998) أن يبرهن أن القيمة الاقتصادية المضافة تعتبر قياساً تفصيلياً أفضل من العائد على الاستثمار ROI والعائد على حقوق الملكية ROE، بينما أكد Paulo (2003) أنه بهدف تحقيق الأهداف المالية المحددة من قبل حملة الأسهم، فإن على المنشأة أن تركز على طرق القياس من منظور مالي وطرق قياس من منظور غير مالي مثل العميل على سبيل المثال الذي سيؤثر في نهاية الأمر على تحسين الأداء المالي للمنشأة.²

اعتبر Alain Fernandez القيمة الاقتصادية المضافة على أنها مؤشر يقيس القيمة المحققة لحملة الأسهم، بمقارنة التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال المستثمر والعائد من هذا الاستثمار. يمكن حسابها بالكيفية التالية:³

القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) = رأس المال المستثمر * (ROIC-WACC)

حيث: ROIC (Return On Invested Capital): العائد على رأس المال المستخدم.

WACC (Weight Average Cost of Capital): التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال (تكلفة

رأس المال الخاص + تكلفة الديون).

من أجل خلق قيمة، يجب أن تكون تكلفة رأس المال المستخدم أقل من العائد على رأس المال المستخدم بمعنى (ROIC > WACC).

IV. مزايا وحدود المؤشرات المالية:⁴

1. IV مزايا المؤشرات المالية

وهي مرتبطة بمزايا القيم المحاسبية التي تركز عليها، من أهم هذه المزايا:

¹ . ثائر عدنان قدومي وآخرون، أيهما أكثر قدرة على تفسير التغيير في القيم السوقية للأسهم أي القيمة الاقتصادية المضافة EVA أم معايير الأداء التقليدية، (عمان، الأردن: 2011)، ص. 08.

² المرجع نفسه.

³ . Alain Fernandez, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Cinquième édition, (Paris: EYROLLES, 2011), P.41.

⁴ . فرسواز جيرو وآخرون، مرجع سابق، ص.ص. 79-85.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

- تعتبر كقياسات موضوعية نسبياً لكونها تخضع لقواعد محاسبية واضحة؛
- قياسات موثوق فيها لكونها تخضع للرقابة من الجهات المحاسبية والضريبية التي تلزم المؤسسات بوضع إجراءات ذات مصداقية؛
- يعبر عن القياسات المحاسبية كلها بقياس واحد وهو القيمة النقدية، الأمر الذي يسهل ضم المعلومات المختلفة ومن ثم مقارنتها؛
- المؤشرات المالية مهمة لكونها تسمح بتلخيص أداء المؤسسة في قياس وحيد، وحتى إذا أردنا تركيب المؤشرات فإن عددها يظل محدوداً. هذا يسمح بالمقارنات، ويسهل تشخيص الأداء العام.

IV. 2 حدود المؤشرات المالية

هناك عدة انتقادات للمؤشرات المالية من بينها:

- كونها تعطي نظرة عن الأداء على المدى القصير؛
- من ضمن حدود المؤشرات المالية أيضاً كون الآجال بين القرارات الإدارية وترجمتها إلى مؤشرات مالية يمكن أن تكون طويلة؛
- بما أن قياس النتائج ليس هدفاً بحد ذاته، لأن الهدف الأساسي هو تمكين المسير بالقيام بالتشخيص: هل نحن في خط الأهداف أم لا؟ باعتبار أن التشخيص يكون علاقة بين النتائج والأسباب ومن ثم محاولة تصحيح الانحراف. إلا أن المؤشرات المالية لا تعطي أي معلومة عن الأسباب التي أدت للحصول على هذا المستوى أو غيره من النتائج باعتبارها محصلة لقرارات أساسها مختلف (تجارية، إنتاجية، مالية... الخ).

إن حدود المؤشرات المالية قد ساهمت في تطور مؤشرات إدارية جديدة من أهمها المؤشر

الانجلوسكسوني (BSC(Balanced Scorecard)، إضافة إلى مقاربات أوروبية كالطريقة الفرنسية

Fernandez Alain ↓ GIMSI وطريقة OVAR(Objectives, Variables, Responsabilités)

سيتم التطرق لهذه المقاربات بالتفصيل في المبحث الموالي من هذا الفصل.

V. لوحات القيادة (Tableaux de Bord)

V. 1 ماهية لوحات القيادة

إن مجموع المؤشرات تشكل لوحة قيادة، كل لوحة قيادة خاصة بوحدة إدارية معينة (وحدة القرار، وحدة العمليات، مشاريع، منتجات، أسواق... الخ). قد ترتبط هذه اللوحات فيما بينها، هناك بعض

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

المؤشرات قد تكون مشتركة بين عدة لوحات قيادة. كما توفر لنا لوحات القيادة رؤية شاملة لوضع المؤسسة بمعلومات محددة واضحة لوضعية معينة.

يعتبر كل من Kaplan و Norton أن لوحة القيادة تضم عدة قياسات مالية إضافة إلى قياسات عملياتية حول رضا الزبائن والتنسيق الداخلي وأنشطة الابتكار والتطوير.¹ وقد ميزتها خصائص عديدة عن الأدوات المحاسبية التقليدية حيث يمثل الجدول الموالي أهم هذه الخصائص والميزات.

الجدول رقم 3. خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات المحاسبية التقليدية

الأدوات المحاسبية التقليدية	لوحات القيادة
معلومات مالية حصرية	تتضمن معلومات غير مالية إضافة للمعلومات المالية والكمية.
تتضمن معلومات داخلية	يمكن أن تتضمن معلومات خارجية إضافة للمعلومات الداخلية
تتضمن معلومات عام وشامل لكل المسؤولين	معلومات خاصة بكل مسئول
تتوفر عموماً بصفة شهرية	تتوفر وفقاً لمتطلبات المسيرين والمسؤولين
تقديمها عموماً ممل	عرض جذاب ومقنع وفعال
معطيات كثيرة ومفصلة	معطيات قليلة محددة تتركز حول نقاط معينة وضرورية.
تتطلب وقتاً كبيراً لفهمها وتحليلها	قراءة سريعة
غير قابلة للتغيير	مرنة وقابلة للتطوير
بطئ الحصول على المعلومة	سرعة الحصول على المعلومة

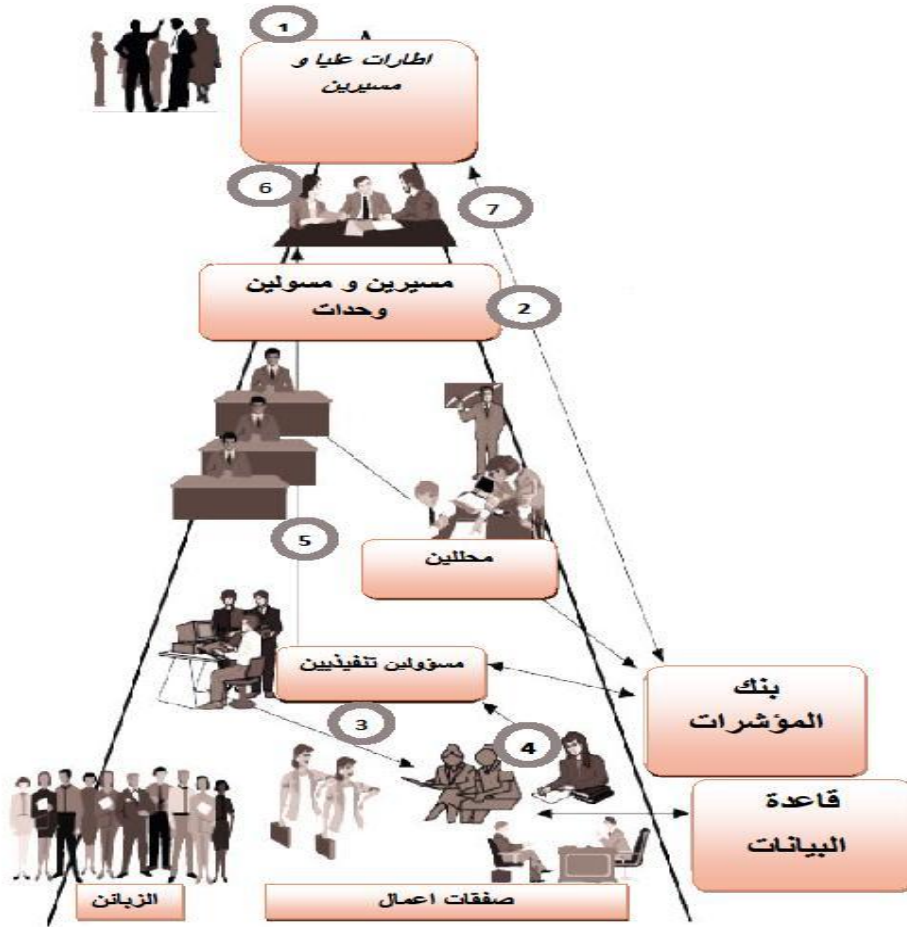
Source : Helene Loning et autres, le contrôle de gestion : organisation, outil et pratique, 3^{ème} édition, (Paris : Dunod, 2008), P.146.

إن كل مسير في المؤسسة يستخدم ويتبادل مؤشرات لوحات القيادة مع باقي المسيرين، وهناك علاقة وثيقة بين مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة (هرمية المؤسسة) ولوحات القيادة كما يوضحه الشكل الموالي:

¹. Kaplan R.S. et D.P. Norton, " The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance ", Harvard Business Review, janv.-févr. 1992, P . 71.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 6. هرمية المؤسسة ولوحات القيادة



Source : Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, 2^{ème} édition, (Canada : presses de l'université du Quebec, 2000), P.52.


حيث تقوم الإدارة العليا (1) باتخاذ القرارات مستخدمة لوحة القيادة الاستراتيجية التي تتكون من مؤشرات إدارية لمستويات دنيا (6) ومؤشرات استراتيجية أخرى مصدرها بنك المؤشرات (7) أو مصدر خارجي. على المستوى التشغيلي (3) يتم استخدام لوحات قيادة تشغيلية مكونة من مؤشرات تتغير باستمرار. المسار التشغيلي (4) يسمح بالتنسيق بين الأنشطة والموارد ويعطي في الأخير مؤشرات للتسيير (5). بخصوص المسارات الوسيطة (2)، هناك وحدات إدارية تستخدم مؤشرات حسب كل مستوى (تخطيط، تنظيم، مراقبة وتقييم).

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات


2.V مكونات لوحات القيادة


إضافة إلى جداول قصيرة، ملخصة وسهلة القراءة قد تحتوي لوحات القيادة على:

أولاً: المنبهات¹

تعتبر المنبهات مهمة جداً لتمثيل المؤشرات للوحات القيادة لكونها ملفتة للانتباه مختصرة مرئية وواضحة بعض أشكالها: ..

تعتبر المنبهات عن وضعية الأنشطة، وتبين إذا ما كانت الأمور تسير وفق ما هو مرغوب تماماً، أو أحسن أو أسوأ وضع، ويلجأ المسؤولون إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة عند كل حالة. مثال :

– معدل الغيابات في شهر سبتمبر 5.2% : 

– المعدل خلال الشهر الأخير : 

ثانياً: الرسوم البيانية²

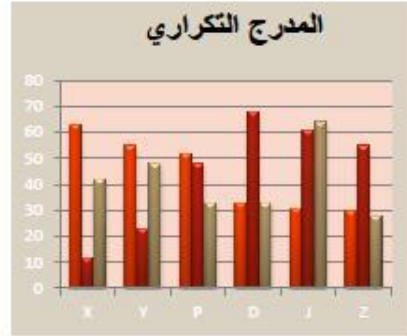
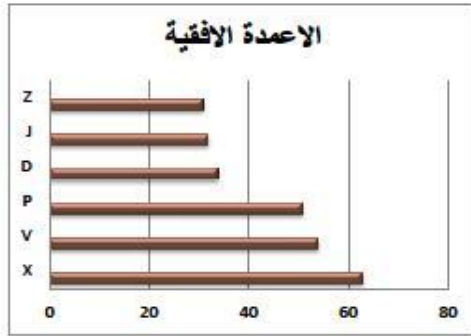
نستخدم بكثرة الرسوم البيانية في لوحات القيادة، حيث يسمح كل نوع منها بتوضيح نوع معين من المعلومات في شكل بيان يصف وضعية معينة، فيما يلي مختلف الأشكال البيانية للوحات القيادة.

¹ . Pierre Voyer, *Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance*, 2^{ème} édition, (Canada: presses de l'université du Quebec, 2000), P.263.

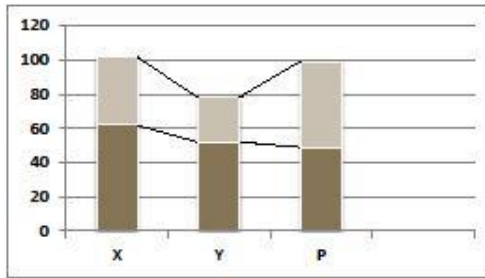
².Ibid,P.265.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

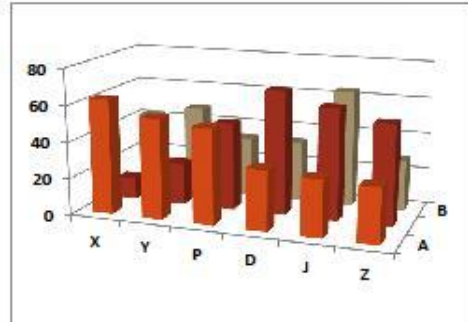
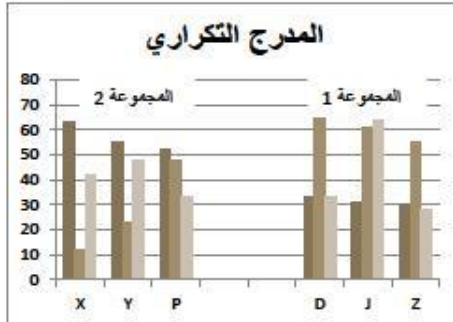
الشكل رقم 7. الرسوم البيانية للوحات القيادة



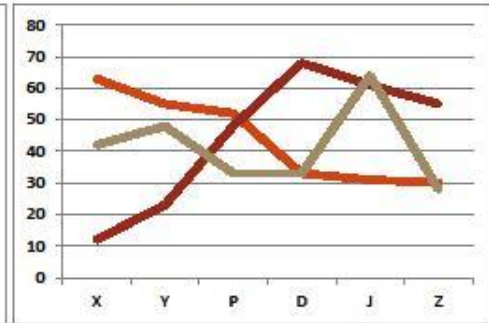
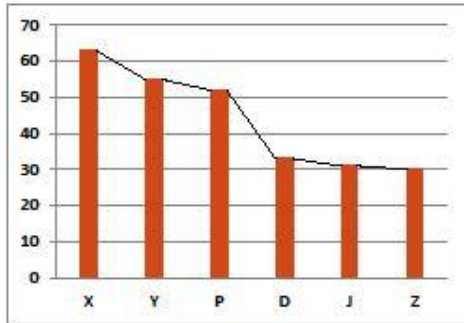
من اجل المقارنة بين الاحجام او الكميات النسبية



من اجل المقارنة بين قيم مجموعة حسب الاصناف



من اجل توضيح ارتباط او علاقة ما

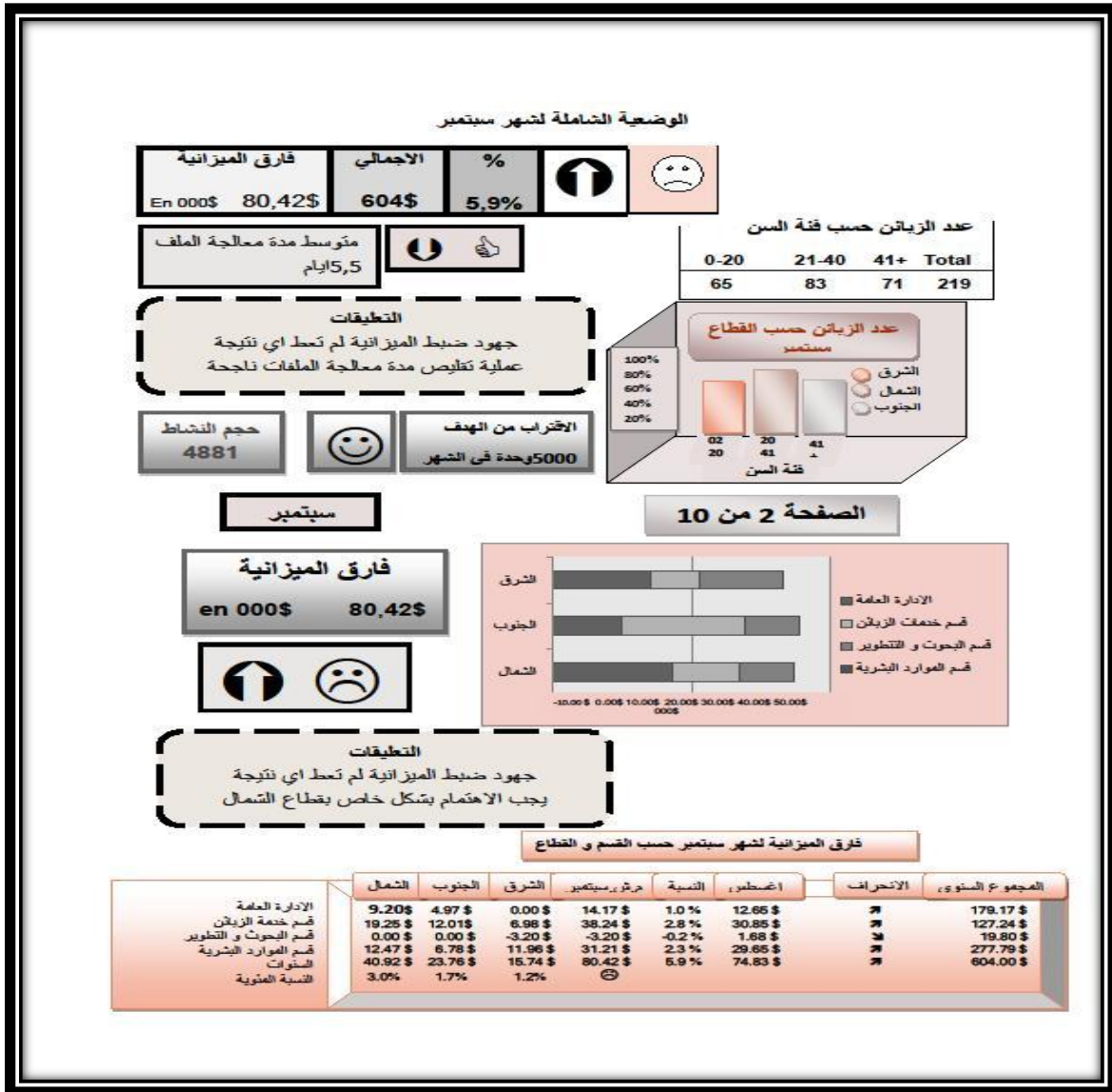


Source : Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, 2^{ème} édition, (Canada : presses de l'université du Quebec, 2000), P.P.265-266.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل الموالي عبارة عن مثال للوحة قيادة خاصة بمركز التأمين الصحي للعامل حيث يقوم بالتعامل مع المؤسسات في إطار معالجة ملفات تأمين حوادث العمال، تتمثل لوحة قيادة هذا المركز في صفحة شاملة تحوي رسومات بيانية ومؤشرات ومنبهات وتعليقات ونتائج. حيث نلاحظ في الصفحة الشاملة للوحة الأداء ارتفاعا في الميزانية وهو أمر غير مرض، كما نلاحظ ارتفاعا في حجم النشاط وكذلك تقليص في مدة معالجة الملفات وهذا يعد أمرا ايجابيا. ¹

الشكل رقم 8. مثال للوحة قيادة



Source : Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, 2^{ème} édition, (Canada : presses de l'université du Quebec, 2000), P.45.

¹. Pierre Voyer, Op.Cit., P. 44.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

3.V أنواع لوحات القيادة

هناك نوعان من لوحات القيادة في المؤسسة:¹

- لوحات قيادة خاصة بمراكز المسؤولية حسب التسلسل الهرمي بدءا من لوحة قيادة المؤسسة ككل إلى غاية القاعدة (المستوى التشغيلي).
- لوحات قيادة انتقالية (transversaux): تتمثل في لوحات قيادة العمليات، لوحات قيادة المشاريع، لوحات قيادة المنتجات ..الخ.

أما على المستوى الإداري الهرمي للمؤسسة، يمكن تقسيم لوحات القيادة إلى ثلاثة أنواع:²

- لوحات القيادة التشغيلية: ويتم استخدامها من قبل المشرفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء أو يقومون بتوزيع وتسليم منتجات وخدمات المنظمة. لوحات القيادة التشغيلية توفر المعلومات المطلوبة بطريقه ملخصه.
 - لوحات القيادة التكتيكية خاصة بعمليات الوحدات والمشاريع التي تهتم بقطاعات معينة أو بشريحة معينة من منظمة أو مجموعة محدودة من الأشخاص. ويستعملها مديري الأقسام والمسيرين لمقارنة نتائج الأداء المحصل عليه مع نتائج الأداء المخطط أو نتائج الفترة السابقة، كمثال؛ مشروع للحد من عدد الأخطاء في قاعدة بيانات العملاء وهنا قد تستخدم لوحة القيادة التكتيكية لعرض وتحليل التقدم المحرز خلال الأشهر الاثني عشر السابقة وذلك لتحقيق أقل أخطاء في بيانات العملاء بحلول العام الجديد ويقام تحديث كل البيانات المفصلة والملخصة في هذه اللوحات يوميا أو أسبوعيا ويميل هذا النوع من اللوحات إلى التحليل أكثر من المراقبة والإدارة.
 - لوحات القيادة الاستراتيجية : تراقب تنفيذ الأهداف والقرارات الاستراتيجية ويتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن، إدارة الجودة الشاملة وغيرها من المقاربات التي تهتم بالمستوى الاستراتيجي للمؤسسة.
- من الملاحظ أن لوحات القيادة التشغيلية تؤكد أن المراقبة أنجع من التحليل والإدارة أما التكتيكية فتهتم بالتحليل قبل الإدارة والمراقبة، بينما الاستراتيجية فتؤكد أفضلية الإدارة عن سابقاتها(التحليل والمراقبة).

¹.Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, 3^{ème} édition, (Paris: éditions d'organisation, 2003), P. 139.

². Wayne W. Eckerson, **Performance Dashboards : Mearsuring, Monitoring, and Managing your Business**, (Canada: John Wiley and sons, Inc, 2006), PP.17-19.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

4.V وظائف لوحات القيادة

- تتمثل أهم وظائف لوحات القيادة فيما يلي:¹
 - تعتبر لوحة القيادة كأداة توفر لمتخذ القرار رؤية وإدراك لوضع معينة في زمن محدد؛
 - تعتبر لوحة القياس أداء موثوقة لقياس الأداء؛
 - تلعب لوحات القيادة دورا وقائيا وتستخدم كأداة تنبيه عن أي انحراف أو خطر؛
 - تستخدم في عملية التوقع كما يمكن اعتبارها كأداة محاكاة لوضع أو ظرف معين حقيقي؛
 - في حالة القرارات الجماعية، تمنح لوحات القيادة رؤية/نظرة مشتركة لوضع معين؛
 - تعمل لوحات القيادة على تسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة.
- الشكل الموالي يوضح هذه الوظائف.

الشكل رقم 9. وظائف لوحات القيادة



Source : Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, Cinquième édition, (Paris : EYROLLES, 2011), P.255.

¹.Alain Fernandez, Op.Cit., PP. 252-255.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

المبحث الثالث. المقاربات الحديثة لقياس الأداء

إن التغيير في البيئة التكنولوجية وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء إضافة للمقاييس المالية التقليدية في المؤسسات تتلاءم مع أهدافها الاستراتيجية، من بين المنهجيات المعروفة والأكثر استخداماً على المستوى العالمي هي المقاربة الأنجلوسكسونية: بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard"، ومن المنهجيات الأوروبية سنتناول المنهجيتين الفرنسييتين: OVAR و GIMSI. أهداف هذه المناهج ومبادئها متقاربة. تكمل مؤشرات النتيجة بمؤشرات تركز على وسائل تشغيلية أكثر فعالية، وتهتم بالأداء على المدى الطويل وتعتمد على نمذجة الأداء أي خلق علاقة السبب/ النتيجة بين الوسائل التي تم قياسها والأداء المراد البحث عنه.

I. المبادئ المشتركة للمقاربات الحديثة لقياس الأداء

من أهم المبادئ المشتركة للمقاربات الحديثة لقياس الأداء ما يلي:¹

- ضبط الأداء بشكل أكثر ملاءمة؛
- إنشاء مؤشرات أكثر توقعاً للأداء؛
- تحسين مقروئية المؤشرات؛
- تطوير المؤشرات المتعلقة بوسائل العملية، هذا المبدأ ينص على كيفية نقل قياس الأداء من قياسات النتيجة نحو قياسات متعلقة بوسائل الأداء؛ مثلاً الوسيلة الأساسية للأداء يمكن أن تكون جودة المنتجات، تطوير الخدمات.. الخ. وبالتالي يمكن للمؤسسة ضبط الأداء قبل تكوين النتيجة؛
- الاحتفاظ بالمؤشرات المالية وغير المالية في نفس الوقت؛
- اختيار المؤشرات الملائمة لاستراتيجية المؤسسة هذه النقطة بالذات مرتبطة بنمذجة الأداء حيث تكمن استراتيجية أي مؤسسة في اختيارها من ضمن مجموعة من البيانات المتاحة، بيانا خاصا بمتابعة الأداء.

II. جدول المؤشرات على الطريقة الفرنسية OVAR

من أجل توسيع قياس الأداء قد تم البحث عن نمذجة أكثر عمقا وملائمة ويتم استخدام جدول المؤشرات الذي يعتبر كأداة إدارية يتضمن المؤشرات المالية وغير مالية ويستهدف جدول المؤشرات ما يلي:

¹. فرسواز جيرو وآخرون، مرجع سابق، ص.ص. 86-96.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

- إنشاء أداء قيادة لديها القابلية على رد الفعل والتي توفر معلومة سريعة وبشكل مستهدف؛
- توفير المعلومات لمختلف مسؤولي المؤسسة وعدم تخصيصها للإدارة العامة؛
- تزويد كل مسؤول بالمعلومات التي يحتاج إليها لقيادة أداء وحدته، بضمان تناسق كلي للمعلومات.

II. 1 مقارنة OVAR

مقاربة OVAR* هي طريقة فرنسية وضعها ثلاثة أساتذة من مجموعة HEC وهم: Daniel, Michel, Michel Fiol وHugues Jordan في أواخر الثمانينات، وهي من الأساليب الحديثة لإدارة الأداء المتكامل للمنظمة وخططها العملية اعتمادا على الثنائي سبب/نتيجة، حيث تجمع بين التسلسل الهرمي والأفقي في المنظمة.

تجيب هذه المقاربة على عدة تساؤلات من أهمها:

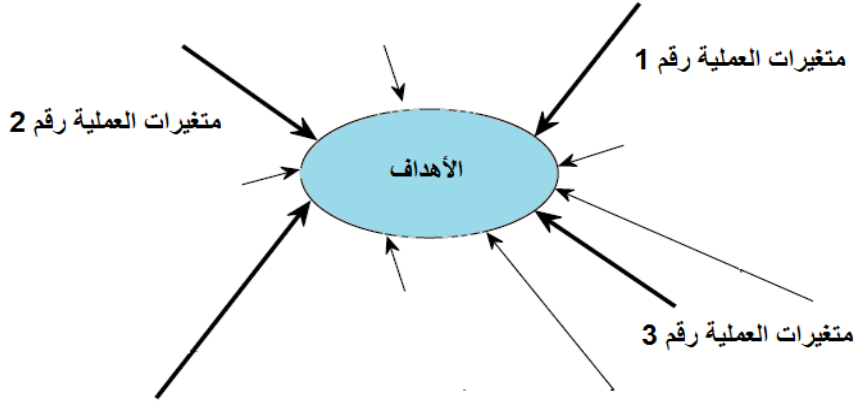
- ما هي أهداف المنظمة؟
 - عن ماذا تعبر متغيرات العملية؟
 - ما هي خصائص مخطط العملية؟
- اعتمادا على هذه التساؤلات، يمكن الوصول إلى أهم عناصر هذه المقاربة والمتمثلة في:¹
1. الأهداف: والتي يجب أن تكون واضحة، قابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.
 2. متغيرات العملية: يمكن التعبير عنها بأنها تلك الطرق التي توصلنا للنتيجة، والدعائم الأساسية للعملية التي يعتمد عليها المسؤول للوصول إلى أهدافه، تتميز متغيرات العملية بعدة خصائص أهمها:
- أن يكون عددها قليل كي يستطيع المسؤول أن يركز على عدد قليل من الأسباب والتي تتحكم بنسبة كبيرة ومهمة من النتائج؛
 - يمكن التحكم فيها من طرف المسؤول.

*. OVAR : O: Objectifs, VA: Variable d'action, R: Responsabilité.

¹. Hélène Löning ;et autre, Op.Cit, PP. 76-79.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 10: متغيرات العملية



source :Hélène Löning ;Yvon Pesqueux et autre, **le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques**, 3^e édition (paris : dunod, 2008), P. 78.

3. **مخططات العملية:** تمثل الغرض من مقارنة OVAR حيث أنه بدون هذه المخططات تصبح الأهداف ومتغيرات العملية بلا معنى. لأن متغيرات العملية تعطينا فقط السبب وليس الطريقة للوصول للأهداف، وبالتالي يمكن التعبير عن الفرق بين متغيرات العملية ومخططات العملية بالفرق بين التساولين: لماذا وكيف.

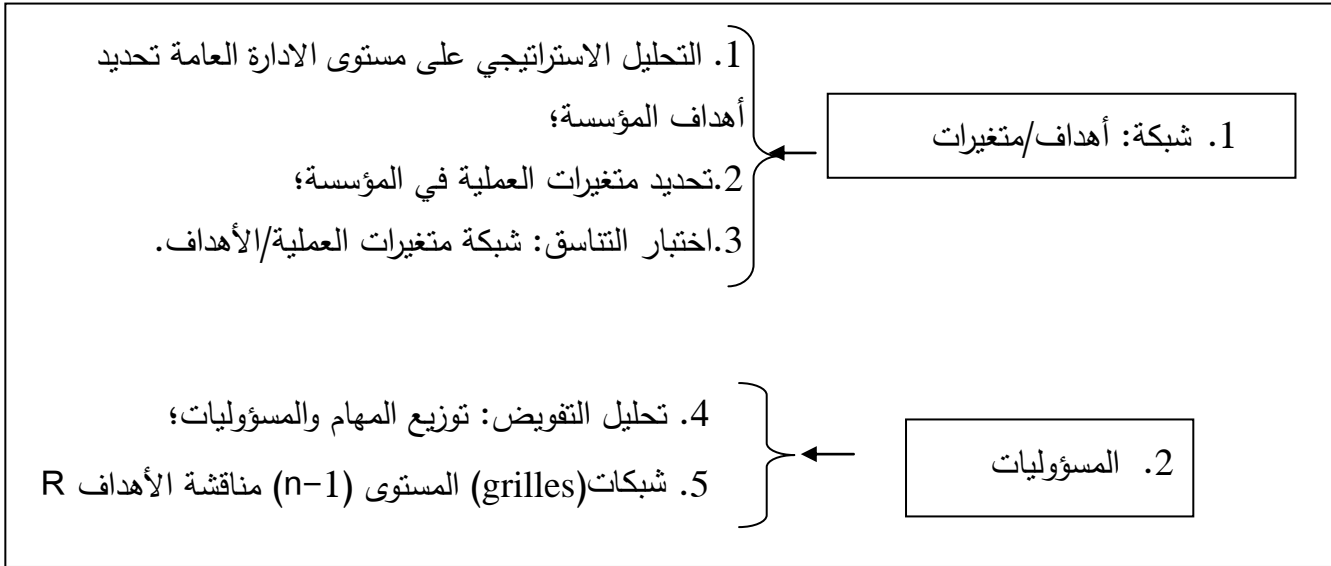
II. 2 مراحل مقارنة OVAR

إن مقارنة OVAR في شكلها العملي تمر بعدة مراحل حيث تبدأ بمرحلة التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي (Porter, BCG,....) على مستوى الإدارة العليا وذلك أخذا بعين الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات التي تلعب دورا هاما في تحديد الغايات تم الأهداف العامة للمؤسسة. تبدأ شبكة OVA الخاصة بالإدارة العليا بالتشكل شيئا فشيئا، يتم اختبار التنسيق بين متغيرات العملية وأهداف المؤسسة. بعد هذه المرحلة يتم الانتقال للمرحلة الثانية المتمثلة في تفويض السلطات والمسؤوليات على مستوى (n-1) الذين يحددون بدورهم شبكات OVAR. وهكذا تتم العملية بطريقة متكاملة ومتسلسلة ومتناسقة بين كل المستويات في المؤسسة (أفقيا أو عموديا)¹. يمكن تمثيل هذه الخطوات في الشكل الموالي.

¹.Hélène Löning et autre, Op.Cit, P. 83.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 11: مراحل مقاربة OVAR



.source : Hélène Löning ; Yvon Pesqueux et autre, le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, 3^e édition (paris : dunod, 2008), P.83

عندما يتعلق الأمر بتصميم لوحات القيادة يتم إضافة مرحلتين إضافيتين، يتعلق الأمر بالمرحلة الثالثة التي تتمثل في اختيار المؤشرات الملائمة وتحديد موارد المعلومات (توفر البيانات). أما المرحلة الرابعة فتتمثل في تألية لوحات القيادة وإعدادها بوضوح وهي بلا شك أطول مرحلة والأكثر تكلفة.

II. 3 منهجية إنشاء جداول OVAR

إن هذه الطريقة في شكلها المتطور لا توصي بإنشاء جدول بل نظاما من الجداول المتميزة لمختلف الوحدات ولمختلف مستويات المسؤولية والمتمحورة حول مسألة أداء المنظمة. لإنشاء جدول مؤشرات الإدارة العامة توصي باختيار المؤشرات التي تركز على الأهداف (O) والمؤشرات التي تركز على متغيرات العملية في نفس الوقت يجب تحديد كل بعد من هذه الأبعاد مسبقا.

أولا. تحديد الأهداف

المرحلة الأولى من المنهجية تتمثل في تحديد مهمة المؤسسة والأهداف المرتبطة بها حيث أن المهمة تعبر عن السبب العام لوجود المؤسسة أو الوحدة، تعبر بشكل عام عن النشاط (الصناعة، التصميم، التسويق... الخ) ، المنتج (الحواسيب، البرامج... الخ) والأسواق (عامة المستهلكين، القطاع العام، العلاقات بين المؤسسات... الخ) ، إنها تمثل نقطة بداية للمنظمة لبناء جداول المؤشرات، على هذا الأساس توضح الأهداف جزءا كبيرا من المؤشرات.¹

¹. فرنسواز جيرو وآخرون، مرجع سابق، ص. 106.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

ثانياً. تحديد متغيرات العملية (VA)

المرحلة الثانية من طريقة ovar تتمثل في عمل النمذجة حيث أن وسائل العملية والمسماة "متغيرات العملية" تتطابق مع الأداءات الوسيطة ومع الأهداف العامة للأداء. إن جدول ovar يوفر دعماً منهجياً يشمل الأهداف ومتغيرات العملية ويشكل الروابط التي تجمع بينها وبذلك يهيئ عمل تحديد المؤشرات.¹ إن الجدول الموالي يوضح مثال عن لائحة OVAR حيث أن جدول المؤشرات يجب أن يكون بمثابة مجموعة متوازنة من المؤشرات التي تعكس مجمل الأهداف. هذا الجدول يسمح أيضاً بالتحقق من أن متغيرات العملية قد تم تحديدها لكل هدف وبالتالي متابعة مسار النمذجة لكل هدف.

الجدول رقم 4. مثال عن لائحة OVAR

الهدف رقم 3	الهدف رقم 2	الهدف رقم 1	
X		X	المتغير رقم 1
	X		المتغير رقم 2
		X	المتغير رقم 3
X			المتغير رقم 4

المصدر: فرنسواز جيرو وآخرون، ترجمة وريدة واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007)، ص. 106.

يمكن الحصول على جدول ثاني يسمح بإنشاء قائمة مؤشرات متطابقة مع الأهداف من جهة ومتغيرات العملية من جهة أخرى .

¹ . فرنسواز جيرو وآخرون، مرجع سابق.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الجدول رقم 5. من لائحة OVAR إلى قائمة مؤشرات.

الأهداف	المؤشرات التي تركز على الأهداف	متغيرات العملية	المؤشرات التي تركز على متغيرات العملية
الهدف رقم 1	المؤشر 1	متغير العملية 1	المؤشر أ
	المؤشر 2		المؤشر ب
		متغير العملية 3	المؤشر ج
الهدف رقم 2	المؤشر 3	متغير العملية 2	المؤشر د المؤشر هـ
الهدف رقم 3		متغير العملية 1	المؤشر أ
		متغير العملية 4	المؤشر ب
	المؤشر 4		المؤشر ج

المصدر: فرنسواز جيرو وآخرون، ترجمة وريدة واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007)، ص. 107.

ينصح غالباً بمبدأين لإنشاء جدول المؤشرات رغم كونهما غير واضحين في منهجية OVAR هما فكرة الخطط العملياتية من جهة وفكرة تقديم المؤشرات .

يرتكز مفهوم المخطط العملياتي على فكرة أن القيام بإدارة كل متغيرات العملية الملائمة في نفس الوقت هو بدون شك أمر خيالي. يجب إذن تحديد الأولويات في وقت معين. أي سنركز على بعض عمليات التطوير ذات الأولوية.

مخطط العملية يختلف عن متغير العملية باعتباره يحدد تحقيق هذا الأخير في الزمن. مثلاً إذا حددنا أن جودة المنتجات متغير عملية ملائم، المخطط المرتبط به يمكن أن يكون وضع مسار محدد بزمن معين هذا المخطط محدد بوضوح.¹

¹ فرنسواز جيرو وآخرون، مرجع سابق، ص. 108.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

إذا، مفهوم مخطط العمليات مرتبط بمدة زمنية محددة عكس متغير العملية، لكنه عملي أكثر إذا كانت معطيات جدول المؤشرات مركزة على المخطط التشغيلية/ التشغيلية أكثر منها على متغيرات العملية إذن تصبح الأداة قابلة للتطور ويجب عليها أن ترفق بما يلي:

• الاستراتيجية الحالية، هذه الأخيرة يجب أن تتطور وفقا للمحيط ويمكن أن تبدو غير مستقرة في بعض النطاقات؛

• نموذج الأداء المستخدم: هذا النموذج بحد ذاته قابل للتطوير يترجم مسار التمرن داخل المؤسسة.

• المخططات العملية ذات الأولوية حاليا؛

• فيما يخص طريقة التقديم، غالبا ما ينصح بتقديم مقروئية جداول المؤشرات من طرف المدراء. هذا يؤدي إلى تمييز المؤشرات البيانية (رسم بياني إلخ) واستخدام الألوان المميزة حسب مستوى النتيجة. ... إلخ؛

• المقروئية تفرض أيضا أن يكون جدول المؤشرات ذات صفة موجزة لكي لا يتوه المدير تحت جبل من المعلومات. إذ لا يجب أن تكون المؤشرات كثيرة؛

• توضيح الأهداف والاستراتيجية ومتغيرات العملية التي تم اختيارها؛

• تحليل المسؤوليات، التي ستسمح بتوزيع المؤشرات الملائمة داخل المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، فكرة المخطط العملياتي، تسمح أيضا بتخفيض عدد المؤشرات غير المالية باختيار الأهم في "وقت معين"

III. المنهجية الأنجلوسكسونية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC)

في عصر تسوده التكنولوجيا الرقمية وارتفاع حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبح من الضروري على كل منظمة تطمح بالنمو والبقاء أن تبحث عن أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية ولعل من أهم الأدوات التي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن بواسطة Robert Kaplan & David Norton في مقال نوقش لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992، حيث شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين ورجال الأعمال على حد سواء، كما تم اعتمادها من قبل العديد من الشركات الخاصة والعامة، والمنظمات غير الربحية

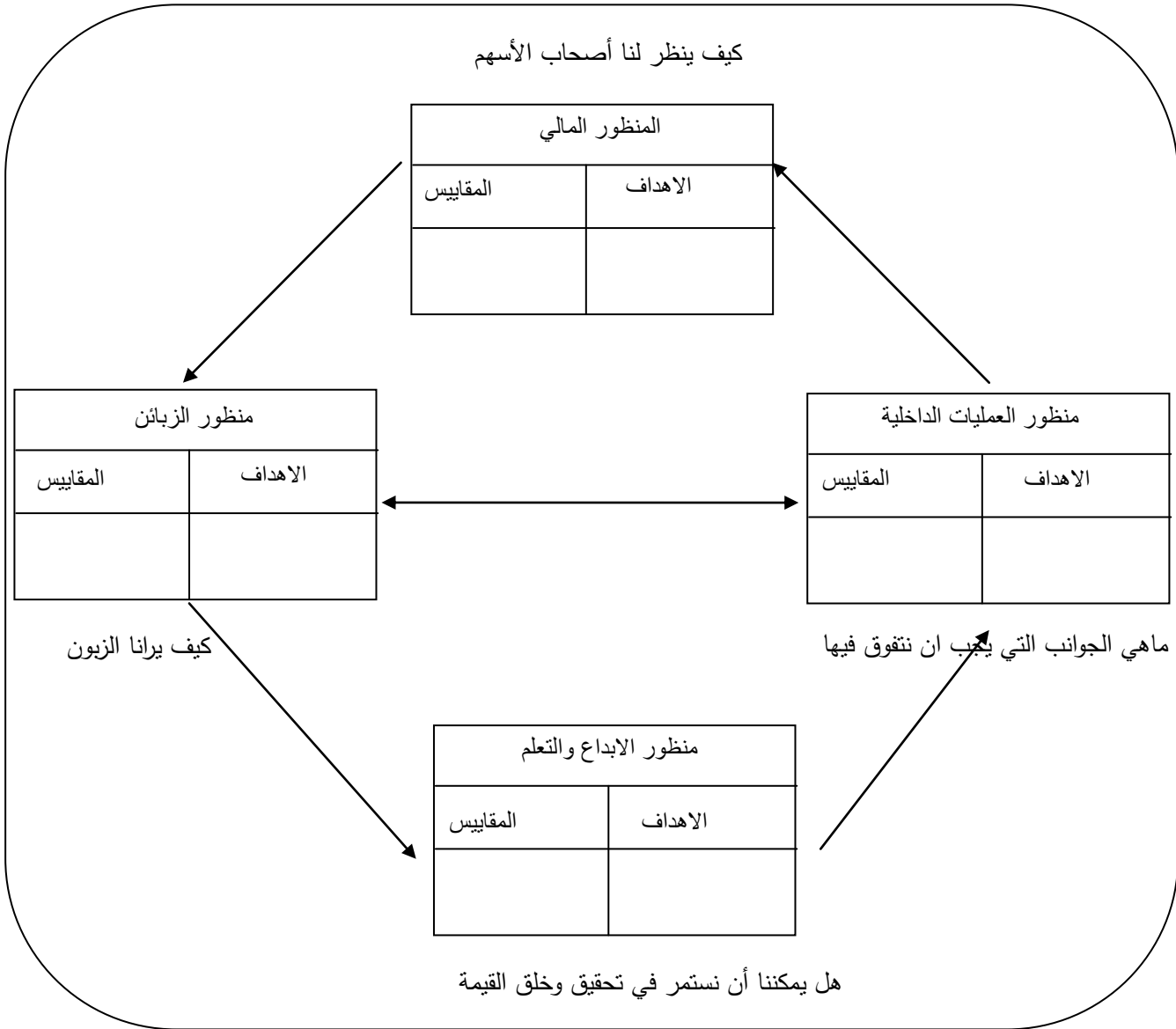
الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

في جميع أنحاء العالم، مما جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة لقياس نشاطات المنظمة ودوافع العمل مقارنة بأهدافها من خلال ربطها برؤية واستراتيجية المنظمة. حيث تركز بطاقة الأداء المتوازن على الجوانب المالية وغير المالية في المنظمة، هذا وتأكيداً على الانتقادات السابقة بخصوص قصور الاعتماد على النتائج المالية فقط في تسيير وتقييم النشاط، وما يمكن أن يؤدي إليه ذلك من مخاطر جسيمة تهدد بقاء واستمرار المنظمات؛ يصف Kaplan¹ هذا الوضع بالطائرة التي لا يوجد بها سوى مؤشر وحيد للسرعة دون غيره فيما يختص بالضغط ودرجة الحرارة والارتفاع والوقود... الخ فكما أن مثل هذه الطائرة تخاطر بالإقدام على المجهول بركابها فقد تتعرض للتصادم مع الجبال أو نفاذ الوقود، فإن المنظمات هي الأخرى بأصحاب المصالح بها ليست بأفضل حال منها لذا فإن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تزود المديرين بالأدوات التي يحتاجونها للوصول إلى فهم دقيق للأهداف والأساليب الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، إذن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رسالة المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار اللازم لإجراء تقييم استراتيجي يهدف لتحقيق الأهداف المالية وغير المالية للمنظمات لتحقيق النتائج الممتازة في المستقبل. جلب هذا المقال انتباه الكثيرين وما جاء في مضمونها حول تطبيقها في المنظمات وما ينتج عنها من فوائد كثيرة، وأعيد نشرها في عام 1996. من أهم مميزات بطاقة الأداء المتوازن تحقيق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو.

¹ Kaplan, R. S. & Norton, D. P, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, (USA:Harvard Business School Press, 1996), P. 2.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 12: بطاقة الأداء المتوازن لـ: Kaplan&Norton.



Source: Kaplan, R. S. & Norton, D, “ The Balanced Scorecard-mesures that drive performance”, Harvard Business Review, Boston, January- February : 1992,P.72.

III. 1 جوانب بطاقة الأداء المتوازن

إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد علي المقارنة بين المنافسين، إنهم يشيرون إلي مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات العميل. ويوضح الشكل رقم 12 الصورة العامة التي يظهر عليها قياس الأداء المتوازن. ويتضح من الشكل أن هناك أربعة جوانب أساسية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي:¹

¹. Kaplan, R. S. & Norton, D. P Op.Cit ., PP. 25-29

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

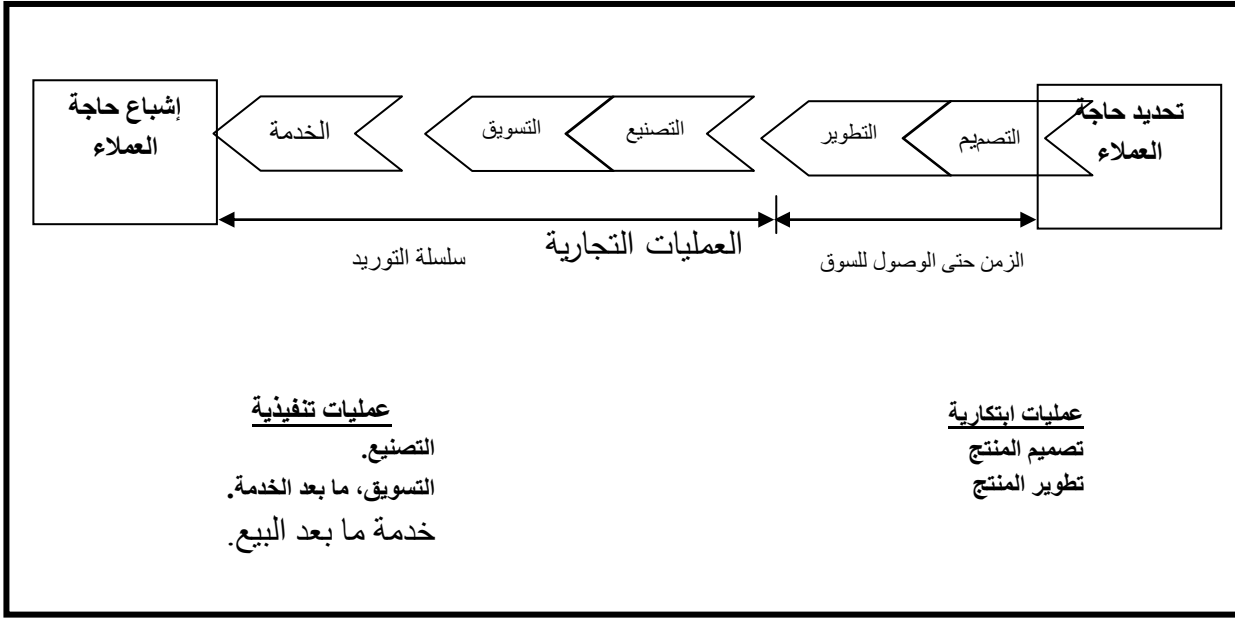
1. **الجانب المالي:** يحوي هذا المحور نسبة مالية بحتة قابلة للقياس بسهولة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، أو القيمة المضافة الاقتصادية (EVA)، ومن المهم اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل فمثلا لو ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافيا لأن صافي الربح قد يكون كبيرا ولكن العائد على الاستثمار قليلا. ولهذا تكمن أهمية استخدام المؤشرات المالية لأن المنظمات تهدف أساسا للربح ووظيفتها تعظيم مستحقات المساهمين.

2. **جانب العميل:** يهتم هذا الجانب بالعميل وبقطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح الشركة في هذه القطاعات. أي أنه يهتم بتقييم نتائج الأداء من منظور العملاء ومدى رضاهم عن معاملات المؤسسة معهم لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس أساسية مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل إضافة إلى تدابير أساسية تشمل نتائج رضا العملاء، والمحافظة على العملاء، اكتساب العملاء الجدد، ربحية العميل وحصتها في السوق في قطاعات مستهدفة.

3. **جانب العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. وتتركز المؤشرات والمقاييس الخاصة بهذا المحور على الجوانب التي تسمح بتحقيق المزيد من رضا وولاء العملاء من جهة وتحقيق المكاسب المالية للمؤسسة والتي تعتبر الأكثر أهمية لاستراتيجية المنظمة لتحقيق النجاح. كما تحث منهجية BSC على الابتكار ويفيد نموذج بورتر لسلسلة القيمة في القيام بذلك (أنظر الشكل رقم 13)، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المنظمة بدءاً بتحليل احتياجات العملاء وانتهاءً بتقديم المنتج بتكلفة أقل من سعر بيع المنتج، ويبقى الإشكال الوصول إلى النجاح على المدى الطويل قد يتطلب منتجات جديدة تماما لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء الحاليين والمرقبين وهذا ما يؤكد أن خلق القيمة للزبائن على المدى الطويل ذي أهمية كبرى للأداء الاقتصادي وتسيير العمليات بطريقة فعالة ومتماسكة.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 13. العمليات الداخلية وفق منظور القيمة



Source : Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston : Harvard business School Press, 1996), p. 27.

4. جانب التعلم والنمو: من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي بدورها تخلق قيمة للعملاء والمساهمين على حد سواء وتحسين قدرتها التنافسية مقارنة بما يحققه المنافسون يشتمل محور التعلم والنمو للمنظمات على ثلاث عناصر: (1) العنصر البشري ويعبر عنه بقدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته. (2) قدرات نظام المعلومات. (3) العمليات والأساليب التنظيمية، إن الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة يرمي إلى تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. فقد تشمل هذه البطاقة أهدافا مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الحافز لدى العالمين للابتكار والتطوير. لاسيما وأن عدم الاهتمام بالتعلم والابتكار لا يمكن المنظمة بالاستمرار والمنافسة لأن المنافسين يتطورون وبالتالي خروج المنظمة خارج نطاق المنافسة. لذلك فإن استخدام هذه البطاقة يساعد المنظمة على مراقبة تطورها وقدرتها الابتكارية مقارنة بالآخرين.

III. 2 محاور بطاقة الأداء المتوازن

إن العديد من الشركات لديها أنظمة قياس تتضمن المقاييس المالية وغير مالية. وتعتبر أهداف و مقاييس بطاقة الأداء المتوازن أكثر من مجرد مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، بل هي مجموعة من العمليات (من أعلى مستوى إداري إلى القاعدة) الصادرة من مهام واستراتيجيات وحدات

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الأعمال. حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة مهام واستراتيجيات وحدات الأعمال إلى أهداف وقياسات ملموسة، ويجب أن تحقق هذه القياسات توازناً بين المقاييس الخارجية للمساهمين والزبائن من جهة وبين المقاييس الداخلية لعمليات وحدات الأعمال، الابتكار، التعلم والنمو من جهة أخرى. كما تضمن الموازنة بين المقاييس الداخلية، النتائج المتحصل عليها وقياسات الأداء المستقبلي المراد الحصول عليها. تستخدم المؤسسات هذه البطاقة كنظام إداري لإدارة استراتيجيتها على المدى الطويل. ولإنجاز العمليات الإدارية الحرجة مثل:

- ترجمة وتوضيح الرؤية والاستراتيجية؛
- فهم وربط الأهداف الاستراتيجية بالقياسات؛
- تخطيط وتنظيم المبادرات الاستراتيجية؛
- تعزيز استراتيجية التغذية العكسية والتعلم.

يعتبر المحور أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في الجانب المالي والعلماء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحوي كل جانب مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين تكون قابلة للقياس، معقولة، واضحة ومحددة بإطار زمني والمؤشرات والمعايير التي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل، والمبادرات. الشكل رقم 14 يمثل محاور بطاقة الأداء المتوازن.

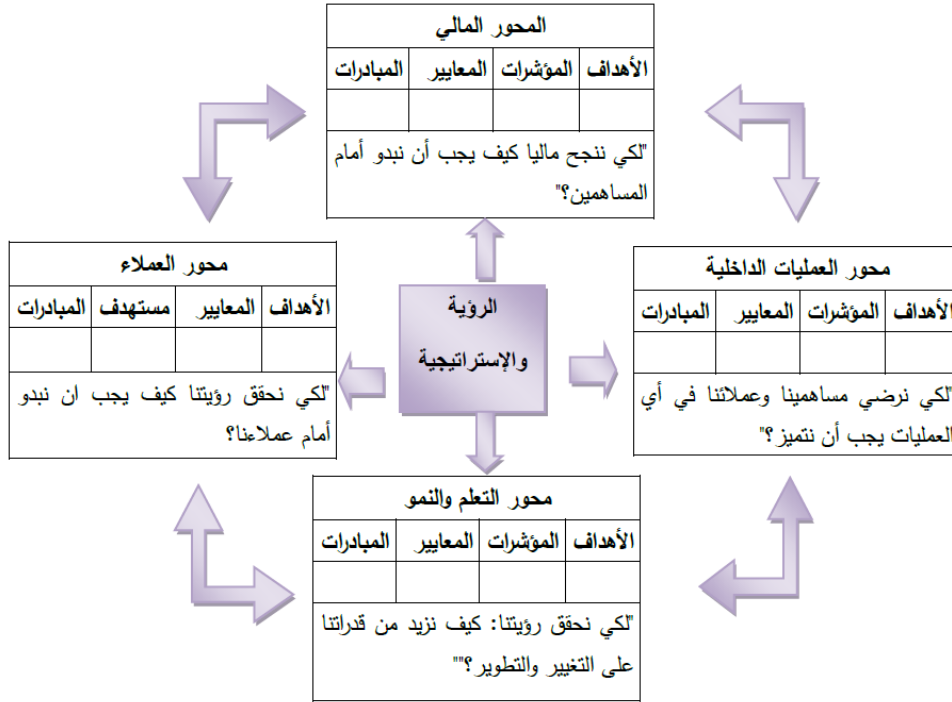
تتخصر مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في أربع مجموعات:¹

1. مؤشرات النتيجة المالية التي تهتم بخلق قيمة للمساهمين؛
2. مؤشرات رضا الزبائن، يعتبر كل من Kaplan & Norton انه توجد علاقة سببية بين مؤشرات هذه المجموعة ومؤشرات المجموعة المالية، باعتبار أن رضا الزبائن هو محدد للأداء المالي؛
3. مؤشرات مرتبطة بالمسارات/ العمليات الداخلية التي تسمح للمؤسسة بقيادة جودة هذه المسارات الأساسية، حيث أعطيت أهمية خاصة لمسارات الإنتاج، الإبداع، خدمة ما بعد البيع. هذه المجموعة بحد ذاتها تعتبر كعامل محدد لرضا الزبائن؛
4. مؤشرات التمرن/التعلم والتي تتعلق بالكفاءة وتحفيز الموظفين، وكذلك أداء أنظمة المعلومات. هذه المؤشرات تعتبر الدعم الذي تعتمد عليه كل المجموعات.

¹ . فرنسواز جيرو وأخرون، مرجع سابق، ص. ص. 98-99.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 14. محاور بطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, R. S. & Norton, D. P., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**(Boston : Harvard business School Press, 1996), p.9.

يوصي Kaplan & Norton بمؤشرات خاصة لكل واحدة من المجموعات/ المحاور. بالنسبة للمجموعة المالية يقترحان 3 أنواع من أهداف الأداء نمو وتوزيع المبيعات، تخفيض التكاليف، تحكم في الأصول المستخدمة. حسب ما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النمو، استقرار أو نضج، تختلف المؤشرات نفسها في كل حالة. مثلا مؤشرات المرتبطة بتخفيض التكاليف يمكن أن تكون في مرحلة النمو، قيمة المبيعات بالنسبة لكل عامل في مرحلة الاستقرار بالنسبة للمنافسين ونسبة تخفيض التكاليف، وفي مرحلة النضج قيمة المبيعات بالنسبة لتكاليف الوحدة. بالنسبة لإرضاء الزبائن، تقترح 5 مجالات للقياس : الحصة من السوق، احتفاظ بالزبائن، الحصول على زبائن جدد، إرضاء الزبائن، المردودية حسب كل جزء من السوق.

أما بخصوص مجموعة المسارات الداخلية تم التركيز على بعض المسارات الرئيسية مثل الابتكار، الإنتاج، خدمة ما بعد البيع والجودة أخيرا، بالنسبة لمجموعة التمرن/التعلم، تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات: الموارد والكفاءات من العمال، جودة نظام المعلومات والمناخ الداخلي للمؤسسة.¹ إن منهجية بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذجا كاملا من مؤشرات مرتبطة فيما بينها.

¹فرنسواز جيرو وأخرون، مرجع سابق.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

III. 3 فوائد ومزايا بطاقة الأداء المتوازن

- إن لبطاقة الأداء المتوازن مزايا وفوائد عديدة من بينها:¹
- ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس؛
- تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية المنشأة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء؛
- تحديث الاستراتيجية وتعميمها على كامل أقسام المؤسسة؛
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة؛
- انسجام أهداف الأشخاص مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل؛
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين؛
- تساعد في تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة كالجودة وإعادة الهندسة؛
- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات مثل الموازنة بين الأهداف طويلة المدى، والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية؛
- ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف طويلة الأمد للميزانيات السنوية، القيام بمراجعات للأداء الدوري لمعرفة الاستراتيجية وتحسينها؛
- تمكن المؤسسة من تنسيق عملياتها الإدارية وتنفيذ استراتيجيتها على المدى الطويل؛
- توفر نموذجاً متكاملًا لإدارة وتنفيذ الاستراتيجية في ظل المنافسة والتغير التكنولوجي.

III. 4 بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الاستراتيجية

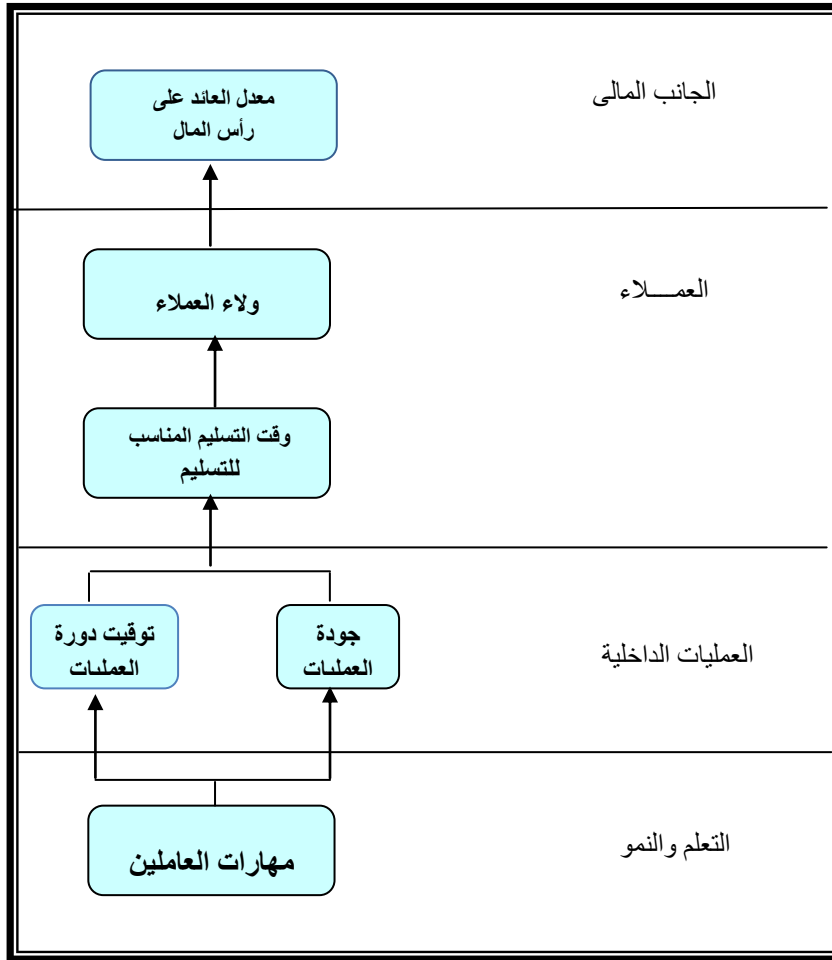
إن المحاور/ المجموعات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مترابطة بسلسلة من السببية: حيث يعتبر الأداء المالي هدف نهائي، مشروطة بالتنظيم الجيد للمسارات الداخلية، التي تركز بدورها على تحفيز كافة العاملين وأنظمة معلومات ذات أداء جيد. أنها مشروطة ببعضها، العلاقة السببية الموجودة بين المجموعات تشير بوضوح إلى سيطرة المؤشرات المالية في النهاية، حيث تهتم منهجية BSC بضبط الأداء على الأمد القصير والأمد الطويل معا وتركز على نمذجة الأداء قبل كل شيء بالعلاقة السببية بين مجموعات المؤشرات. من خلال متابعة منهجية تحليل علاقات السبب / النتيجة ضمن كل مجموعة من المؤشرات الأربعة. وذلك بدمج مؤشرات ضبط النتيجة ومؤشرات تحديد النتيجة. الشكل الموالي يصف مثال عن العلاقات السببية حيث معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك

¹Kaplan, R. S. & Norton, D. P, "Using the balance dscorecard as a strategic management system", **Hrvard Business Review**, Managing for the long term : July-August, 2007, P. 13.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

ولاء العميل، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وتحسين العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) ويتم الحصول على هذا بالتدريب والتمرن وتنمية مهارات وكفاءات الموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو).¹

الشكل رقم 15. دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن



Source: Kaplan, R. S. & Norton, D. P., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**(Boston : Harvard business School Press, 1996), P. 31

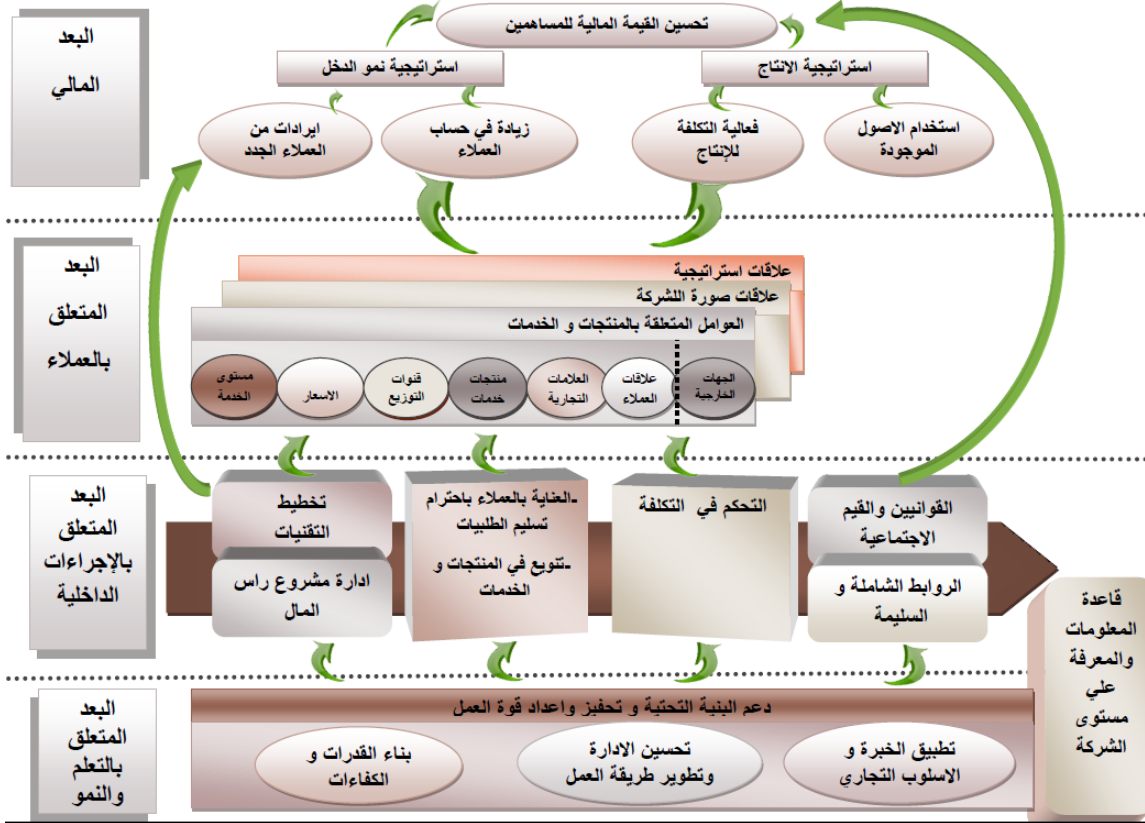
يتم وصف علاقات السبب والنتيجة من خلال الخرائط الاستراتيجية، هذه الأخيرة تعني تمثيل تصوري لهذه العلاقات السببية، كما تمثل الخرائط الاستراتيجية إحدى المكونات الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن كما يمكن اعتبارها كبنية شاملة وعامة تحدد عناصر معينة وأساسية (أهداف النمو

¹ . Kaplan, R. S. & Norton, D. P, Ibid .

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

والإنتاجية لتعزيز القيمة للمساهمين، الحصة السوقية والحصول على العملاء المستهدفين والاحتفاظ بهم وزيادة الأرباح، الابتكار والتميز في المنتجات والخدمات...) وتربطها باستراتيجية المنظمة ككل. يوضح الشكل الموالي الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم 16: الخريطة المتكاملة لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, R. S, **Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard** (Boston : Harvard business School Press, 2002), p. 10.

إن عملية بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب.

III. 5 تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن

حسب استقصاء قامت به شركة 2CG سنة 2014 (شركة استشارية لتنفيذ الاستراتيجية) حول

بطاقة الأداء المتوازن لأجل فهم أفضل لاستخدامها وتطبيقاتها وقد تحصلت على النتائج التالية:¹

- 87% من الشركات يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن للتأثير على الإجراءات التجارية؛
- 44% يستخدمونها شهرياً؛

¹ . TED JACKSON, " 10 Companies Using The Balance dScorecard (&Why)", APR 7, 2015
<https://www.clearpointstrategy.com/companies-using-the-balanced-scorecard/>, dernière visite : 10 avril 2015.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

- 33% يستخدمونها كل أربعة أشهر؛
- 31% ذكروا انها مفيدة للغاية؛
- 42% يرونها مفيدة جدا؛
- ما يقارب النصف من المنظمات التي تم استجوابها لديها أكثر من بطاقة الأداء المتوازن كما يتم استخدامها من قبل المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء.
- وحسب نفس التقرير، من أمثلة الشركات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن:
أ. في القطاع الخاص:
 - البنوك : Wells Fargo؛
 - الطاقة: Mobil North America Marketing and Refining (NAM&R)؛
 - الالكترونيات: Philips Electronics؛
 - المؤسسات المالية : Thomson Reuters؛
 - المستشفيات: Sunny brook Health Sciences Centre at the University of Toronto
Hospital؛
 - الشحن: UPS؛
 - الاتصالات: Verizon.
- ب. في القطاع العمومي:
 - الحكومة المحلية: City of Charlotte, NC؛
 - الحكومة الأمريكية: وكالة الدفاع الوجستية Defense Logistics Agency؛
 - التعليم العالي: جامعة فرجينيا.
- كما ورد في تقرير سنوي لسنة 2014 حقائق وأرقام وإحصائيات حول بطاقة الأداء المتوازن يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
 - وفقا لمسح حول الاستخدام السنوي لبطاقة الأداء المتوازن لسنة 2014 تبين أنه:
 - 64% من المستجوبين يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن لإدارة استراتيجياتهم؛
 - 44% من المستجوبين أيضا أكدوا أن تقاريرهم تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن شهريا؛

¹. BSC Designer Team, "BalancedScorecard Fact Sheet and Statistics", January 14, 2015.,
<http://www.bscdesigner.com/balanced-scorecard-fact-sheet.htm>; Dernière visite :Fevrier 2015.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

- وفقا لدراسة أجرتها جامعة Cranfield تستخدم أكثر من 50 % من الشركات الكبيرة عدة أنواع من بطاقة الأداء المتوازن؛
- وفقا لتعاونية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Collaborative :
 - 95 % من القوى العاملة النموذجية لا تفهم استراتيجية منظماتها؛
 - 90% من المؤسسات تفشل في تنفيذ استراتيجياتها؛
 - 86% من الفرق التنفيذية تستغرق أقل من ساعة واحدة كل شهر لمناقشة الاستراتيجية؛
 - 70% من المؤسسات لا تربط حوافز الإدارة الوسطى بالاستراتيجية؛
 - 60% من المؤسسات لا تربط استراتيجياتها بالوضع المالي؛
- وفقا لمسح 2GC لاستخدام بطاقة الأداء:
 - 31% من الشركات ذكرت أن بطاقة الأداء المتوازن مفيدة للغاية؛
 - 42 % يرونها مفيدة جدا؛
 - 34 % من الشركات تستخدم استشاريين خارجيين لتصميم بطاقة الأداء المتوازن؛
 - يظهر أهم تأثير لاستخدامات بطاقة الأداء في الأعمال التجارية (بنسبة 83%) والسلوكيات (58%) التقييم (نسبة 63%) و نظام المكافأة له أدنى تأثير (بحوالي 30%)؛
 - كما يكون استخدام بطاقة الأداء المتوازن أكثر لأغراض التخطيط (79%) ووضع الميزانيات (70%) وتحديد الأهداف (51%).
- وفقا منتدى (Forum) بطاقة الأداء المتوازن:
 - 80% من المنظمات التي تستخدم بطاقة الأداء أفادت بوجود تحسينات في الأداء التشغيلي و ذكرت 66% من هذه المنظمات وجود زيادة في الأرباح
- وفقا لـ Bain & Co:
 - نحو 70% من المنظمات نفذت على الأقل جزئيا بطاقة الأداء المتوازن بحلول 2006 ؛
 - 50% من الشركات الألف (1000) العملاقة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن.
- وفقا لمؤتمر مايكروسوفت لذكاء الأعمال:
 - 30% من الشركات تعتقد أن أهم عملية لها هي إدارة الأداء.
- وفقا للتقرير السنوي لبطاقة الأداء المتوازن:
 - 37% غير راضين عن طريقة القياس التي تستخدمها منظماتهم؛

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

- 67% من المستطلعين يستخدمون جداول البيانات؛
- 19.5% يستخدمون البرمجيات المتخصصة لإدارة الأداء؛
- 31.2% لديهم من 11 إلى 20 مؤشر لبطاقة الأداء المتوازن و 37.7% لديهم من 1 إلى 10 مؤشرات؛
- 44.2% أكدوا أن بطاقة الأداء لا تزال نظاما للقياس وليست أداة للإدارة؛
- 20% من الشركات نفذت بنجاح برمجيات لإدارة الأداء التجاري.

IV. منهجية GIMSI

يعتبر صاحب هذه الطريقة الفرنسي Alain Fernandez أن GIMSI مقارنة تعتمد على العمل الجماعي وتولي أهمية كبيرة للعامل البشري الذي يمثل أساس عملية اتخاذ القرار كما تجمع بين قيادة الأداء واستراتيجية المؤسسة وأدوات اتخاذ القرار، تساعد في بناء نظام متكامل من لوحات القيادة وتعتمد على الإبداع والابتكار.¹

ويقصد بعبارة GIMSI حسب كل حرف من العبارة²:

- (Généralisation)G ⊕ شمولية باعتبارها تستعمل في ميادين مختلفة: إنتاج، خدمات، إدارة ... ومن طرف مختلف المؤسسات كبيرة صغيرة ومتوسطة والتعاونية؛
 - (Information) I : المعلومة باعتبار الحصول على المعلومة المناسبة هو أساس عملية اتخاذ القرار؛
 - (Méthodologie et Mesure) M : هي منهجية والقياس هو الأساس؛
 - (système et Systémique) S : المنهجية تسمح بصياغة وبناء نظام قيادة ودمجه في قلب نظام معلومات؛
 - (Individualité)I : المنهجية تهيأ وضعا ممتازا للاستقلالية الفردية والمبادرة.
- أي أن GIMSI هي طريقة نظامية تهدف للحصول على المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات بالاعتماد على تحفيز الأفراد وتشجيع المبادرة والمشاركة والتعاون بينهم.

¹. Alain Fernandez, "GIMSI méthode pour concevoir et réaliser le projet business intelligence en totalité", 2012, P.09. <http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/methode-business-intelligence.pdf>, dernière visite : 04/2014.

². Alain Fernandez, " les fondamentaux de la méthode GIMSI", http://www.piloter.org/mesurer/methode/fondamentaux_gimsi.htm . Dernière visite : 08/2014.

الفصل الأول: مدخل شامل الأداء في المؤسسات

IV. 1 مراحل منهجية Gimsi

إن منهجية GIMSI مبنية على 10 خطوات يمكن تجميعها في أربع مراحل كما هو مبين في

الجدول الموالي:

الجدول رقم 6. مراحل منهجية GIMSI

المرحلة	رقم الخطوة	الخطوة	الأهداف
التعريف (Identification)	1	محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة وذلك لتحديد نطاق ومدى المشروع؛
	2	التعريف بالمؤسسة	تحليل بنية المؤسسة من أجل تحديد العمليات والأنشطة المعنية.
التصميم (Conception)	3	تحديد الأهداف	تحديد الأهداف العملية لكل فريق عمل؛
	4	إعداد لوحات القيادة	تحديد لوحة قيادة كل فريق؛
	5	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات المناسبة حسب الأهداف المحددة؛
	6	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات؛
	7	نظام لوحات القيادة	إعداد نظام لوحة القيادة، مراقبة التنسيق العام.
التنفيذ (Miseenoeuvre)	8	اختيار البرمجيات	إعداد مجموعة من البدائل لاختيار البرمجيات المناسبة؛
	9	تكامل وتوزيع البرمجيات	تثبيت البرمجيات وتوزيعها على كامل المنظمة.
المتابعة/التحسين المستمر (Suivipermanent)	10	مراقبة ومراجعة النظام	المتابعة والمراقبة المنتظمة والمستمرة للنظام.

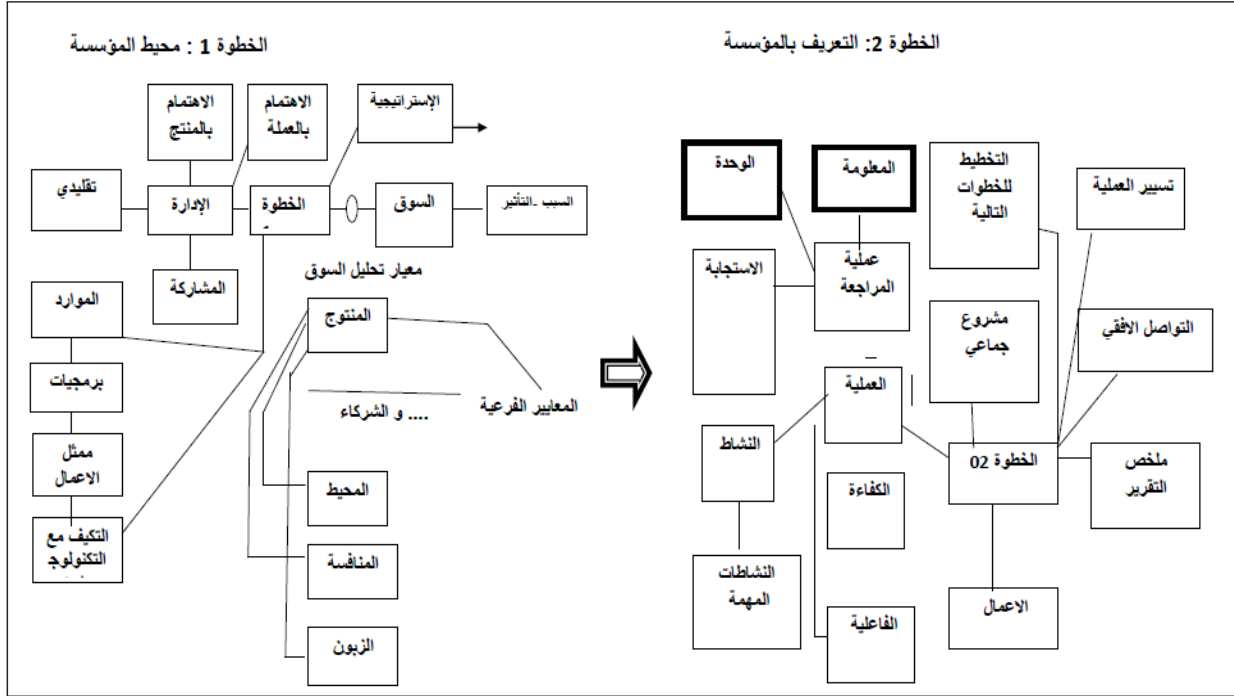
Source : Alain Fernandez, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Cinquième édition (Paris : EYROLLES, 2011), P.121.

من خلال الجدول أعلاه؛ كل مرحلة تضم عدة خطوات بالشكل التالي:

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

المرحلة الأولى: تتمثل في مرحلة التعريف بالمؤسسة والتي تشمل الخطوتين الأولى والثانية أين يتم دراسة محيط المؤسسة، السوق والاستراتيجية، الموارد المنتجات، الشركاء... الخ بعد ذلك تحديد البنية الداخلية للمؤسسة (التنظيم والأفراد)، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي لهذه المرحلة؛

الشكل رقم 17. المرحلة الأولى من منهجية GIMSI

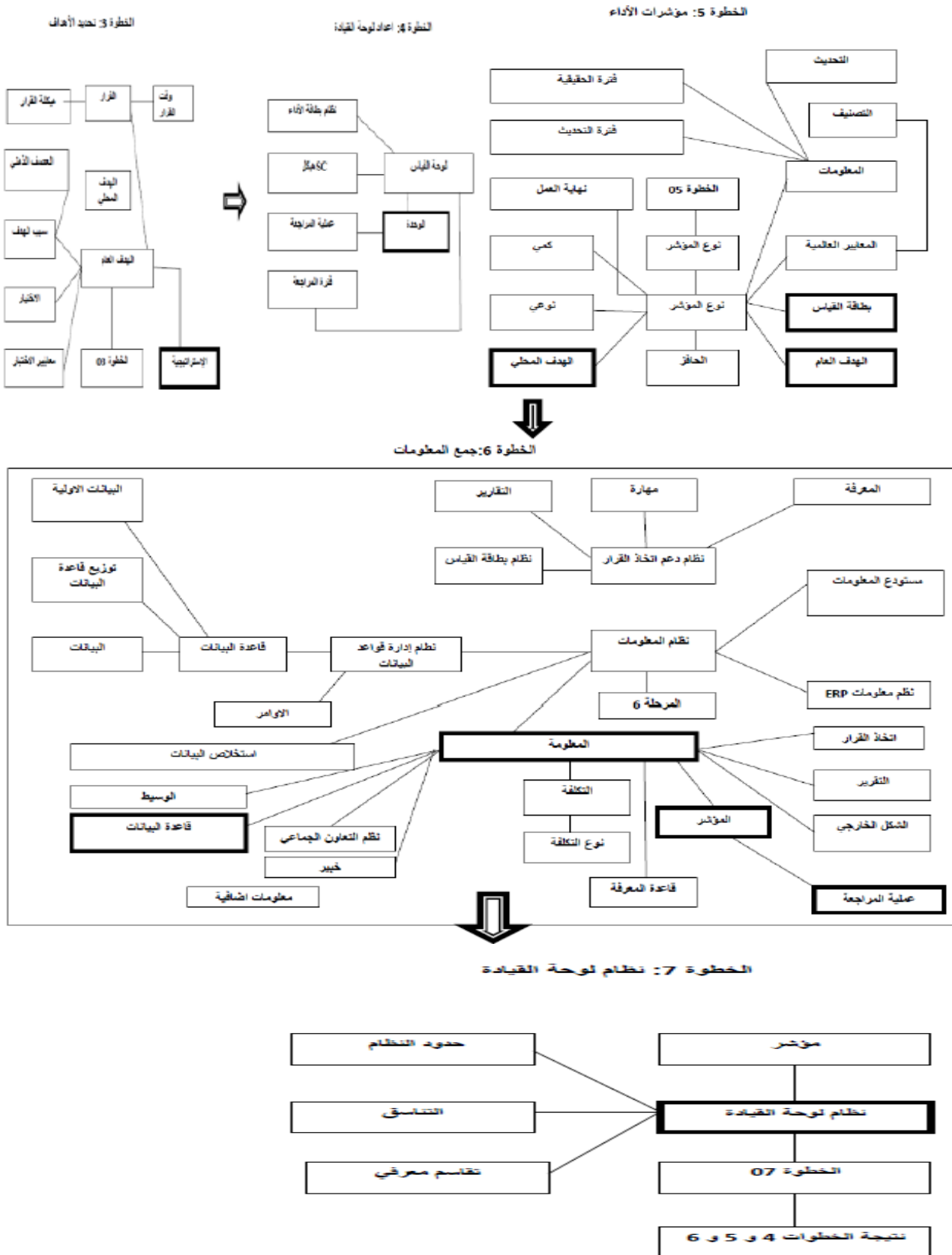


Source: Ratte Sylvie ; Aitouchesamia et autre, «Comparative study, based on metamodels, of methods for controlling performance», IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 3, No 2, May 2012, P. 04.

المرحلة الثانية: تتمثل في مرحلة التصميم، وتشمل الخطوة الثالثة التي تحدد الأهداف العملية الداخلية في المؤسسة والتي تتماشى مع سياسة المؤسسة، تليها الخطوتين الرابعة والخامسة أين يتم دراسة وإعداد لوحة القيادة واختيار المؤشرات المناسبة. الخطوة السادسة من نفس المرحلة خاصة بجمع المعلومات أما الخطوة السابعة والأخيرة من هذه المرحلة خاصة بإعداد نظام لوحة القيادة، كل هذه الخطوات الخاصة بهذه المرحلة ممثلة بالتفصيل في الشكل الموالي؛

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 18. المرحلة الثانية من منهجية GIMSI

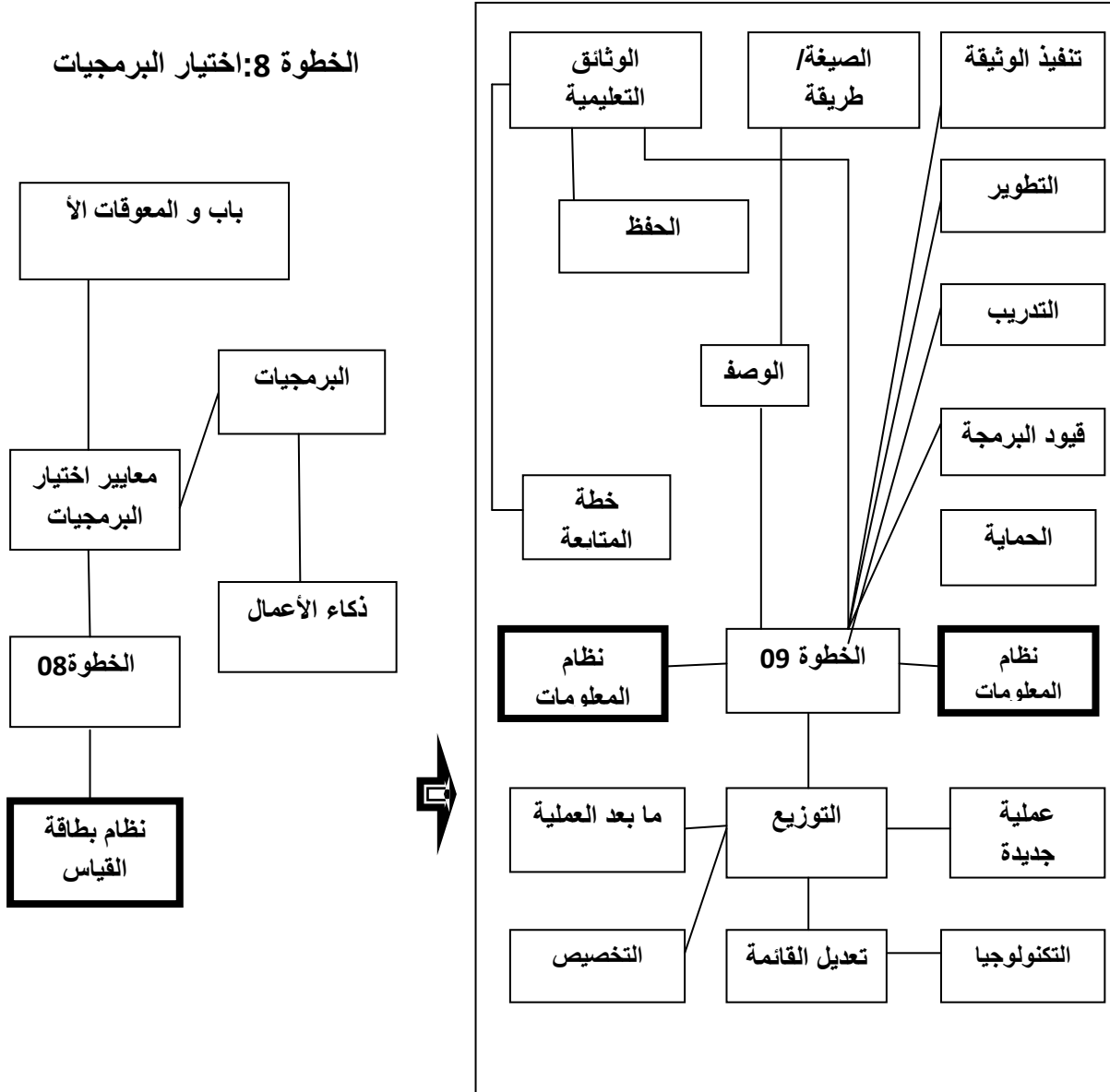


Source : Ratte Sylvie ; Aitouchesamia et autre, « Comparative study, based on metamodels, of methods for controlling performance », IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 3, No 2, May 2012, P. 04.

الفصل الأول: مدخل شامل الأداء في المؤسسات

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ والتي تشمل الخطوة رقم 8 وهي مرحلة اختيار البرمجيات وفق معايير محددة ثم الخطوة رقم 9 الخاصة بتثبيت البرمجيات ووضع صيغ لحفظها وحمايتها ثم توزيعها عبر أقسام المؤسسة كما يوضحه الشكل الموالي؛

الشكل رقم 19. المرحلة الثالثة من منهجية GIMSI



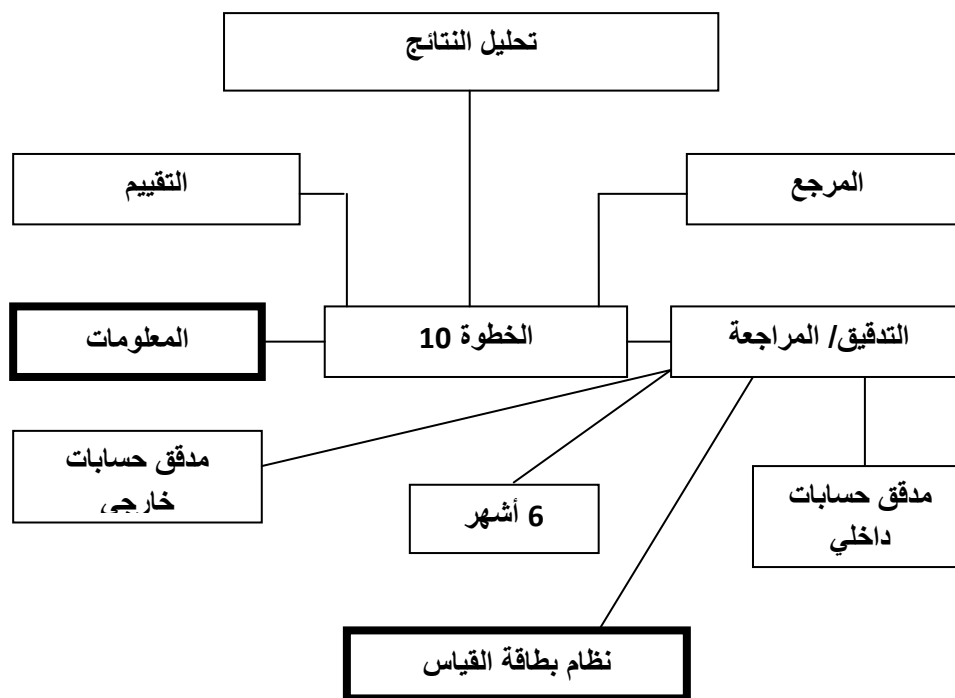
Source : Ratte Sylvie ; Aitouchesamia et autre, « Comparative study, based on metamodels, of methods for controlling performance », IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 3, No 2, May 2012, P. 04

المرحلة الرابعة: وتتمثل في مرحلة المتابعة والتحسين المستمر ومراقبة مدى ملائمة النظام للاحتياجات الجديدة والمستقبلية للمستخدمين، إضافة للتقييم الذي يعتبر مهما جدا في هذه المرحلة المبينة في الشكل الموالي.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

الشكل رقم 20. المرحلة الرابعة من منهجية GIMSI

الخطوة 10: المراجعة والمتابعة



Source : Ratte Sylvie ; Aitouchesamia et autre, « Comparative study, based on metamodels, of methods for controlling performance », IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 3, No 2, May 2012, P. 04

الجدول الموالي يتناول عملية التحليل الخاصة بكل خطوة من الخطوات العشرة.

الجدول رقم 7. تحليل خطوات منهجية GIMSI

الخطوة	التحليل
1. محيط المؤسسة	من خلال هذه الخطوة؛ يتم تحليل العناصر التالية: السوق: من هم زبائن المؤسسة، المنافسون، المحيط، المنتجات، الموردون، الشركاء...؟ الموارد: ما هي قدرة المؤسسة على استيعاب التكنولوجيات الحديثة؟ الإدارة: ما هي الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة؟ الثقافة: ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على بنيتها؟ الاستراتيجية: ما هي استراتيجية المؤسسة؟

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

<p>2. التعريف بالمؤسسة</p> <p>نوع النشاط: ما هي الأنشطة والأعمال التي تمارسها المؤسسة؛ العمليات: تحديد عمليات المشروع؛ الأنشطة: تحديد الأنشطة الخاصة بكل عملية من عمليات المشروع.</p>	
<p>3. تحديد الأهداف</p> <p>خلال هذه الخطوة، يتم تحديد الأهداف وفقا لاستراتيجية المؤسسة، كل هدف يتم تحليله وتقييمه وفقا للمعايير التالية: الزمن: كل هدف مرتبط بأفق زمني محدد؛ قابل للقياس؛ يمكن الوصول إليه: بأي وسائل، تحت أي قيود وماهي نسبة المخاطرة؛ قابل للتحقيق؛ موحد وشامل؛ يساهم ويتلاءم مع الأهداف العامة للمؤسسة.</p>	
<p>4. إعداد لوحة القيادة</p> <p>في هذه الخطوة المهمة يتم إعداد لوحة القيادة والتي يتمثل دورها في: تعتبر لوحة القيادة أداة مهمة وأساسية لقياس الأداء؛ تتكون لوحة القيادة من عدد محدود من المؤشرات يتراوح بين 7 و 9 مؤشرات؛ لوحة القيادة هي أداة خاصة ووسيلة للاتصال والتنسيق.</p>	
<p>5. اختيار المؤشرات</p> <p>في هذه الخطوة يتم اختيار المؤشرات المناسبة، كل مؤشر يتم تقييمه حسب المعايير التالية: الزمن الحقيقي للمساهمة في اتخاذ القرار؛ قياس الأداء حسب هدف أو عدة أهداف؛ صورة تمثيلية مناسبة وواضحة.</p>	
<p>6. جمع المعلومات</p> <p>إن المعلومات المستخدمة في إعداد المؤشرات يتم اختيارها حسب المعايير التالية: يمكن الوصول إليها: من خلال الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات؛ متوفرة؛ الموثوقة؛ السهولة والبساطة؛ الثقة.</p>	

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

7. نظام لوحة القيادة	هذه الخطوة خاصة بالتنسيق العام لنظام لوحة القيادة، حيث يتقاسم ويتشارك متخذي القرار كل المعلومات التي يوفرها النظام عبر البريد الإلكتروني وأنظمة التعاون الجماعي.
8. اختيار البرمجيات	تتكون البرمجيات ونظم اتخاذ القرار من الناصر التالية: جمع المعلومات عبر مستودعات البيانات؛ توزيعها عبر انترنت وانترانت؛ تشغيلها عبر برامج تحليل OLAP.
9. تكامل وتوزيع البرمجيات	تعتبر عملية التكامل والتوزيع صعبة ومكلفة لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية: القيود الخاصة بالبرنامج الذي تم اختياره: التكوين، الملائمة التقنية والتجهيز؛ القيود الخاصة بالمؤسسة من حيث الأنشطة وهيكل المؤسسة؛ التكلفة الإجمالية للبرامج؛ المدة الزمنية.
10. مراقبة ومراجعة النظام	تمر خطوة المتابعة والمراجعة للنظم بأربعة مراحل أساسية: تحديد محاور التحسين: وذلك تماشياً مع متطلبات المؤسسة؛ جمع آراء واقتراحات المستخدمين؛ تحليل النتائج؛ تحديد أنشطة وعمليات التحسين.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, Cinquième édition (Paris : EYROLLES, 2011), PP.175-440.

V. الفرق بين منهجيات قياس الأداء: BSC –OVAR-GIMSI

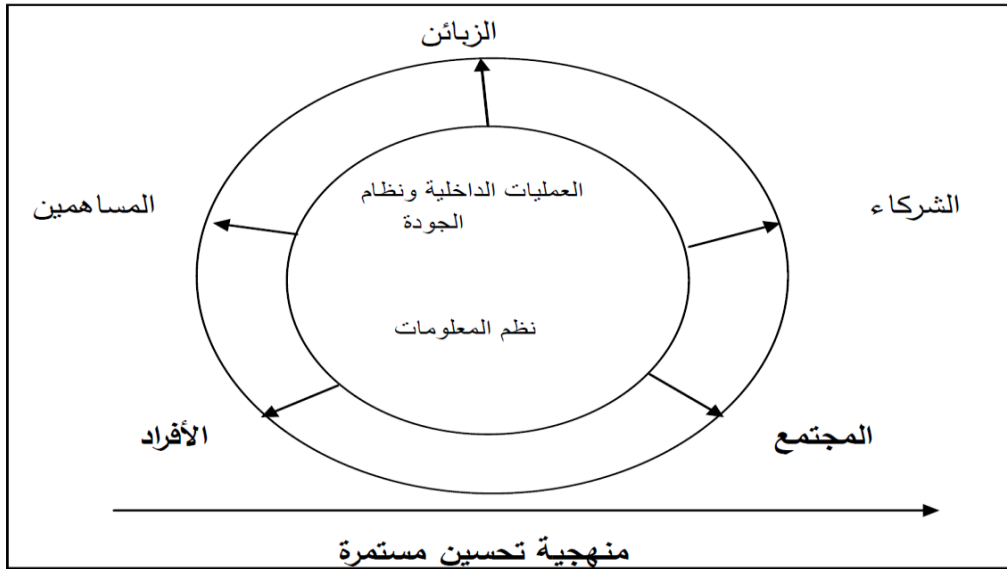
لقد تناولت العديد من الدراسات الفروق بين المنهجية الفرنسية والمنهجية الأمريكية لقياس الأداء وخاصة من طرف رواد هذه المنهجيات؛ فقد تطرق Fernandez (رائد منهجية GIMSI) لأهم الفروق بين طريقتيه GIMSI وطريقة BSC الأمريكية واشتملت معظم الفروق في النقاط التالية:¹

¹.Alain Fernandez, " Balance dscorecard et tableaux de bord de pilotage : une mise au point s'impose", 2014, PP.15-16. <http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/balanced-scorecard.pdf>

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

- تعتمد منهجية GIMSI على مبدأ التعاون بين أفراد المؤسسة، كما تعتمد على منهج Bottom-Up بمعنى (الهرمية من الأسفل إلى الأعلى) كما تضع الاستراتيجية والعمليات الأساسية واتخاذ القرار في المستوى الأول، وتهتم بصياغة وبناء مؤشرات مناسبة تساهم في اتخاذ القرار المناسب، كما تعتمد على الإبداع والمبادرة مع ضرورة التنسيق بين جميع مستويات المؤسسة بعكس مقاربة BSC فهي من النوع Top-down، ويمكن اعتمادها خاصة في المؤسسات من النوع الهرمي (تعتمد على الاستراتيجية)؛
- BSC تعتمد على منهجية كلاسيكية ثابتة تعتمد على الاستراتيجية التي يتم وضعها من طرف المسيرين وبعدها يتم صياغتها في خطة محددة، أما GIMSI فتقترح 7 محاور للتطوير والتنمية والتمثلة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 21. محاور GIMSI للأداء



Source : Alain Fernandez, « **Balanced scorecard et tableaux de bord de pilotage : une mise au point s'impose** », 2014, P. 18., <http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/balanced-scorecard.pdf>.

اما بالنسبة لأهم الفروق بين منهجية BSC ومنهجية OVAR الفرنسية فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

• المقاربتين (BSC-OVAR) وعملية اتخاذ القرار:¹

إن دور وهدف الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار عموما ولوحات القيادة بشكل خاص هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تحليل علمي لمشكلات القرار، قام Meyer(1999) بشرح أن

¹ . Abdelhaq Sari, **Comparaison de deux methodes de conception du BSC(OVAR et la methode de Kaplan et Norton)**, (2008), P. 11 .

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

عملية اتخاذ القرار تركز على وضع نماذج للمساعدة على إيجاد حلول وأجوبة للتساؤلات ومشكلات عملية القرار.

تحليل واقع اتخاذ القرار في مختلف الدراسات بالفرنسية أو الانجليزية يؤكد أن القرار ليس بمرحلة واحدة محددة بوضوح وإنما عبارة عن عملية تحوي عدة مراحل والتي تعرف بعملية اتخاذ القرار.

بالنسبة لمنهجية BSC تستمد نظام اتخاذ القرار من نموذج SIMON لاتخاذ القرار الذي يركز على أربعة مراحل لاتخاذ القرار (مرحلة الذكاء والاستخبارات، مرحلة التصميم، مرحلة اختيار الحل ومرحلة التنفيذ والتطوير).

أما بالنسبة لمنهجية OVAR فهني تسمح بطريقة منظمة تقسيم وتوزيع الأهداف في المؤسسة مع تحديد لكل مستوى مجموعة ممن المتغيرات الأساسية والمتغيرات العملية الخاصة به والتي لها تأثير على الهدف العام للمؤسسة، وهذا يؤدي في النهاية لوضع خطط عملية موضوعة من طرف المديرين وتنفذ بواسطة الفرق التنفيذية وذلك عن طريق تشكل فرق عمل منظمة، وهذا مايقود للقول أن اتخاذ القرار يتم عن طريق فرق العمل المسيرة.

• المقاربتين (BSC-OVAR) والتوزيع الهرمي:¹

تعتمد المقارنة بين الطريقتين على نوع العلاقات الموجودة بين نظام لوحات القيادة من جهة؛ والمستوى الهرمي من جهة أخرى (والتي يمكن تقسيمها حسب HUBER(1980) إلى ثلاث مستويات: المستوى الاستراتيجي، المستوى التكتيكي، المستوى التقني) إضافة لنوع اتخاذ القرار من جهة ثالثة.

ترتكز منهجية OVAR على البنية الهرمية للمؤسسة حيث كل المستويات تشارك في وضع وتشكيل لوحة القيادة الأساسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما بالنسبة ل BSC فتعتمد على منطق top-down بمعنى أن اتخاذ القرار ووضع الاستراتيجية هو من اختصاص المديرين والإطارات المسيرة العليا، تم توزع بعدها على المستويات الدنيا.

• رغم تكامل المنظورين المالي وغير المالي في بطاقة الأداء المتوازن؛ إلا انها تركز أولاً على المنظور المالي وعلى قيمة المساهمين وهذا يرجع لقوة مكانة المساهمين في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أن منهجية OVAR تركز بدورها على المنظور المالي وتهتم بالمؤشرات الداخلية أكثر من اهتمامها بالزبائن والمعايير الخارجية.

¹ . Abbdelhaq Sari, Op.Cit, P. 12.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

- إن المفهوم الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن ما يزال بعيدا جدا عن مسار العمليات في المؤسسات ولا يحتوي على روابط مباشرة بها، كما يركز كثيرا على النتيجة المالية المرغوب بها على حساب العوامل الاستراتيجية الأخرى. أما بخصوص OVAR فيلاحظ السيطرة على العامل التكتيكي على حساب المنظور الاستراتيجي .
- تحمل بطاقة الأداء المتوازن وجهة نظر ثابتة بخصوص العمليات التشغيلية وأنظمة المراقبة، بعكس لوحة القيادة الفرنسية التي تعتبر أن نظام مؤشرات الأداء يجب أن يتكيف مع متطلبات الرقابة ويمكن تعديله تماشيا مع التغيرات الحاصلة.

يمكن تلخيص أهم الفروق بين المقاربات الثلاثة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 08 . أهم الفروق بين مقاربات: BSC-OVAR-GIMSI

المقاربة الأمريكية BSC	المقاربة الفرنسية OVAR	المقاربة الفرنسية GIMSI	
مقاربة نماذج القيادة حيث تهتم هذه المقاربة بالأهداف العامة للمؤسسة والاستراتيجية على المستوى الأعلى في المؤسسة.	مقاربة بالأهداف حيث تعتمد على تحديد متغيرات العملية ولكل متغير يتم وضع مؤشرات تسمح بنجاح وتحقيق الأهداف الأساسية.	مقاربة نظمية تسمح بصياغة نظام قيادة ودمجه في قلب نظام المعلومات، كما تعتمد على الإبداع والمبادرة مع ضرورة التنسيق بين جميع مستويات المؤسسة.	أصل المقاربة

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

<p>كل قسم وكل وحدة مستقلة ولديها أهداف خاصة بها حسب استراتيجيتها الخاصة</p>	<p>إن مقارنة OVAR في شكلها العملي تمر بعدة مراحل حيث تبدأ بمرحلة التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي Porter, BCG, (...). على مستوى الإدارة العليا وذلك أخذا بعين الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص و التهديدات التي تلعب دورا هاما في تحديد الغايات تم الأهداف العامة المؤسسة.</p>	<p>تسمح بترجمة استراتيجية المؤسسة في أهداف ومؤشرات محددة، ثم يتم بعد ذلك الانتقال للتطبيق .</p>	<p>سبب الوجود</p>
<p>تسعى المؤسسة لإرضاء المساهمين والزبائن والأفراد والمجتمع، لكن يبق الأساس هو تحقيق أرباح .</p>	<p>تسعى المؤسسة لإرضاء المساهمين والزبائن والأفراد والمجتمع، لكن يبق الأساس هو تحقيق أرباح .</p>	<p>كل الأهداف في الأخير تسعى لتحقيق الأهداف المالية.</p>	<p>مهمة المؤسسة</p>
<p>تعتبر أداة عملية تشغيلية تتسم بالمرونة والاختلاف، ولا يوجد نموذج موجد للوحات القيادة فلكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها.</p>	<p>تعتبر أداة عملية تشغيلية تتسم بالمرونة والاختلاف، ولا يوجد نموذج موجد للوحات القيادة فلكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها.</p>	<p>نموذج نظري ثابت وموحد في شكله العام</p>	<p>بنية النموذج</p>
<p>تستخدم في المؤسسات الفرنسية التي تعتبرها أداة مرنة وسهلة الاستخدام وتساهم في قيادة الأداء بشكل جيد.</p>	<p>تستخدم على نطاق واسع في المؤسسات الفرنسية التي تعتبرها أداة مرنة وسهلة الاستخدام وتساهم في قيادة الأداء بشكل جيد.</p>	<p>منتشرة عالميا وتستخدم في المنظمات الربحية وغير الربحية</p>	<p>نطاق الاستخدام</p>

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

اتخاذ القرار	اعتماد طريقة Simon	عملية اتخاذ القرار توضع وتنفذ من طرف فريق العمل	عملية اتخاذ القرار توضع وتنفذ من طرف فريق العمل
العلاقة بين لوحة القيادة والاستراتيجية العامة للمؤسسة	يتم تصميم لوحات القيادة انطلاقا من الاستراتيجية العامة للمؤسسة. تقترح BSC طريقة من أعلى إلى أسفل بداية من الاستراتيجية الشاملة تم ترجمتها إلى أهداف وقياسات وصولاً للأهداف الفرعية والمؤشرات	انطلاقاً من لوحات القيادة تتم صياغة الاستراتيجيات والخطط العملية. كما يتم إشراك كل الأطراف في وضعها.	انطلاقاً من لوحات القيادة تتم صياغة الاستراتيجيات والخطط العملية. كما يتم إشراك كل الأطراف في وضعها.
مؤشرات قياس الأداء المالية	توضع انطلاقاً من المحاور الأربعة لـ BSC، تضم مزيجاً من المؤشرات المالية وغير المالية.	توضع انطلاقاً من متغيرات الأهداف ومتغيرات العملية، تضم مزيجاً من المؤشرات المالية وغير المالية.	توضع انطلاقاً من متغيرات الأهداف ومتغيرات العملية، تضم مزيجاً من المؤشرات المالية وغير المالية.
الأفق الزمني	تحاول طريقة BSC ترجمة الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة في نظام متكامل	تسمح بصياغة لوحات قيادة بمؤشرات تسمح بالتسيير الجيد للعمليات في الوقت الحاضر	تسمح بصياغة لوحات قيادة بمؤشرات تسمح بالتسيير الجيد للعمليات في الوقت الحاضر

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

والمتابعة بصفة مستمرة	والمتابعة بصفة مستمرة	للإدارة يسمح بالتخطيط والمتابعة على المدى القصير والمتوسط .	
الاهتمام بالزبون بالدرجة الأولى؛ الاهتمام بتحركات المنافسين .	إن هذه الطريقة في شكلها المتطور لا توصي بإنشاء جدول بل نظاما من الجداول متميزة لمختلف الوحدات ولمختلف مستويات المسؤولية والمتمحورة حول مسألة أداء المنظومة. وذلك لتحقيق أحسن أداء للمؤسسة.	-الاهتمام بتغيرات السوق والمنافسة؛ -إنشاء علاقات مع الزبائن والموردين؛ -توفير منتجات تتناسب مع مختلف قطاعات السوق؛ -الاهتمام برغبات ومتطلبات الزبائن المستقبلية بتوفير منتجات حديثة ومتطورة.	التركيز والاهتمام
مرتفعة: تشجع المبادرة والإبداع Bottom-Up	مرتفعة: تشجع المبادرة والإبداع Bottom-Up	منخفضة: طريقة من الأعلى إلى الأسفل (TOP_down)	مشاركة الأفراد
تخطيط، تطوير، تنفيذ، قيادة ورقابة.	تخطيط، تطوير، تنفيذ، قيادة ورقابة.	تخطيط، تطوير وقيادة	دورة الحياة
تصميم نظام معلومات فعالة تسمح بإيصال المعلومات المناسبة لكل أفراد المؤسسة وفي الوقت المناسب .	تصميم نظام معلومات فعالة تسمح بإيصال المعلومات المناسبة لكل أفراد المؤسسة وفي الوقت المناسب .	من أجل الحصول على أحسن أداء؛ من الضروري الحصول على المعلومة المناسبة حول الزبائن والعمليات الداخلية.	كفاءة نظام المعلومات
يدخل عامل الابتكار في العملية الإنتاجية فقط.	يدخل عامل الابتكار في العملية الإنتاجية فقط	محور أساسي من المحاور الأربعة للمقاربة باعتبار الابتكار أساسا لحصول المؤسسة على ميزة تنافسية.	قدرة الابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

مما سبق؛ يمكن القول أن لكل مقارنة سلبياتها وإيجابياتها، خصائصها ومميزاتها سواء من حيث الهدف منها واستراتيجيتها أو بناء الجداول والمؤشرات أو حتى من حيث التنفيذ والمتابعة، كما يكمن الفرق حتى في نوع التكنولوجيات ونظم المعلومات المستخدمة فمثلا بالنسبة لمقاربة BSC تعتمد على نظم تخطيط موارد المؤسسة إلى يعتمد على الربط والتنسيق بين جميع أنشطة المؤسسة مما يتناسب مع استراتيجية bsc أما بخصوص طريقة OVAR فتعتمد على نظم معلومات بسيطة جزئية ومرنة سهلة الاستخدام . وهذا ما يفسر استخدام الشركات الكبرى لمنهجية BSC أما المؤسسات الصغيرة فتتمى لاستخدام جداول المؤشرات على الطريقة الفرنسية مثل OVAR- أما طريقة GIMSI فيمكن استخدامها في جميع أنواع المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة إنتاجية أو خدمية أو تعاونية كما توفر نظم معلومات فعالة ومتكاملة لاتخاذ القرار في المؤسسات.

الفصل الأول: مدخل شامل للأداء في المؤسسات

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن تقييم وقياس الأداء يتطلب توفر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة، والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها. لذا أصبح من الضروري الاهتمام بدراسة المنهجيات والطرق المختلفة لقياس الأداء وتحليلها ومعرفة جوانب قوتها وضعفها ومدى قدرتها على الموازنة بين الطرق التقليدية المالية لقياس الأداء والمؤشرات الحديثة للأداء التي تركز على أهداف غير مالية كرضا العميل والتعلم وغيرها من المؤشرات التي تتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية، ومهما اختلفت هذه المنهجيات وتعددت فهي تهدف لتحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير والبعيد، وبغية الوصول لتحقيق أحسن أداء مهما تعددت المنهجيات والطرق المستخدمة من الضروري أن يكون للمؤسسة نظم معلومات فعالة وتكنولوجيات حديثة تساعدها في الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ولاتخاذ القرار المناسب ولمواجهة التطورات السريعة الحاصلة في محيط يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير كما تعزز قدرتها على الاستجابة للمتطلبات الخاصة بالزبون ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة، سيتم تناول نظم المعلومات بشكل تفصيلي في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

نظم وتكنولوجيا المعلومات

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

تمهيد

قد عرف العصر الحالي بعصر ثورة المعلومات والاتصالات وأدى هذا التطور إلى ازدياد حجم المعلومات التي يجب أن تعالج وتخزن وتقدم بشكل كبير ومفيد مما عقد عملية السيطرة عليها. فقد انتشرت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات وعلى جميع المستويات كما عرفت أدوار النظم تغيرات جذرية وجوهرية فلم تعد مجرد أدوات محاسبية لتسجيل البيانات ومعالجتها وإصدار التقارير وإنما أصبحت نظم متكاملة وأسلوباً إدارياً يمثل جزءاً جوهرياً ومحورياً في تشكيل هيكل كل منظمة من أجل تلبية احتياجات المستويات الإدارية المختلفة من المعلومات التي تختلف نوعاً وكماً وفي الوقت الحقيقي.

فقد أصبحت كل منظمة مهما كان نوعها أو نشاطها تحتاج إلى المعلومة وخاصة في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتعقد من أجل الاستجابة للحاجة إلى المعلومة، حيث قامت الكثير من المنظمات بتصميم نظام معلومات والذي يمثل وسيلة وأداة أساسية تسمح بالحصول على المعلومات واستخدامها بشكل متناسق من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

ومع ظهور مدخل النظم أصبح يستخدم مصطلح "نظام المعلومات" كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسييره المعلومة باعتبارها مورداً أساسياً، لذلك أضحت لمفهوم نظم المعلومات دوراً جوهرياً وحيوياً في الفكر الإداري والمعلوماتي المعاصر يجب الإلمام به والتعرف على سماته وتطوراته المختلفة.

في هذا الإطار سيتم التطرق في هذا الفصل للإطار المفاهيمي لنظم المعلومات وتطوره التاريخي، أنواعه، استخداماته، وطرق تقييمه.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

المبحث الأول. مفاهيم عامة حول نظم المعلومات

إن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو السماح بتبادل المعلومات بين وحدات قيادة المنظمة ومختلف أنظمتها الفرعية العملية. بصفة عامة يمكن تعريف نظام المعلومات كجملة العناصر (أفراد وأجهزة وبرمجيات ... الخ) التي تسمح باقتناء، معالجة، الاحتفاظ ونشر المعلومات.

1. أهم التطورات التكنولوجية والثورة الرقمية

قبل التطرق لواقع نظم المعلومات في المؤسسة، يجب التطرق للتطورات التي شهدتها ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجالات التكنولوجية، تنصدها الرقمنة والانترنت، مما أسس لتحولات عميقة، يعيشها العالم تبعا لتطبيقات واستعمالات هذه التكنولوجيات. يجب التعرف على تطورها عبر الزمن وصولا إلى المفهوم الحديث لنظم وتكنولوجيا المعلومات. وقد مر هذا التطور بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1. الثورة الصناعية 1750-1850: منذ ظهور الثورة الصناعية ببريطانيا وذلك عقب أزمة اقتصادية حادة لسنوات انتهت في سنة 1740 وتزامنا مع ارتفاع في النمو الديمغرافي ومع تطور الصناعة واستخدام الآلات في العملية الإنتاجية وتطور وسائل النقل كالسيارات والقطارات والطائرات كل هذا ساهم في نقلة نوعية للمؤسسات وخاصة في مجال استخدامها للآلات؛

2. النظام الحديث 1850/1870-1930: رافقت هذه المرحلة زيادة في الطلب والاستهلاك مع ثبات نسبي في النمو الديمغرافي وتزامنا مع تطور النظام المالي بين 1850-1870 تم الانتقال من الربيع إلى الأسهم والسندات وظهور البنوك الكبرى، هذا النظام الجديد أدى إلى تحسين وتطوير التكنولوجيات الموجودة كالمحركات وآلات الإنتاج. أما فيما يخص الطاقة فقد تم الانتقال من البترول إلى توليد الطاقة الكهربائية كما ساهم تطور المعرفة وظهور مدارس خاصة بالمهندسين (1860) وخاصة مع تطور نظرية تايلور (1900) وتطور نوعي في صناعة السيارات والطائرات والقطارات خاصة مع الحروب والحركات الاستعمارية؛

3. النظام الانتقالي: 1929-1980: ساهمت الأزمة الاقتصادية العالمية (أزمة الكساد) 1929 والحروب العالمية في تطوير التنقل برا و بحرا وجوا إضافة إلى ظهور تكنولوجيا النووي وظهور التلغراف والكمبيوتر والأجهزة الالكترونية. بقيت استراتيجية المؤسسة خلال هذه المرحلة موجهة نحو تخفيض

¹. Jeon-ic DEIXONNE, *Piloter les systèmes d'information*, (Paris : Dunod, 2012), PP. 11-16.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

التكاليف وتنوع المنتجات والأسواق على غاية 1950، بعد ذلك وخلال فترة الازدهار الاقتصادي شهدت هذه الفترة نموا صناعيا وازدهارا اقتصاديا واسعا؛

4. الفترة الممتدة من 1980-الآن/2050: شهدت هذه الفترة تطورات سريعة ومتميزة في مجال التكنولوجيا وظهر استراتيجيات الاندماج والشراكة بين المؤسسات على المستوى المحلي والعالمي وفي سنوات 2000 ظهرت شبكة الانترنت والتي تزامنت مع تطور الإعلان ومحركات البحث والشبكة العنكبوتية. كل هذا ساهم في تطوير نظام تقني جديد ظهر نتيجة تحول من نظام صناعي إلى نظام معلوماتي وظهر مصطلح الرقمية "numérique" هذا النظام قد يمتد إلى سنة 2050 مع تطور مرتقب للمجتمع من 7 إلى 9 مليارات تقريبا إلى حد 2050. خلاصة لما سبق؛ لم يعد التطور الصناعي يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات وحتى الدول بل حلت محله الثورة الرقمية واقتصاد جديد رقمي انتشرت فيه شركات كبرى تهتم بالتكنولوجيا الرقمية مثل IBM, MICROSOFT, SAP, GOOGLE, FACEBOOK.. إضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تهتم بالتكنولوجيا الحديثة لتعزيز نشاطها والحصول على ميزة تنافسية ومن أهم الفروع/التخصصات التقنية نذكر مايلي:

- الاتصالات: وسائط رقمية، الصور، السحابة الإلكترونية، المواقع الإلكترونية؛
- الإعلام الآلي: بمختلف تجهيزاته وتقنيات الحماية والأمن والمحاكاة واتخاذ القرار؛
- الانترنت: الثنائية شخص/آلة، صور ثلاثية الأبعاد... كل هذا ساهم في تطوير المجتمع وسلوكياته وتفاعله مع التكنولوجيا الحديثة الرقمية كاستخدام الانترنت، التجارة الإلكترونية، التفاعل مع مواقع التواصل الاجتماعي، وفرة المعلومات وانتشارها بسرعة فائقة، المكتبات الرقمية، الشركات الافتراضية معالجة البيانات الضخمة (Bigdata)، أنظمة التنقيب عن البيانات (Datamining) ومستودعات البيانات (Datawarehouse) وأنظمة دعم القرار الجماعي (Groupware). إن الويب (web) مع وظائفه الثلاث (الاتصال، التخزين والمشاركة) حيث أقرت تقارير 2015 لاستخدام التكنولوجيا أن 50% من مستخدمي الانترنت في قارة آسيا وأكثر من 400 مليون مستخدم للانترنت عبر العالم وفي فرنسا أكثر من 30 مليون مستخدم للانترنت.

الملحق رقم 1 يوضح دراسة حديثة سنة 2015 لمختلف الميادين والتخصصات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي وضعتها في 7 ميادين (الكيمياء، تكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC، البيئة، الطاقة، النقل، البناء، الصحة والزراعة) تضم هذه الميادين 85 نوع من التكنولوجيا.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

فيما سبق، تم ذكر عدة مصطلحات كالتقنية والتكنولوجيا والرقمية لذا يجب التفرقة بين هذه المصطلحات حيث يقصد بالنظام التقني كل نظام يعتمد على تكنولوجيا والطاقة أما النظام الرقمي فهو نظام تقني حديث جديد أفرزت عنه ثلاثين الازدهار (trente glorieuses) والذي يركز على المعلومة بشكل أساسي.¹

كما أصبح من الشائع استخدام مصطلح الرقمية بدلا من مصطلحات أخرى كالإعلام الآلي (Informatique) وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة (NTIC) حيث يمكن ترجمة مصطلح الرقمية على أنه تحويل البيانات إلى نظام ثنائي 0-1 وبطريقة اشمل يمكن الأخذ باقتراح معهد Montaigne الذي يعتبر الرقمية هي مجموعة الأبعاد التقنية، التنظيمية، الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالإعلام الآلي (الذي يعتمد على الخوارزميات بشكل خاص) والشبكات. أما نظم المعلومات فتشمل من جهة علم المعلوماتية حيث تهتم بالحصول على المعلومة معالجتها ونشرها ومن جهة أخرى التكنولوجيا التي تعتبر القاعدة والبنية والعتاد الذي يجهز هذا العلم.²

وكان ظهور نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في منظمات الأعمال والنجاح الذي رافق ذلك في تحسين الإنتاج وتحقيق الجودة، ورفع مستوى الأداء دور كبير في دمج تكنولوجيا المعلومات بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرار. حيث لم تعد نظم المعلومات تكفي بمعالجة وتشغيل البيانات فقط بل تعدى دورها لإنتاج المعلومة ذات الجودة العالية والموثوقية المناسبة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب ودعم عمليات وأنشطة الإدارة العليا والوسطى. وأصبحت نظم المعلومات المستندة على قواعد البيانات المورد الأساسي للمنظمات من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

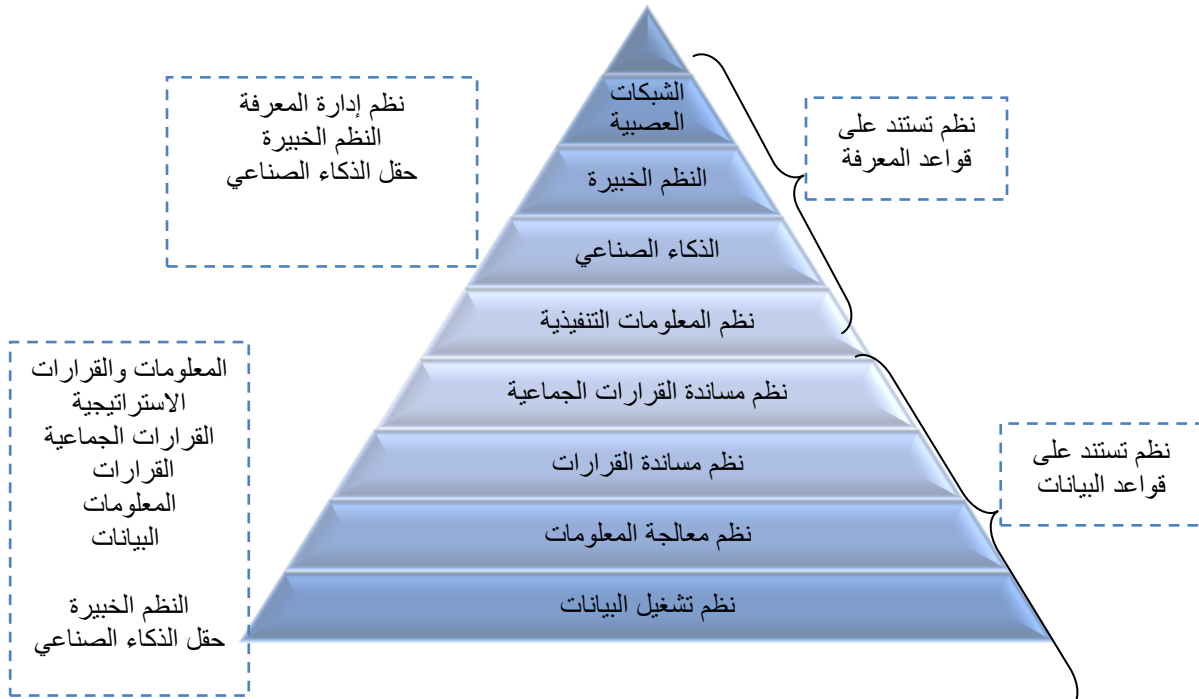
هذا التطور النوعي في التركيز على البيانات ثم المعلومات ثم القرارات ساهم في تطوير نظم معلومات تساهم في عملية اتخاذ القرار الفردي أو القرارات الجماعية كما يوضحه الشكل رقم 22 بصورة مفصلة باعتبارها نظم معلومات مصممة لمعالجة القرارات الجماعية التي يشترك فيها فريق الإدارة لحل مشكلة سواء كانت ذات طبيعة هيكلية أو غير هيكلية، وقد شهد عقد الثمانينات ازدهار نظم مساندة القرارات والقرارات الجماعية كما تطور حقل الذكاء الصناعي والانتقال من نقطة التركيز على المعلومات والقرارات إلى التركيز على الذكاء والمعرفة، حيث ظهرت نظم قواعد المعرفة التي ترتبط بحقل الذكاء الصناعي وفي مقدمتها النظم الخبيرة والشبكات العصبية الذكية كل هذا ساهم في تطوير نظم إدارة المعرفة كالنظم الخبيرة التي تعتبر برنامج كمبيوتر مصمم لنمذجة الخبرة الإنسانية في حل المشكلات.

¹. Jeon-Ic DEIXONNE, Op.Cit., P. 26.

². Ibid., P. 29.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم 22. تطور نظم المعلومات



المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011)، ص. 17.

ويعود حقل الذكاء الصناعي في جذوره الفلسفية إلى الفلاسفة الإغريق Artisole, Plato, Socrates وإلى الفيلسوف الفرنسي (1561-1626) Francis Bacon. كما يعود بجذوره إلى الرياضيات من خلال: الحوسبة، المنطق، النظرية الاحتمالية والجبر. وفي مجال هندسة الحاسوب ساهم كل من Joseph Marie , Konrad Zuse, Howard Aiken وآخرين في تطور حقل الذكاء الصناعي إلى جانب Noman Chomsky في اللسانيات وبالتعاون مع رواد علم النفس أمثال Hermann وغيرهم من الذين ساهموا فيما يعرف بالحركة السلوكية (Behaviorism movement) وعلم النفس المعرفي (Cognitive Psychology).

تعود الجهود العلمية والتطبيقية الحديثة بدراسة الذكاء الإنساني وتطبيقه في تكنولوجيا المعلومات إلى عقد الخمسينات من القرن العشرين. ومن الرواد الذين ساهموا في هذا الحقل Marvin Minsky، Claude Shannon وغيرهم بغية تطوير نظم معلومات محوسبة تستطيعان تفكر بأسلوب مماثل للبشر نظم تستطيع أن تتعلم اللغات الطبيعية، وانجاز مهام فعلية بتنسيق متكامل وتستطيع في نفس الوقت تخزين الخبرات والمعارف الإنسانية المتراكمة واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات، حيث تخزن هذه المعارف

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الإنسانية في شكل حقائق، نظريات، مفاهيم وطرق استكشاف منهجية في وعاء الكتروني افتراضي يطلق عليه اسم قاعدة المعرفة.¹

II. تعريف نظم المعلومات

قبل التطرق لمفهوم نظم المعلومات ومجالات استخدامه تجدر الإشارة لبعض المفاهيم والتي تثير جدلا في ميدان نظم المعلومات كتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية حيث يستخدم مصطلح مفهوم وتكنولوجيا المعلومات بصورة مترادفة مع نظم المعلومات حيث يتضمن المصطلح الأول كل الأنشطة المستخدمة لمعالجة وتخزين البيانات واسترجاع وعرض المعلومات بمختلف أشكالها (نصوص، أرقام صور، أفلام، ووسائط رقمية متعددة) ومجالات تطبيقها المختلفة. كما يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات نظم وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع الانساق الرمزية المعقدة من المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء.²

هنا يلاحظ وجود أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات. المنظور الجزئي يشير إلى البعد التكنولوجي لنظم المعلومات كما أشار لذلك rober reix حيث اعتبر أن تكنولوجيا المعلومات هي بعد من أبعاد نظم المعلومات وهي بمثابة البنية التحتية لنظم المعلومات وموردا أساسيا من موارده ومكونا مهما من مكوناته التقنية. أما senn فقد اهتم بالمنظور الكلي لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها تشمل نطاقا واسعا من القدرات والمكونات للعناصر المتنوعة المستخدمة في خزن ومعالجة وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة.

أما نظم المعلومات الإدارية فيشير إلى ذلك الحقل النظري والعملي المشتق من تخصصات الحاسوب، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة، التنظيم، الاقتصاد والعلوم الكمية والسلوكية، والذي يمثل نتاج التكامل بين تكنولوجيا المعلومات ونظريات الإدارة والأعمال. وبالتالي فكل نظام محوسب يتم تصميمه وتطويره لدعم أنشطة وعمليات الإدارة والمنظمات فهو نظام معلومات إدارية.³

عرف Reix Robert نظم المعلومات أنها "مجموعة منظمة من الموارد: مواد، برامج أفراد بيانات، وإجراءات تساعد على اكتساب، معالجة، تخزين ونشر المعلومات (بشكل بيانات، نصوص، صور، أصوات. في المنظمات".⁴

¹ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011)، ص.ص 15-20.

² سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار المناهج، 2012)، ص. 22.

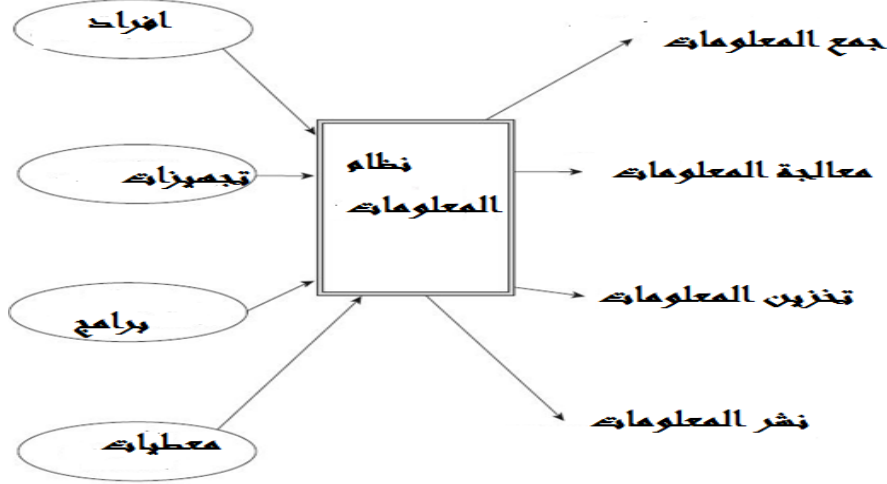
³ المرجع نفسه.

⁴ Robert Reix ; et autre, **Systemes d'information et management des organisations**, 6^{ème} édition, (Paris : Vuibert, 2011), P. 4.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

ويركز هذا التعريف على مكونات النظام من جهة وأنشطته الأساسية من جهة أخرى كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم 23. نظام المعلومات



Source : Robert. Reix ; bernard .Fallery ;Michel. Kalika ; Frantz. Rowe, Systèmes d'information et management des organisations, 6^{ème} édition, (Paris : Vuibert, 2011), P. 5
كما يمكن النظر إلى نظام المعلومات على أنه التركيب المنظم للأشخاص، الأجهزة، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات والسياسات والإجراءات التي تخزن، تعالج وتوزع وتنتشر المعلومات في المنظمة¹.

إن نظم المعلومات يشير إلى عتاد الحاسوب، نظم البرامج، نظم وتكنولوجيا شبكات الاتصالات، وقبل ذلك يتضمن عنصر الموارد الإنسانية، بمعنى آخر تشكل نظم المعلومات التوليفة المنظمة والمتكاملة للموارد الجوهرية التالية:²

- الموارد الإنسانية؛
- عتاد الحاسوب؛
- برامج الحاسوب؛
- شبكات الحاسوب؛
- البيانات.

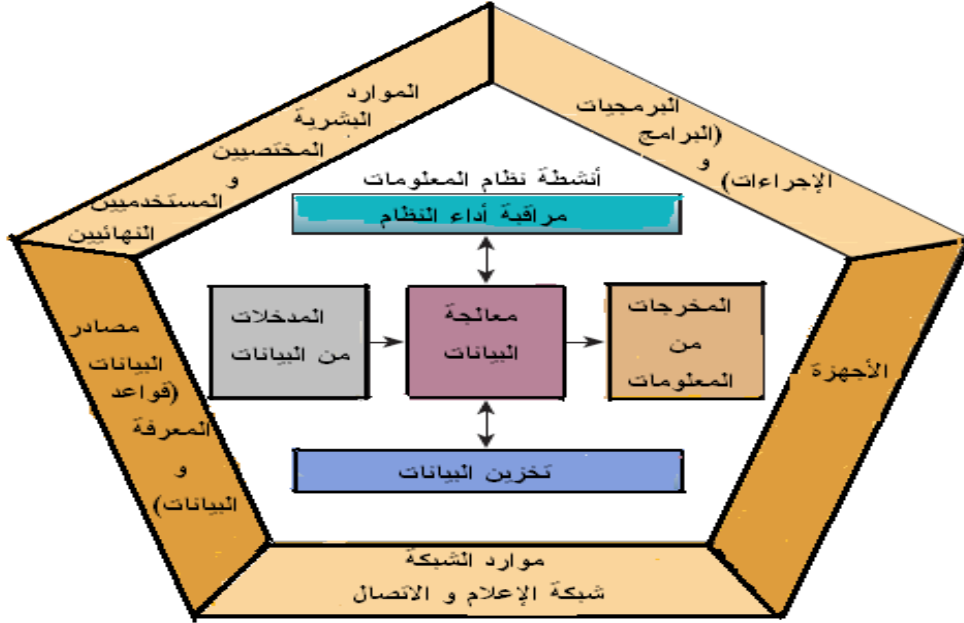
¹ . Hitesh Gupta, **Management Information System**, first ed,(New Delhi: International book house PVT.LTD, 2011), P. 18.

² . سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص. 21.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

يمكن القول أن نظام المعلومات هو مجموعة منظمة ومتكاملة ومنسقة من الموارد، البرامج، الأشخاص، البيانات، شبكات تسمح بجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع داخل وخارج المنظمة كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم 24. مكونات نظم المعلومات



Source : James A. O'Brien & George M. Marakas, **Management Information System**, 10 edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011),P. 31.

حلل Robert Reix مفهوم نظام المعلومات بالكيفية التالية:¹

1. باعتباره نظاما يتكون من عدة موارد متمثلة في:

- الأشخاص: لا يوجد نظام معلومات بدون أشخاص فمنهم مستخدمي النظام، موظفين وإدارات يستخدمون المعلومة التي ينتجها نظام المعلومات من أجل إنجاز مهامهم ومنهم متخصصين في بناء، تصميم وتحليل نظم المعلومات يتمثل دورهم في تصميم، تطوير وتجهيز الأسس والقواعد التكنولوجية للنظام وضمان عملها؛
- الأجهزة: يستند نظام المعلومات في معظم الحالات على التكنولوجيات والنظم الرقمية (الشبكات، أجهزة الحاسوب، ملحقات الحاسوب... الخ؛
- البرامج والإجراءات: يستند نظام المعلومات في معظم الحالات على استخدام أجهزة حاسوب لا يمكن تشغيلها إلا مع البرامج المخزنة التي تتحكم في أتمتة الآلات وبالتالي تطوير هذه البرامج أصبح في

¹.Robert. Reix et autre, Op.Cit, PP.4-7.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الوقت الحالي يشكل جزءا مهما من بناء نظم المعلومات. في كثير من الأحيان يحدث تداخل بين مهام الحاسوب والمهام اليدوية الاعتيادية للموظفين وتحديد أدوار كل من الإنسان والآلة يتم وصفها بواسطة الإجراءات التي تشكل جزءا من ديناميكية نظام المعلومات وتضمن التنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة؛

• البيانات: بأشكالها المختلفة أرقام، نص، صورة وصوت... إلخ، هذه الموارد الأساسية تجسد المعلومات التي تحتفظ بها المنظمة وقد تكون بيانات تعكس الأحداث الجديدة أو معلومات مصدرها معالجات سابقة وتم الاحتفاظ بها لإعادة استخدامها، تشكل هذه البيانات الأساس والمادة الخام للمعالجة كما تجسد معارف المنظمة والأصول الحقيقية الضرورية لعملها.

2. باعتباره نظاما لتحقيق الأهداف: نظم المعلومات بطبيعتها مصممة لتنفيذ عمليات أساسية على المعلومات وتمثل هذه العمليات في:

- إدخال البيانات: بمعنى الحصول على البيانات وإدخالها في شكل صيغ تتناسب مع الحاسوب؛
- معالجة البيانات: بمعنى تحويل البيانات الأولية إلى نتائج عن طريق عمليات التحويل، الحساب، الاختيار والصياغة؛
- تخزين البيانات: بمعنى الاحتفاظ بها في شكل قابل للاستخدام ويمكن العثور عليها بسرعة ودون خطأ وقت الحاجة؛
- نشر البيانات: بمعنى توزيعها على مستخدميها والمستفيدين منها.

3. باعتباره نظاما للمعلومات يمكن تعريفه على عدة مستويات: كما يوضحه الجدول رقم 9 حيث يتعلق مفهوم نظام المعلومات بمفهوم المستخدم أي:

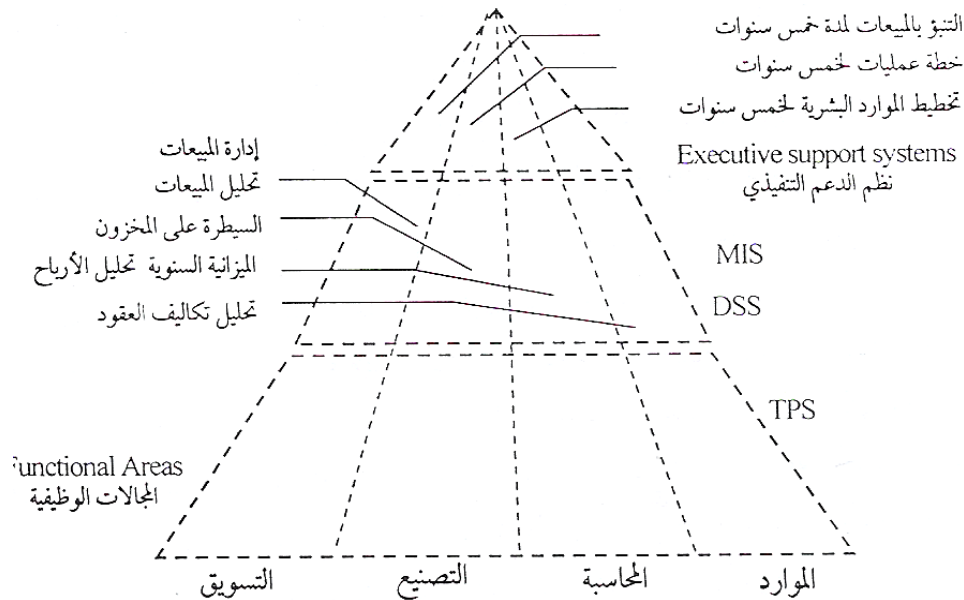
- على المستوى الفردي: يستخدم النظام من قبل فرد واحد؛
- على المستوى الجماعي: يستخدم العديد من الأفراد في المنظمة نفس النظام سواء كان متعلقا بوظيفة، خدمة، مجموعة مثل نظام إدارة الأجور، الطلبات، نظم دعم القرارات الجماعية؛
- على المستوى التنظيمي: يمكن لجميع أفراد المؤسسة وعلى جميع المستويات الوصول إلي النظام كما يشمل كل المنظمة مثل نظام الرسائل الإلكترونية؛
- بين المنظمات: توافق المنظمات المختلفة لتبادل ومعالجة المعلومات ذات الاهتمام المشترك بالوسائل الآلية مثل تبادل المعلومات بين العميل والمورد (اتصال من حاسوب إلى حاسوب).

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

III. أنواع نظم المعلومات

يعود تنوع نظم المعلومات إلى الاهتمامات والتخصصات والمستويات المختلفة للمنظمة كما أنه من غير الممكن لنظام واحد توفير كافة المعلومات التي تحتاجها المنظمة، كما تعددت أيضا تصنيفاتها حيث يرى Laudon أنه من المفيد تصنيف نظم المعلومات في المنظمة على أساس المستويات التنظيمية فيها وهي نظم المستوى الاستراتيجي، ونظم المستوى الإداري وتشمل نظم المعلومات الإدارية MIS ونظم مساندة القرارات DDS. أما المستوى العملياتي فيشمل نظم معالجة العمليات TPS. وتظهر هذه المستويات مع ما يقابلها من نظم المعلومات في الشكل الموالي.

الشكل رقم 25: تصنيف Laudon لنظم المعلومات



Source : Laudon and Laudon, essentials of management information systems: managing the digital firm(UK: pearsonprentice_hall, 2005), p. 44

من الواضح أن هذا النموذج مبسط أكثر من اللازم كما انه وضع نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار في المستوى التكتيكي وهذا لا يعبر عن الواقع نظرا لما تقدمه هذه النظم للإدارة العليا(الاستراتيجية).

كما يوجد تصنيف آخر حسب Robert Reix إلى ثلاثة مسارات مع تحديد أربع مستويات الاستعمال.

- المسار الأول يتعلق بالمعاملات العادية أي المهام التي تقوم بها المنظمات يوميا؛
- المسار الثاني يتعلق باتخاذ القرار الفردي أو الجماعي؛
- المسار الثالث يتعلق بالاتصال وهو مرتبط إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع المسارين أعلاه.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

يبين الجدول الموالي أنواع أنظمة المعلومات حسب تصنيف R.REIX

الجدول رقم 9. أنواع أنظمة المعلومات حسب تصنيف R.REIX

اتصالي	قراري	معاملاتي	مسار تنظيمي
Communicationnel	Décisionnel	Transactionnel	مستوى الاستغلال
<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة المعالجة الكتابية والطبع باستعمال الكمبيوتر • أنظمة إعداد التقارير • أنظمة تسيير الأعمال الفردية 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة تفاعلية مساندة لاتخاذ القرار. • أنظمة المعلومات للمسيرين • لوحات قيادة إلكترونية • الأنظمة الخبيرة 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة معالجة المعاملات (يتم استخدامها من طرف أفراد، كل في منصب عمله) 	<p>فردى</p> <p>Individual</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة تسيير الأعمال المشتركة • أنظمة لمحاضرات عن بعد (محاضرات سمعية، محاضرات بصرية) • أنظمة البريد الداخلي (قاعدة الإشهار) 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة مساعدة على القرار الجماعي 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة معالجة المعاملات (تخص وظيفة، مصلحة، مجموعة...) • الأنظمة المساعدة على العمل الجماعي 	<p>مجموعة أفراد</p> <p>Groupe d'individus</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة البريد الإلكتروني الداخلي المعمم • الانترنت 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة مساعدة على القرار المشترك 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة معالجة المعاملات (مفتوحة لجميع أعضاء المنظمة) 	<p>منظماتي</p> <p>Organisationnel</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة البريد الداخلي والخارجي الانترنت والاكسترنيت 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة ما بين المنظمات المساعدة على القرار 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة تبادل المعطيات المعلوماتية 	<p>ما بين المنظمات</p>

Source (بتصرف): Robert. Reix ; bernard.Fallery ; Michel. Kalika ; Frantz. Rowe, Systèmes d'information et management des organisations, 6^{ème} édition, (Paris : Vuibert, 2011), P. 7.

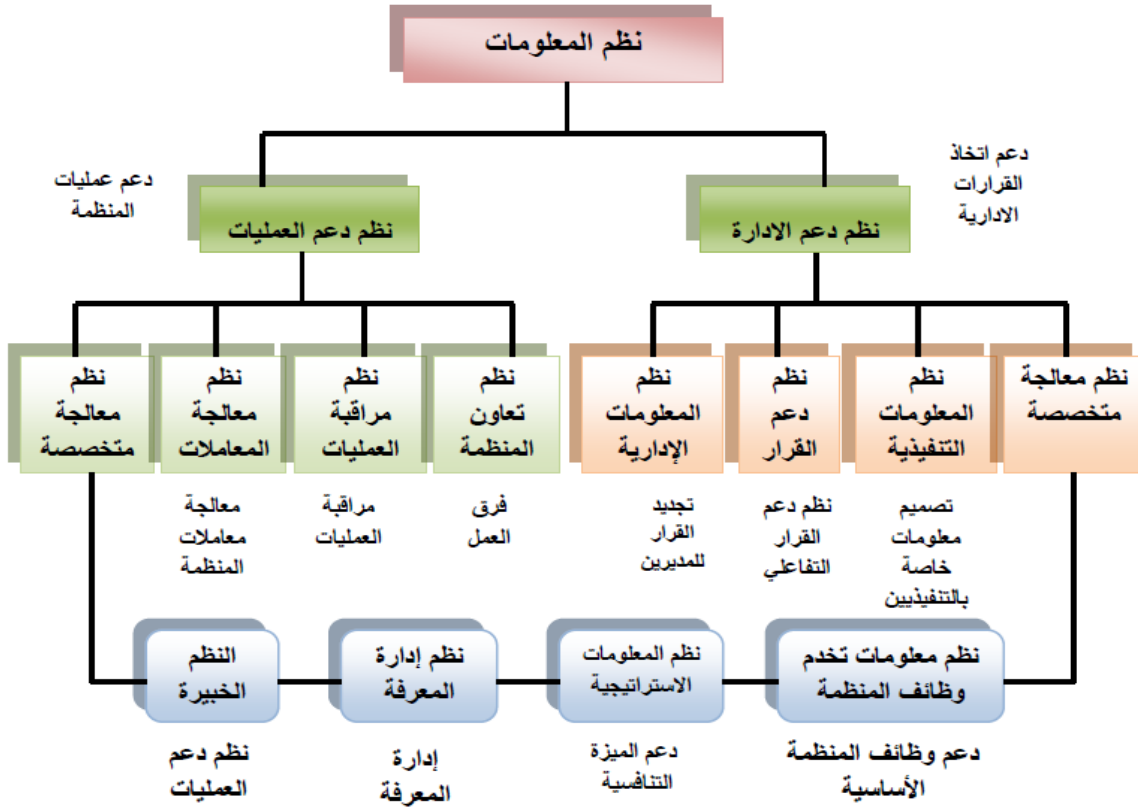
يعتبر نموذج O'Brien لتصنيف حقل نظم المعلومات من أحدث النماذج باعتباره ركز على

الأهداف الوظيفية للنظم وبنيتها التقنية وبالتالي يبدو أكثر شمولاً من باقي النماذج وهذا ما يوضحه الشكل

رقم 26.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم 26. تصنيف O'Brien لنظم المعلومات



source: James A. O'Brien & George M. Marakas, **Management Information Systems**, 10 edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), P.13.

من خلال الشكل يلاحظ أن **O'Brien** صنف نظم المعلومات إلى: ¹

1. **نظم دعم العمليات (Operations Support Systems):** تنتج مجموعة متنوعة من المعلومات موجهة للاستخدام الداخلي والخارجي.

1.1 أنظمة معالجة المعاملات (Transaction Processing Systems):

هي تلك التي تدعم الأنشطة على مستوى العمليات وتهدف إلى دراسة النظام القائم، تصميم قواعد البيانات وعرض طرق معالجة المدخلات والمخرجات. تتمثل المهام الرئيسية لـ TPS في إعداد كشوف المرتبات، نظام مراقبة المخزون، معالجة طلبات الشراء، معالجة المبيعات، نظام حسابات المدين وحسابات دائنة، الفوترة وذلك عن طريق جمع البيانات، التحقق من صحتها، المعالجة والتحديث، توليد التقارير.

¹. James A. O'Brien & George M. Marakas, **Management Information System**, 10 edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), PP. 13 – 15.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

2.1. نظم مراقبة العمليات (Process control systems): تعمل على رصد ومراقبة العمليات الفيزيائية أو الصناعية على سبيل المثال، تستخدم مصفاة البترول أجهزة استشعار إلكترونية مرتبطة بأجهزة الكمبيوتر لمراقبة العمليات الكيميائية باستمرار وإجراء التعديلات الفورية في العمليات التي تتحكم في عملية التكرير.

3.1. نظم تعاون المؤسسة (Enterprise collaboration systems): تعزز العمل كفريق في وتشمل التطبيقات التي تسمى أحيانا أنظمة أتمتة المكاتب مثل البريد الإلكتروني لإرسال واستقبال الرسائل والدرشة ونظم مؤتمرات الفيديو لعقد فريق المشروع لقاءات الإلكترونية لتنسيق أنشطتهم وتبادل الخبرات (video conferencing group ware systems).

2. نظم دعم الإدارة (Management Support Systems): يطلق هذا الاسم على النظم التي تركز تطبيقاتها على توفير معلومات لدعم اتخاذ القرار الفعال من طرف جميع المديرين في مختلف مستويات المنظمة وتشمل:

1.2 نظم المعلومات الإدارية (management information systems): تعتبر نظم المعلومات الإدارية (MIS) من نظم المعلومات التي تخدم الإدارة الوسطى حيث تزود مديريها بالتقارير عن الأداء الحالي للمنظمة، يتم استخدام هذه المعلومات لرصد ومراقبة الأعمال والتنبؤ بالأداء المستقبلي.

2.2. نظم دعم القرار (Désision support systems (DSS): تعطي الدعم الحاسوبي المباشر للمديرين أثناء عملية صنع القرار، فهي حلقة في تطور نظم المعلومات الإدارية التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات غير الهيكلية والشبه هيكلية وذلك من خلال استخدام واجهة بسيطة تفاعلية مع المستخدم النهائي.

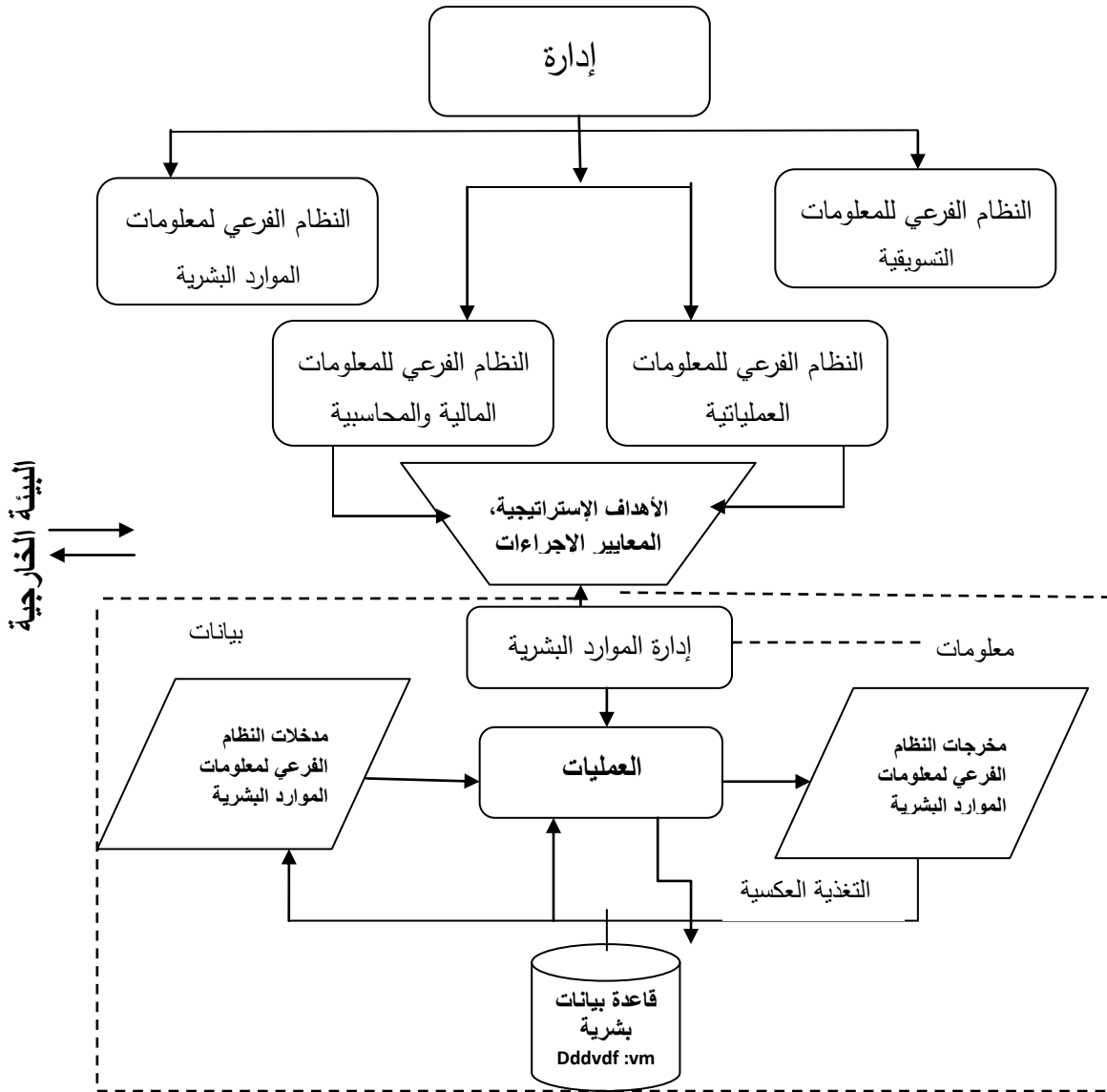
3.2. نظم المعلومات التنفيذية (Executive information systems (EIS): توفر هذه النظم المعلومات الهامة من مجموعة واسعة من المصادر الداخلية والخارجية حتى يسهل استخدامها وعرضها من طرف المديرين التنفيذي، بمعنى آخر تساهم نظم المعلومات التنفيذية في دعم عملية تشكيل وصياغة الاستراتيجية التنافسية للحصول على الميزة التنافسية.

مما يلاحظ في نموذج O'Brien أنه وضع نظم المعلومات التنفيذية ونظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار في مجموعة نظم المعلومات المساندة للإدارة وبالتالي يميزها عن مجموعة النظم الداعمة للأنشطة التشغيلية. عموما لا يوجد نموذج شامل وجامع لكل أنواع نظم المعلومات المتنوعة والمتجددة باستمرار.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

إن نظم المعلومات المحوسبة تأخذ أشكالاً متعددة وأبعاداً متنوعة، قد تأخذ شكل ومحتوى مجال وظيفي رئيسي كالمجال التسويقي، المحاسبي والمالي، الإنتاجي... الخ، أو يمكن أن تمثل إطاراً متكاملًا لنظم وظيفية فرعية للمعلومات حيث يرتبط كل نظام فرعي للمعلومات بمجال وظيفي رئيسي في المنظمة وبالتالي تصبح نظم المعلومات الإدارية المحوسبة عبارة عن مجموعة متكاملة من النظم الوظيفية الفرعية والمتفاعلة مع بيئة المنظمة كما هو موضح في الشكل الموالي.¹

الشكل رقم 27. النظام المتكامل للمعلومات الإدارية



المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011)، ص.67.

يلاحظ من هذا النموذج انه يتكون من نظم وظيفية فرعية للمعلومات التي تشترك في بعض العناصر كالأهداف والاستراتيجية ومعايير الجودة الشاملة وإجراءات وقواعد العمل المختلفة. لكل نظام

¹ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص.65-66.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

فرعي مدخلاته وعملياته ومخرجاته وقاعدة بيانات خاصة به تساهم في تقديم المعلومات للنظام الكلي المتكامل بهدف إعداد تقارير شاملة وتقييم الأداء الكلي للمنظمة.

مما سبق، وبشكل عام يمكن حصر أنواع نظم المعلومات كالتالي:

(1) نظم معالجة المعاملات:

تتولى تسجيل الوقائع والأحداث وتفاصيل الأنشطة الروتينية اليومية مثل معاملات البيع، وأمر الشراء، إعداد كشوف الرواتب، تسجيل النفقات.

(2) نظم المعالجة التحليلية الفورية OLAP

هي عبارة عن نتاج التطور النوعي لنظم معالجة المعاملات حيث تكمن المشكلة الجوهرية لهذه الأخيرة في عدم قدرتها على تلبية احتياجات الإدارة في مجالات تحليل البيانات ونمذجة الاتجاهات والتنبؤ بالمشورات وتقديم خلاصات معلوماتية قيمة للإدارة تفيد في فهم أوضاعها الحالية والمستقبلية وموقعها التنافسي وعلاقتها مع الزبائن والمستفيدين. على هذا الأساس ظهرت نظم OLAP كحزمة من تقنيات المتكاملة والمصممة لتحليل البيانات المعقدة والمتشابكة وذلك للمساعدة في أنشطة دعم القرار، وتستخدم هذه الحزمة بيانات موجودة في قواعد بيانات المنظمة أو في نظم مستودعات البيانات. تتمثل ميزة هذه النظم في قدرتها على تحقيق مهام التسجيل الإلكتروني للبيانات والمعلومات وتخزينها واسترجاعها في الوقت الحقيقي بالإضافة إلى وجود التحليل المتعدد الأبعاد. وباستخدام تقنيات متطورة لتقييم ومقارنة البدائل وتحليل النتائج ونمذجة الحلول المثلى في ظل قيود الأمثلية، ومن بين النظم الجديدة التي ظهرت في الآونة الأخيرة نظم المعالجة التحليلية الفورية العلائقية التي تمثل تكويناً متعاضداً ومتناسقاً مع نظم إدارة قواعد البيانات العلائقية والمتعددة الأبعاد.¹

(3) نظم مستودعات البيانات Data Warehouses Systems:

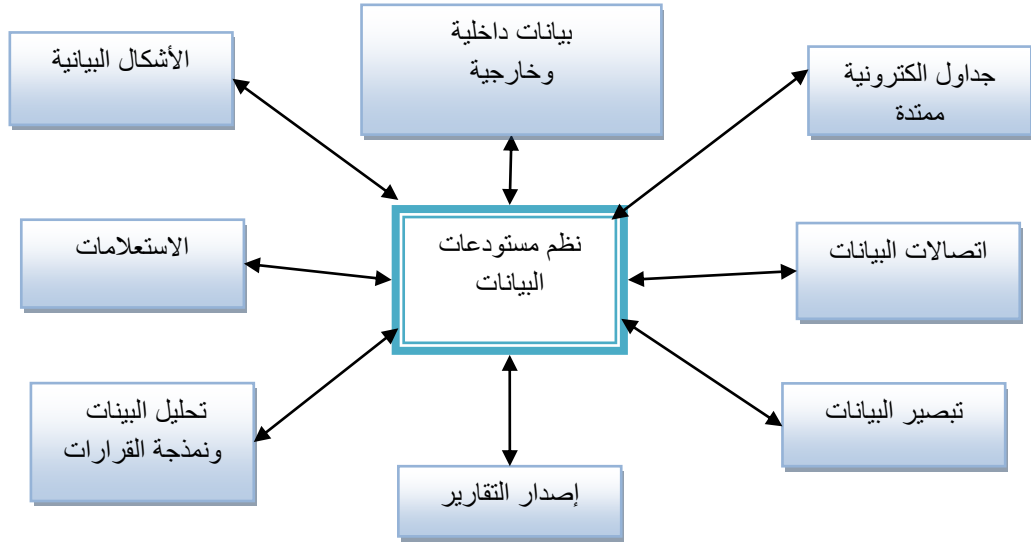
ترتبط نظم مستودعات البيانات بنظم المعالجة التحليلية الفورية OLAP ونظم التنقيب عن البيانات Data Mining. وبالتالي تكنولوجيا مستودعات البيانات بمثابة القاعدة التقنية القوية لجميع أنواع نظم المعلومات الحاسوبية، كما تضمن التكامل في موارد البيانات الموجودة في قواعد البيانات موزعة ومتعددة مع واجهات وأدوات استعلام وتسهيلات الوصول الفوري إلى البيانات وتمكين المستخدمين من

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص.ص. 96-98.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

تنفيذ أنشطة الاستعلام واسترجاع المعلومات وإصدار التقارير. ويوضح الشكل الموالي تصور شركة IBM لأبعاد نظم مستودعات البيانات.¹

الشكل رقم 28 : تصور شركة IBM لأبعاد نظم مستودعات البيانات



المصدر: سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 102.

يلاحظ من الشكل أن وظائف مستودعات البيانات تتوزع على مجموعة متنوعة من الأنشطة الخاصة بتنفيذ الاستعلامات وإصدار التقارير واستخدام تقنيات خاصة بتحليل ونمذجة البيانات المدعومة بالأشكال المرئية ووسائل تبصير البيانات إضافة إلى التسهيلات التي تقدمها هذه النظم في مجال إدارة المعلومات والاتصالات والتقيب عن البيانات. باعتبار هذه المستودعات قد تحوي الملايين من عمليات المعالجة للزبائن والمستفيدين يتم تقسيمها إلى مستودعات فرعية Data Marts.

4) نظم التقيب عن البيانات² Data Mining Systems

تقدم نظم التقيب عن البيانات تقنيات بحث واستكشاف للعلاقات المفيدة بين البيانات وبخاصة الأنماط المخفية الموجودة بين عناصر البيانات ولكنها مستقرة بين أكوام كبيرة للبيانات. وتستخدم في عملية استكشاف العلاقات بين البيانات تقنيات تقيب ذكية. ومع ذلك، فإن وظائف نظم التقيب عن البيانات لا تقتصر على عملية الكشف والبحث عن بيانات وعلاقات مفيدة وإنما تعمل أيضا على بناء ارتباطات وعلاقات جديدة تستفيد منها الإدارة في تصنيف المستخدمين من الزبائن والموردين وغيرهم.

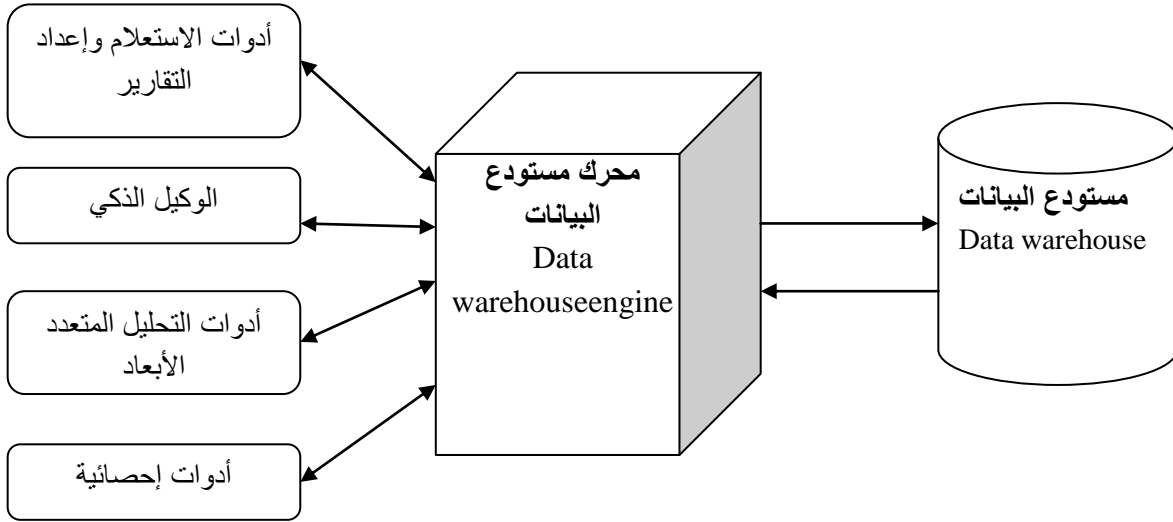
¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ص. 102.

² المرجع نفسه، ص.ص. 103-104.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

كما هو واضح في الشكل رقم 29 تقوم نظم التنقيب عن البيانات بإيجاد نوع من الأنماط الاستنتاجية للبيانات من خلال فحص السجلات الموجودة في ملفات قاعدة البيانات أو مستودعات البيانات.

الشكل رقم 29. تقنيات التنقيب عن البيانات



المصدر: سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 104.

جميع هذه التقنيات تستخدم كأدوات في التنقيب عن البيانات لقدرتها التحليلية في اختبار الحلول والكشف عن العلاقات والأنماط المختلفة.

(5) نظم مساندة القرارات.

يعتبر licker ان نظم مساندة القرارات عبارة عن نظم تفاعلية محسوبة تساعد صانع القرار على استخدام البيانات والنماذج لحل المشكلات غير المبرمجة. بينما يرى كل من pasker و case أن نظم مساندة القرارات تقوم بتجهيز المديرين بأدوات تساعدهم في حل المشكلات شبه هيكلية غير هيكلية ولكن بطريقة هؤلاء المديرين وأسلوبهم الشخصي في حل المشكلات.

وتتميز نظم DSS بدعمها المباشر للإدارة وبسهولة الاستخدام والمرونة إضافة إلى استنادها على قواعد البيانات وقواعد النماذج.¹

وفيما يلي جدول يحتوي على بعض التطبيقات المعروفة في مجال تطبيق نظم مساندة القرارات:

¹. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص. 41.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم 10. أمثلة على تطبيقات DSS

اسم الشركة	مجال تطبيق DSS
شركة American Airlines	اختيار الخط والسعر
مؤسسة Equico Capital	تقييم الاستثمار
Champlin Petroleum	التخطيط الاستراتيجي، التنبؤ
Dynamics General	تقييم الأسعار
United Airlines	جدولة الطيران
U.S Department of defense	تحليل عقود الدفاع
شركة Frito-Lay, Inc	السعر، الإعلان، الترويج

المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011)، ص. 41.

كما تتكون نظم مساندة القرارات من النظم الفرعية التالية:¹

- قاعدة بيانات النظام: تحتوي على البيانات الضرورية لتنفيذ وظائف النظام والتي تستقى من مصادر داخلية وخارجية وترتبط بمجالات متنوعة من التطبيقات المالية، الإحصائية، المحاسبية، التسويقية.
- قاعدة النماذج: وهي حزمة من النماذج التحليلية والرياضية والإحصائية والتخطيطية وغيرها التي تمكن المستفيد من التعامل مع المشكلة وتمثيلها في نموذج وتحليلها. وبذلك تختلف نظم مساندة القرارات في وظائفها ودرجة أهميتها باختلاف حزم النماذج التي تستند عليها، فعندما يكون النظام لمساندة القرارات التسويقية مثلا فإن قاعدة النماذج لهذا النظام تركز بصفة أساسية على نماذج التنبؤ للمبيعات، تحليل الارتباط تحليل الانحدار وغيرها. إلى جانب وجود النماذج التي تستخدم على الدوام كتحليل الحساسية وإدارة سيناريو وغيرها.
- واجهة المستفيد: يحتوي النظام على واجهة بسيطة للمستفيد النهائي لتسهيل الحوار البيئي لاختبار نموذج القرار المطلوب.

(6) نظم مساندة القرارات الجماعية:

نظم دعم القرار الجماعي هي نظم تدمج تكنولوجيا الدعم الجماعي (Groupware Technology) ونظم دعم القرارات وعلى هذا النحو تتكون من نظم دعم القرار الجماعي من أجهزة وبرامج وإجراءات لتسهيل عملية توليد وتقييم البدائل وتسهيل تفاعلات الجماعة.²

¹ . المرجع نفسه ، ص. 42.

². Sauter, Vicki Lynn, *Decision support systems for business intelligence*, 2nd ed, (New jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010), P. 432.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

تعتبر هذه النظم جيل متطور عن نظم مساندة القرارات على مستوى عتاد الحاسوب، نظم البرمجيات، وسائط الدعم التقني المتعدد للعمل الجماعي. وهي أيضا حزمة من البرمجيات والعتاد والإجراءات لدعم مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل الوصول إلى نتائج معينة أو لتسهيل حلول لمشكلات يهتم بها فريق العمل بالنظم.

تتكون هذه النظم من النظم الفرعية التالية:¹

- قاعدة بيانات ذات بنية علائقية؛
 - حزمة من البرامج التي تتضمن نماذج إحصائية، رياضية ومحاسبية لإجراء التحليلات المختلفة كالبرمجة الخطية وتحليل الانحدار وبرامج المحاكات وتحليل الحساسية. تدار هذه النماذج من خلال نظام إدارة قاعدة النموذج؛
 - واجهة ربط تفاعلية تسمح للمستخدمين بإرسال واستقبال الملاحظات، الاستفسارات، الأسئلة، الأفكار ووجهات النظر حول المشكلة. وتنتقل هذه الأفكار والآراء عبر منظومة اتصال شبكية.
- من أهم فوائد هذه النظم:²

- تعزيز المشاركة الايجابية في عملية صنع القرار؛
- تطوير الآراء والأفكار المبدعة وتبادل الحوار والآراء والمقترحات؛
- اعتماد الموضوعية في الحكم على الأشياء وتقييم البدائل؛
- القدرة على بناء النماذج وتقديم الحلول؛
- توثيق عملية اتخاذ القرار.

تتضمن نظم groupware التطبيقات التالية:³

- رزنامات مشتركة؛
- أدوات لتبادل المعلومات (المنتديات الالكترونية)؛
- أداة لإدارة الاتصالات؛
- أدوات سير العمل (Workflow)؛
- المؤتمرات الالكترونية (مؤتمرات الفيديو، الدردشة....)؛

¹. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص.ص. 44-45.

². المرجع نفسه.

³. Pascale Zaraté, **Tools for Collaborative Decision-Making**,(UK : ISTE Ltd and John Wiley& Sons, Inc, 2013), PP. 56-59.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

- مساحات مشتركة للوثائق.
- ويتميز الدعم الجماعي بالخصائص التالية:
- التواصل بين الأشخاص عن طريق البريد الإلكتروني ومنتديات المناقشة؛
- التنسيق (من حيث الزمان والمكان والمهام) وذلك من خلال الرزنامات الإلكترونية المشتركة وإدارة المشاريع؛
- التعاون وذلك من خلال الاجتماعات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو والتحرير المشترك للوثائق؛
- الذاكرة الجماعية وكذا الوصول إلى المعلومات من خلال نظم إدارة قواعد بيانات؛
- أتمتة الأدوات الإدارية من خلال عملية سير العمل (Workflow)؛
- نظم معلومات تفاعلية.

7) نظم المعلومات التنفيذية Executive Information Systems

هي نظم معلومات محوسبة تعمل على تلبية احتياجات الإدارة التنفيذية (الاستراتيجية) من المعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات غير الهيكلية. يقدم هذه النظام قدرات كبيرة وسريعة للوصول إلى المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا (الاستراتيجية) عند صياغة وتطبيق وتقييم استراتيجية الأعمال ولأغراض التحليل الاستراتيجي لوضع المنظمة حالياً وقدراتها التنافسية في السوق. وتنتج هذه النظم تقارير موجزة وعميقة وشاملة عن المنظمة وأنشطتها والفرص والتهديدات وأوضاع المنافسة والسوق.¹

من أهم فوائد هذه النظم ما يلي:²

- تلبية احتياجات الإدارة الاستراتيجية من المعلومات؛
- تقديم واجهة بينية للمستفيد النهائي من مدراء الإدارة التنفيذية العليا؛
- العمل من أجل تحقيق كفاءة عالية للرقابة الاستراتيجية؛
- المساعدة في إعطاء معلومات تفصيلية وتقديم خلاصات شاملة باستخدام برامج إنتاج الأشكال البيانية مثلاً؛
- تقديم معلومات عن عوامل النجاح الجوهرية ومؤشرات الأداء الاستراتيجي للمنظمة بتقارير استثنائية أو عند الطلب حيث تتضمن هذه التقارير معلومات عن الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

¹. سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص. 37.

². المرجع نفسه.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

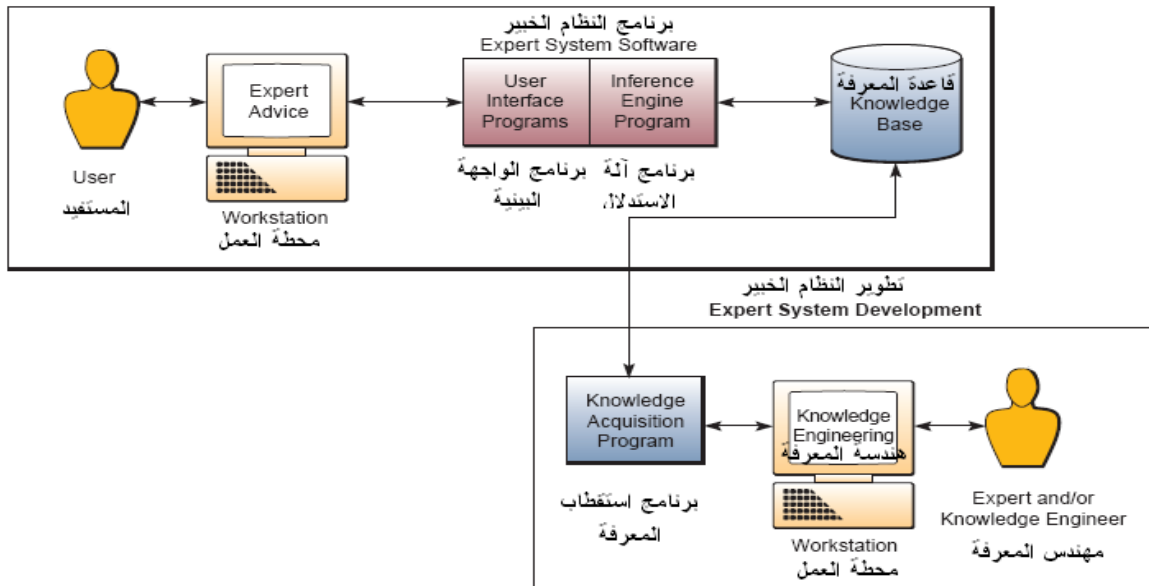
يحتاج نظام المعلومات التنفيذي إلى مخرجات معلوماتية نظم المعلومات الإدارية والتي تكون لها علاقة بنشاط إدارة التسويق أو قسم المبيعات في المنظمة. تتعامل نظم المعلومات التنفيذية مع المعلومات الخاصة بالمنافسين في القطاع ونمو مبيعات المؤسسة وعلاقتها بالآرباح وأسعار الأسهم والسندات، لذلك تحتوي هذه النظم حاليا على أدوات للتحليل والنمذجة وبرامج الجداول الالكترونية. كما تستخدم حزم برمجية جاهزة لإنشاء الأشكال والرسوم البيانية التي تحلل وتوجز نتائج الانجازات الحالية للأنشطة والعمليات.¹

(8) نظم المعلومات الإدارية المستندة على الذكاء الصناعي:²

الذكاء الصناعي هو حقل علم الحاسوب الذي يهتم بتصميم نظم حاسوب ذكية تعرض خصائص الذكاء في السلوك الإنساني أو هو ذلك العلم الذي يمكن الآلات من تنفيذ الأشياء التي تتطلب ذكاء إذا ما تم تنفيذها من قبل الإنسان. تضم عائلة الذكاء الصناعي تطبيقات رئيسية متنوعة مثل:

- معالجة اللغة الطبيعية؛
- النظم الخبيرة: هو نظام معلومات يستند على المعرفة، والذي يستخدم معرفته حول تطبيقات معقدة ومحددة لكي يعمل ويقوم بدور المستشار الخبير للمستفيد النهائي، يمكن توضيح تركيبة النظام الخبير من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 30. بنية النظام الخبير



Source : James A. O'Brien & George M. Marakas, **mangement information systems**, 10 edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011),P.425.

¹. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص. 39.

². سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص. 114-132.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

- الشبكات العصبية: ترتبط الشبكات العصبية بحقل تعلم الحاسوب وهو نموذج تفكير مبني على أساس تمثيل بنية وظيفية العقل الإنساني (المخ والذي يتكون من مجموعة كثيفة متشابكة من الخلايا العصبية). وبالتالي تتكون بنية الشبكة العصبية المحوسبة من عدد محدد من الخلايا العصبية الصناعية؛
- المنطق الضبابي: يعتمد على البيانات الغامضة أو غير التامة بدلا من البيانات القاطعة مثل الخيارات أو الأجوبة الحادة بنعم أو لا؛
- نظم الخوارزميات الجينية: تقوم على مفهوم الترابط الجيني حيث يعمل برنامج الخوارزميات الجينية وفق خوارزمية و تتنافس فيها الحلول أو البدائل الممكنة للقرار مع بعضها البعض.

(9) نحو نظام متكامل: نظم تخطيط موارد المؤسسة Enterprise Resource Planning

إن الإدارة الجيدة تعتمد على المعلومة الجيدة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات بهدف رفع أداء الشركات لزيادة أداء الشركات في هذا السياق، يعتبر الاستثمار في نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP من أهم اهتمامات المنظمات وذلك من خلال دمج وظائف أساسية مثل الإنتاج، التمويل، والتسويق، إدارة الموارد البشرية بمساعدة الحاسوب تعمل هذه الأنظمة على جمع وتنسيق البيانات والمعلومات في المنظمة وتحقيق التكامل والتوافق في اتخاذ القرارات ودعم وظائف التخطيط والرقابة. من ناحية أخرى ، فإن هذه الأنظمة تلعب دورا في زيادة فعالية وظائف الإدارة من خلال توفير المعلومات اللازمة للتخطيط ومراقبة العمليات (Bensghir، 1996). تعتبر نظم تخطيط موارد المؤسسات من النظم المفضلة في عملية صنع القرار في المنظمات باعتبارها المسئولة عن إعادة توجيه المعلومات التي تم جمعها إلى المستويات الإدارية المعنية وفي الوقت المناسب.¹

نظم تخطيط الموارد وجدت منذ فترة طويلة من بداية إدارة الإنتاج عبر الكمبيوتر و (GPAO) ونظم تخطيط موارد الإنتاج (MRP) حيث تعتبر ERP امتداد وتوسيع وتعميم ل MRP حيث تهدف لتسيير موارد المؤسسة ككل بما فيها تسيير الموارد البشرية، المحاسبة والمالية، التمويل والإمداد، المبيعات والإنتاج... الخ.²

¹. Michel Villard ; Ahmet Uçaktürk, "The Effects of Management Information and ERP Systems on Strategic Knowledge Management and Decision-Making", 9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 2013, P. 1036.

². Jean-Louis LEQUEUX, **Manager avec les ERP Architecture Orientée Services (SOA)**, (Paris : Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2008), P.34.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

قامت اغلب الشركات العالمية حاليا بإدخال أنظمة جديدة تساعد في الارتقاء وتنظيم الموارد والعمليات الناتجة من الأعمال اليومية وربط الأقسام ببعضها البعض بالإضافة إلى ربط تعاملات الشركات بتمثيلاتها. كل ذلك بواسطة نظام واحد شامل يطلق عليه (ERP) وهو اختصار لكلمة Enterprise Resource Planning وتعني تخطيط موارد المؤسسات. يعمل نظام ERP على تحقيق التكامل بين المعلومات والعمليات التي تستند إلى المعلومة في جميع مراحلها وتعتبر هذه النظم ضرورية لتحقيق التكامل الوظيفي في الأنشطة والعمليات داخل المنظمة.

تعرف نظم تخطيط موارد المؤسسة على أنها مجموعة من المقاييس التطبيقية (Modules applicatifs) تعمل بشكل متناسق لديها قاعدة بيانات موحدة. عمليا تغطي هذه المقاييس مجموعة من الأنشطة مثل:

- التسيير المالي والمحاسبي؛
- مراقبة التسيير؛
- نظم تخطيط الإنتاج مثل MRP؛
- تسيير المخزون والمشتريات؛
- إدارة المبيعات؛
- اللوجستيك؛
- تسيير الميزانية؛
- نظام الرواتب... الخ.¹

هناك العديد من الشركات المتخصصة في بناء تلك الأنظمة ومن أشهر تلك الشركات شركة (SAP) التي أنتجت المنتج الذي يحمل اسمها ويعتبر برنامج SAP من أقوى وأشهر البرامج تحت الـ « ERP » وتم تطويره حتى أصبح برنامج شامل لجميع أقسام الشركات مهما كان نوعها. عموما من أهم الشركات المنتجة لهذا النوع من النظم نذكر:²

- SAP الألمانية العملاقة (1972) المتصدرة أوروبا في ERP، والمتخصصة في الحسابات الكبيرة جدا، لديها 281000 عميل حول العالم ليبلغ رقم الأعمال 16.8 مليار يورو في عام 2013.

¹. Jean louis Tomas, **ERP et PGI : sélection, méthodologie de développement et gestion du changement**, 5^{ème} édition, (Paris : Dunod, 2007), P.11.

². CECILE DESJARDINS, " Optimiser l'installation d'un logiciel ERP", **Magazine Enjeux-les Echos**, France, mai 2014., <http://business.lesechos.fr/directions-numeriques/technologie/saas/0203460629098-optimiser-l-installation-d-un-outil-de-gestion-erp-63261.php>. Dernière visite : janvier 2015.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

- Oracle الأمريكية (1977)، التي يبلغ رقم أعمالها 37.2 مليار دولار في عام 2013، لديها 400000 عميل في جميع أنحاء العالم.
- Sage البريطانية (1981)، يحتل المرتبة الثالثة عالميا من حيث مبيعات ERP، تهتم بصفة خاصة بقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة. في فرنسا، تضم Sage بين 2000 شريك و 600.000 عميل، كما بلغ رقم أعمالها 303 مليون يورو سنة 2013.
- مجموعة Cegid (1983)، أول مطور فرنسي لنظم ERP حقق رقم أعمال بقيمة 260 مليون يورو سنة 2013 ولديه 110000 عميل.

إن مشاريع ERP قد تطورت كثيرا خلال الأربعين سنة الماضية وقد مست العديد من القطاعات؛ حاليا حوالي 80% من المؤسسات في القطاع الصناعي تستخدم ERP وحوالي 60% قطاع التوزيع تستخدم أيضا هذه النظم إضافة إلى 40% من قطاع الخدمات لديهم هذه النظم (حسب ما أدلت به رئيس قسم مشاريع ERP بشركة Sage البريطانية Isabelle Saint-Martin)، كما أن هذه النظم ليست حكرا على المؤسسات الكبيرة بل تستخدمها أيضا الشركات المتوسطة والصغيرة بشكل كبير.

كما عرفت نظم ERP تطورا كبيرا في مجال استخدامها حيث لم تعد كوسيلة فقط للمحاسبة والمالية بل أصبحت تستخدم في إدارة المشتريات، إدارة الزبائن، تسيير الكفاءات، التوظيف... الخ.

أما فيما يخص عنصر التكاليف؛ تصل تكلفة مشاريع ERP بالنسبة للمؤسسات المتوسطة مبدئيا ما بين 40000-100.000 يورو، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تحتاج نظاما أكثر تعقيدا فتبلغ تكلفة ERP بين 2-3 مليون يورو. (حسب ما صرح به Laurent Dechaux المدير العام لشركة Oracle بفرنسا).

حسب دراسة حديثة قامت بها شركتي Sage و CAP حول مؤسسات لديها نظم ERP أكثر من 50% من مشاريع ERP تجاوزت الميزانية المتوقعة، حوالي 30% من المشاريع تحققت في الآجال المحددة، باعتبار أن مشاريع ERP لديها دورة حياة حوالي 10 سنوات كما تحتاج لتغييرات هيكلية في المؤسسات لاستيعاب هذا النوع من النظم.¹

بالرغم من فوائد هذه النظم وخاصة من حيث التنسيق بين وظائف المؤسسة المختلفة وسرعة انتشار المعلومة عبر كافة الأقسام إلا أن لديه جوانب سلبية أهمها عنصر التكلفة حيث تتطلب استثمارات

¹. Ibid.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

تكنولوجيا كبيرة وبرمجيات معقدة، كما تحتاج للوقت والخبرة، إضافة لكونها تتطلب تغييرات واسعة وجذرية وهيكلية في المؤسسة.

المبحث الثاني. الثنائية: استراتيجية المؤسسة/نظم المعلومات

تهدف استراتيجية المؤسسة إلى تحديد نوع الأنشطة والموارد الضرورية (مالية ومادية) التي تهدف لتحقيق ميزة تنافسية، يكمن دور المساهمين في توفير الموارد المالية أما الإدارة فتقوم بعملية التسيير لتحقيق الأهداف المسطرة، من نفس المنطلق تهدف استراتيجية نظام المعلومات إلى تحديد الميادين التكنولوجية والوسائل الضرورية اللازمة لمعالجة المعلومة من أجل تحقيق استراتيجية المنظمة ككل.

تعمل استراتيجية الإعلام الآلي على زيادة حصة السوق وتحقيق الأرباح للمؤسسة بالارتكاز على نظم المعلومات وذلك عن طريق ثلاث عناصر أساسية وهي:

- المواءمة الاستراتيجية لنظام المعلومات مع استراتيجية المنظمة ككل؛
- مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الإرباح التجارية؛
- الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن بخصوص استيعاب التكنولوجيات الحديثة.¹

I. المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات

وضع استراتيجية المؤسسة يعني اختيار مجالات الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالتواجد وأيضا تخصيص مصادر بطريقة تجعلها تستمر وتتطور، هذا التعريف ينطوي على مستويين:²

- الأول هو استراتيجية المجموعة التي تحدد مجالات أنشطة المؤسسة.
- الثاني فهو الاستراتيجية التنافسية حيث تضع أنشطتها قيد التنفيذ بحيث تصنع مكانا مميزا لها في القطاع الذي تنتمي إليه.

وبالنسبة لاستراتيجية نظام المعلومات فيجب أن تعرف نظام المعلومات الهدف، من خلال الأولويات، المراحل والوسائل اللازمة للوصول إليه.

أما المواءمة الاستراتيجية لنظام المعلومات (L'alignement stratégique d'un système d'information) فهي التنسيق والانسجام بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية نظام المعلومات والتخطيط على مستوى طويل الأمد.³

¹.Jean-luc DEIXONNE, *Piloter les Systèmes d'Information*, (Paris : Dunod,2012), P.50.

². Département Politique Général de l'entreprise du Groupe HEC, *Strategor*,(France : Dunod , 2004) , P .11.

³.Rapport CIGREF, "Alignement stratégique du système d'information", France: 2002, P. 10.

www.cigref.fr.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم 11. أمثلة حول تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على القوى التنافسية

المحدد	الأمثلة
المنافسة عن طريق تخفيض السعر	تخفيض تكاليف كل من التصميم: التصميم بمساعدة الحاسوب CAO، الصنع بمساعدة الحاسوب FAO، التوزيع عن طريق ما يسمى géo localisation
التميز	خدمات الصيانة عن بعد للحواسيب عن طريق الانترنت.
توسيع السوق	استعمال شبكات نشر المعلومة كبنوك المعطيات.
رفع سعر التغيير للزبون)	منح الزبون خدمة تسهيل تمرير طلباته: نظام الحجز لدى شركات الطيران.
توسيع قاعدة اختيار المومنين	بفضل تكنولوجيا الاتصال يمكن خلق شبكات زبائن مترابطة أليا.
تطوير حواجز الدخول	ظهور اقتصاديات الحجم مع تطوير برمجيات معقدة (C.A.O).
تطوير تشكيلة المنتجات المستحدثة	وضع أنظمة التصميم بمساعدة الحاسوب CAO والصنع بمساعدة الحاسوب FAO لاقتراح تشكيلات مختلفة من المنتجات وتقديم خدمات عند مستويات أسعار مقبولة.

Source : Robert. Reix ; bernard.Fallery ;Michel. Kalika ; Frantz. Rowe, Systèmes d'information et management des organisations, 6^{ème} édition, (Paris : Vuibert, 2011), PP.272-273.

من جانب آخر يمكن تطوير الميزة التنافسية هنا سنتحدث عن سلسلة القيمة التي تعتبر مفهومها يعود لـ Porter . حيث تعتبر المؤسسة كمجموعة من الأنشطة الخلاقة للقيمة للزبون. هذه الأنشطة تساهم في رفع الهامش الإجمالي للمؤسسة عندما تكون القيمة التي تقدمها أكبر من التكاليف.

نميز بين نوعين من الأنشطة من خلال سلسلة القيمة:

- أنشطة أولية: هي تلك المرتبطة مباشرة بالإنتاج والتوزيع وخدمات المؤسسة وتخلق قيمة يلاحظها الزبون وتتمثل في لوجستيك الإمداد ولوجستيك التوزيع، الإنتاج، البيع والتسويق إضافة لخدمات ما بعد البيع.
- أنشطة الدعم: تعتبر ضرورية لتنفيذ الأنشطة الأولية وتتمثل في تسيير هياكل المؤسسة، الموارد البشرية والتمويل العام.¹

¹. Kenneth Laudon et Jane Laudon, **Management des systèmes d'information**, 9^e édition, (France: Pearson éducation, 2006), P.84.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم 32. سلسلة القيمة لـ Porter



الأنشطة الأولية

Source : MaichelE.Porter and Victor E.Millar, "How informations gives you a competitive", Harvard Business Review, 1985, P.6.

- تظهر سلسلة القيمة على أنها نظام أنشطة غير مستقلة متصلة عن طريق روابط؛
- كل نشاط مكون من مركبتين تتكون الأولى من مهام مباشرة لتنفيذ النشاط والثانية لمعالجة المعلومة تنطوي على اقتناء، تحويل ونشر المعلومة الضرورية لأداء النشاط؛
- تكنولوجيا المعلومات تؤثر على كل نشاط بمركبتيه وأيضا على استغلال الروابط بين الأنشطة سواء نحو الخارج أو نحو الداخل وذلك لخلق نوع من التعاضد يسمح بربط أفضل للمؤسسة مع الزبائن.

2.1.I تكنولوجيا المعلومات والمرونة الاستراتيجية (l'agilité stratégique):

إن الميزة التنافسية التي نحصل عليها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ليست دائمة بسبب

التقليد ولمواجهة ذلك يجب تطوير المرونة الاستراتيجية التي تعتمد على:

2.I إعادة تشكيل الأنشطة داخل الشبكة:

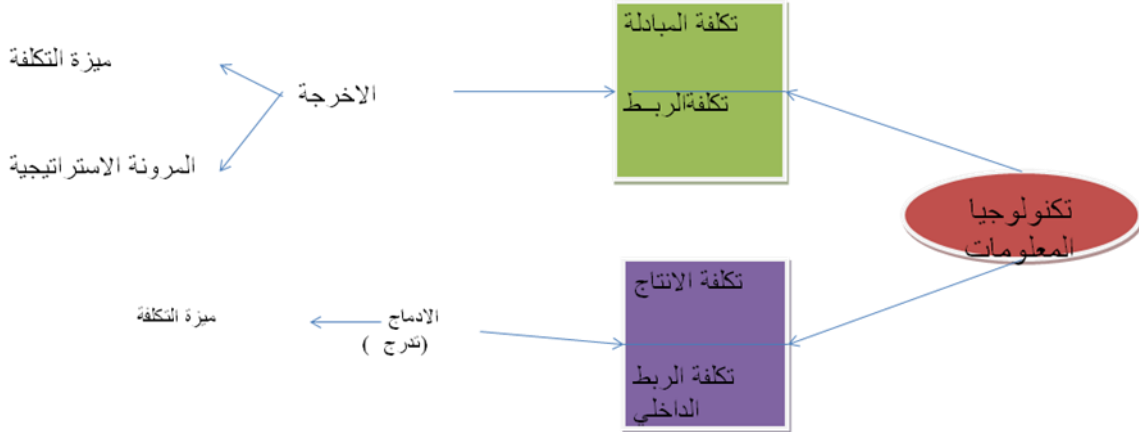
هناك قرارين متصلين بالأنشطة الأول هو إدماج النشاط وتنتج عنه تكلفة الإنتاج وتكلفة الربط الداخلي

والآخر أخرجه وتنتج عنه تكلفة المبادلة وتكلفة الربط الخارجي.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

تسمح تكنولوجيا المعلومات بتقليل التكاليف السابقة وبالتالي تمنح ميزة التكلفة في حالة الإدماج أما في حالة الأخرجة فتمنح ميزة التكلفة وتزيد من المرونة الاستراتيجية هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة بالتكيف مع السوق وتكييف أنشطتها حسب قدراتها وكفاءاتها المتميزة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي¹.

الشكل رقم 33. أثر تكنولوجيا المعلومات على قرار الاندماج



Source : Robert. Reix ; bernard.Fallery ;Michel. Kalika ; Frantz. Rowe, Systèmes d'information et management des organisations, 6^{ème} édition, (Paris : Vuibert, 2011), P. 277.

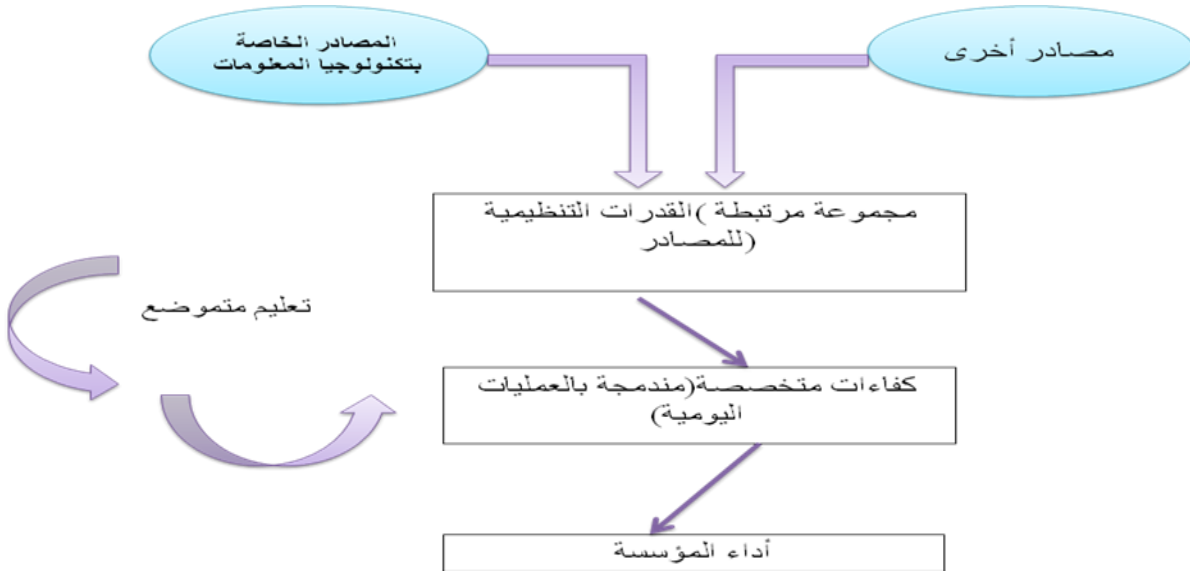
I. 3 الاعتماد على الوسائل الخاصة الناتجة عن التعليم والتدريب داخل المؤسسة:

يمكن تحليل مساهمة تكنولوجيا المعلومات على المرونة الاستراتيجية بالاستناد على نظرية المصادر التي تعتبر أن أداء المؤسسة متعلق بتطوير قدراتها المميزة المبنية على التوفيق بين المصادر، هذا ما يضمن للمؤسسة ميزة صعبة التقليد. وعلى هذا الأساس نوفق بين المصادر الخاصة بتكنولوجيا المعلومات بباقي المصادر في مجموعات مترابطة ثم تطور القدرات الخاصة وتدمج بالعمليات اليومية أو بالأنشطة الروتينية التنظيمية وهذا باستخدام برامج تعليم و تدريب جماعية تساعد على إنتاج معارف جديدة ضمنية تظهر على شكل كفاءات خاصة تؤثر إيجابا على تطوير أداء المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي.

¹. Robert Reix et autres, Op.Cit. P. 277.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم 34. تطبيق تكنولوجيا المعلومات على نظرية المصادر



Source : Robert. Reix ; bernard. Fallery ; Michel. Kalika ; Frantz. Rowe, Systèmes d'information et management des organisations, 6^{ème} édition, (Paris : Vuibert, 2011), P. 279.

I. 4 ضرورة تناسق الخيارات:

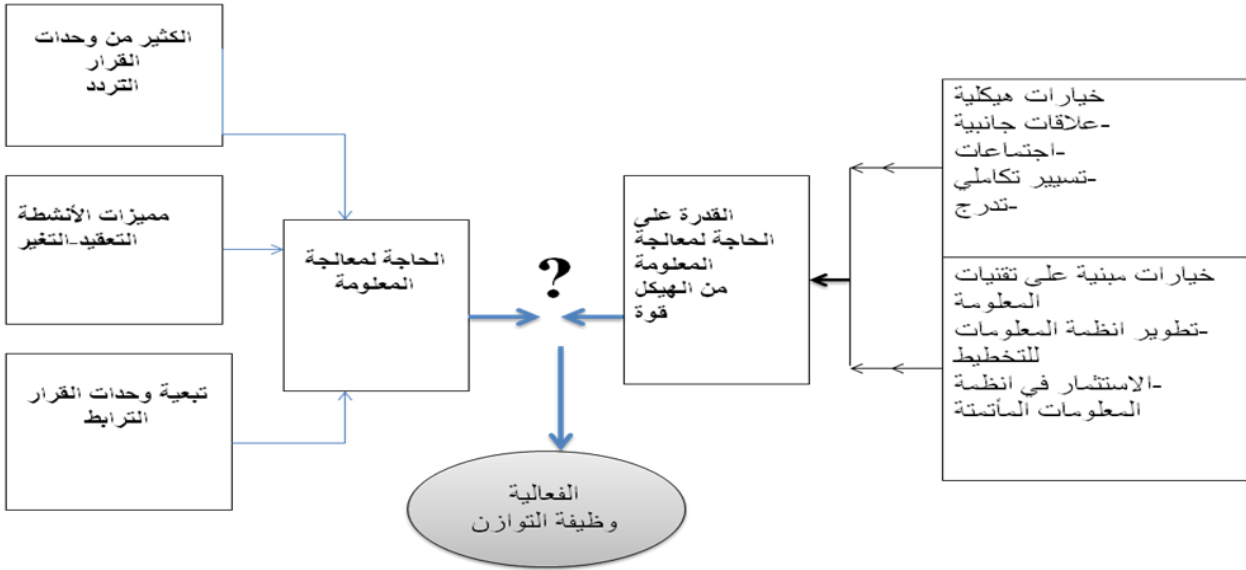
إن إنشاء أو تصميم نظام معلومات يجب أن يستجيب للحاجات ويستغل الموارد. والشروط العامة لتحقيق التوازن بين الحاجات والموارد تعرف بنموذج التناسق الكلي المعبر عن نظام المعلومات.

1. ضرورة تناسق الخيارات: نموذج التوازن الحاجة - القدرة لمعالجة المعلومة:

المؤسسة هي الفضاء الذي تعالج وتستعمل فيه المعلومة. فعالية تسييرها يعبر عنها عن طريق شروط التوازن بين حاجات معالجة المعلومة من جانب وقدرتها على معالجتها من جانب آخر. تعرف الحاجات ب 3 عوامل هي مميزات الأنشطة، طبيعة المحيط وترباط الوحدات. أما القدرة فهي مبنية على جانبين الأول هو الخيارات الهيكلية والثاني هو الخيارات المبنية على تكنولوجيا المعلومات كما هو موضح في الشكل الموالي.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم 35. نموذج التوازن-القدرة لمعالجة المعلومة



Source : Robert. Reix ; bernard.Fallery ;Michel. Kalika ; Frantz. Rowe, Systèmes d'information et management des organisations, 6^{ème} édition, (Paris : Vuibert, 2011), P.281.

2. ضرورة تناسق الخيارات: النموذج العام للمواءمة الاستراتيجية:¹

يضم هذا النموذج بعدين أساسيين:

1-التكامل الاستراتيجي ويعبر عن العلاقات بين العناصر الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

2-التكامل الوظيفي ويعبر عن العلاقات بين مجالات المؤسسة (استراتيجية وتنظيم) والحاجات لتكنولوجيا المعلومات (الداخلية والخارجية).

بالنسبة لإشكالية المواءمة فهي ضمان تناسق الخيارات(كما هو موضح في الشكل الموالي) وهذا

حسب 4 مجالات :

1- الاستراتيجية العامة: مجال العمل (منتج/سوق) ، كفاءات متميزة وعلاقات تعاون.

2-استراتيجية تكنولوجيا المعلومات: تموقع المؤسسة في سوق تكنولوجيا المعلومات، اختيار التكنولوجيا، التطبيقات والتحكم في الكفاءات.

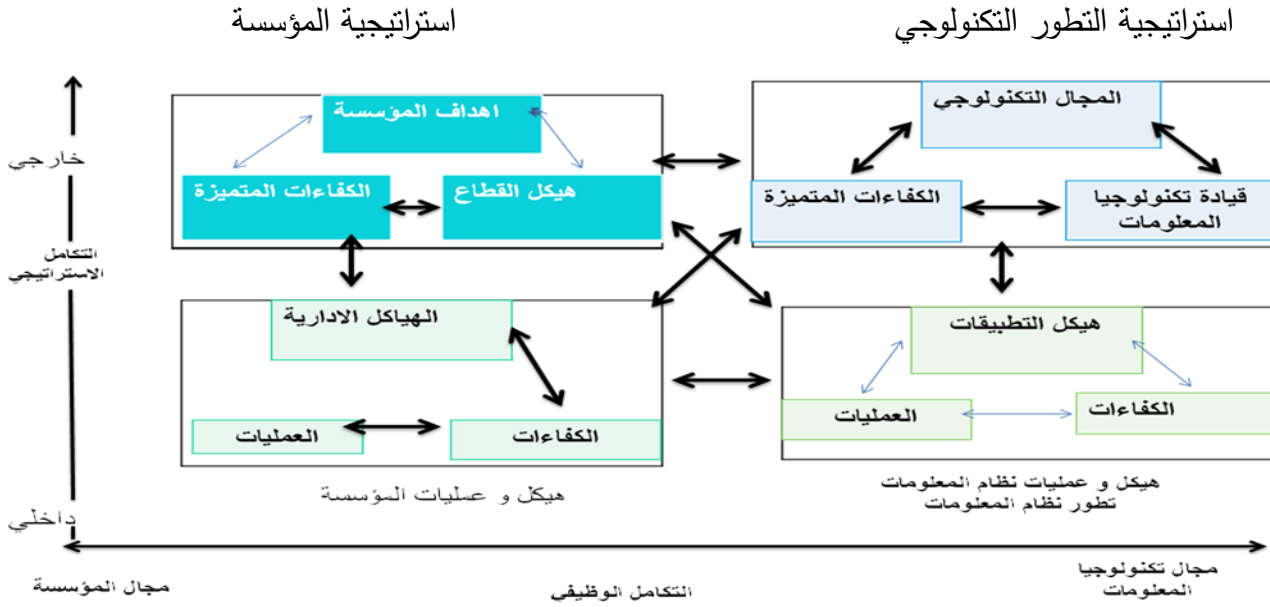
3-الهيكل والعمليات التنظيمية: تقسيم الأدوار، تصميم عمليات التسيير.

4-نظام المعلومات: طبيعة التطبيقات، اختيار الأجهزة والبرامج للاستعمال واستغلال الكفاءات الخاصة..

¹ . Robert Reix et autres, Op.Cit., P. 285.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم 36. النموذج العام للمواءمة الاستراتيجية



Source : Robert. Reix ; bernard Fallery ; Michel. Kalika ; Frantz. Rowe, Systèmes d'information et management des organisations, 6^{ème} édition, (Paris : Vuibert, 2011), P.285.

II. مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الأرباح التجارية (Contribution aux bénéfices métier)

1.II مراحل تطور المساهمة

- لقد شهدت هذه المساهمة تطورات كثيرة عبر الزمن ومرت بعدة مراحل وهي:¹
- في الفترة بين 1960-1980: ارتكزت على أتمتة الأنشطة وكانت ذات طابع مالي حيث ساهمت نظم المعلومات بشكل مباشر في الأرباح المالية (تساهم في رفع العائد على رأس المال ROI)؛
 - في الفترة: 1980-1990: كانت أكثر مرونة واستجابة للتغيرات التكنولوجية خاصة مع ظهور برامج Excel و Access مما ساهم في تنمية الابتكار والإبداع من طرف المستخدمين ومرونة أكثر في التعامل مع التقنيات والبرامج الحديثة؛
 - في الفترة: 1990-2000: زيادة مساهمة نظم المعلومات في الأعمال التجارية وتحقيق الأرباح مع ظهور نظم المعلومات المتكاملة ERP كما أصبح لنظم المعلومات دورا هاما وأساسيا في اتخاذ القرارات؛
 - في الفترة: 2000-الآن: انتشار واسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الانترنت، العالم الافتراضي...

¹ . . Jeon-lc DEIXONNE, Op.Cit., PP. 50-51.

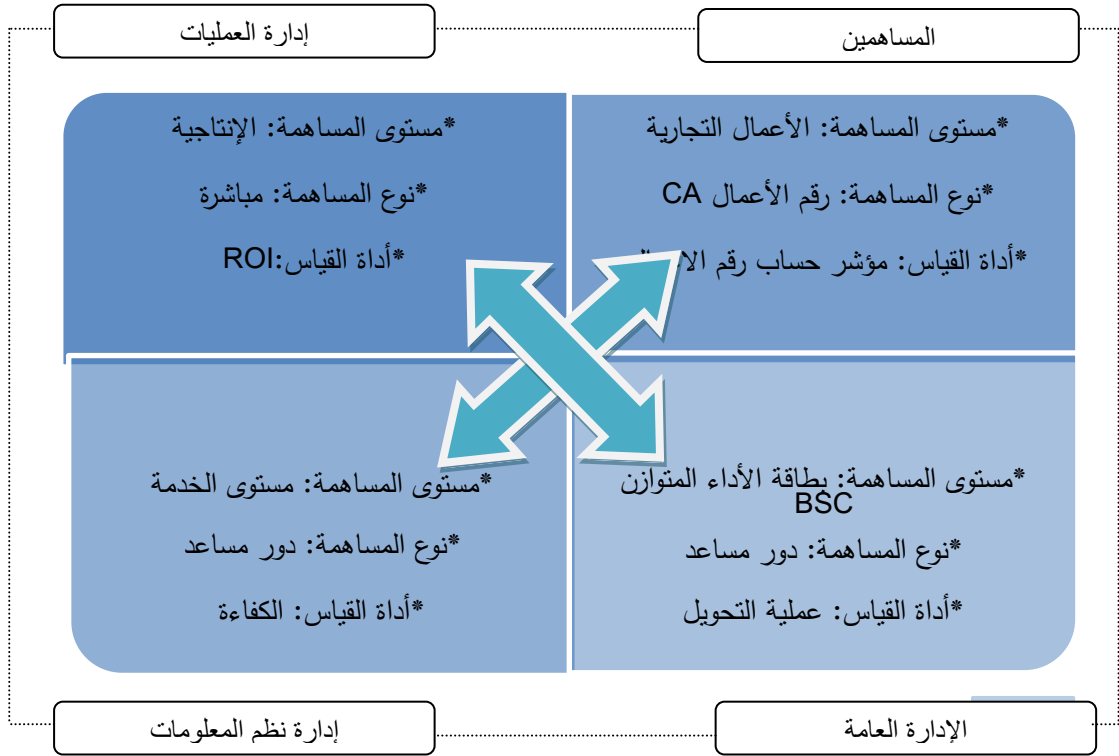
الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

2.II فوائد نظم المعلومات Les bénéfices des systèmes d'information

إن قياس فوائد نظم المعلومات أصبح أمرا صعبا ومعقدا ولم تعد المقاييس المالية تكفي وخاصة مع ظهور فوائد غير مالية وغير قابلة للقياس للنظم ولكنها ضرورية جدا لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وخاصة تلك المتعلقة بتحقيق رضا الزبون وولاءه.

إن الشكل الموالي يوضح نموذجا عاما لمستويات فوائد نظم المعلومات، نوع المساهمة وأداة القياس.

الشكل رقم 37. مستوى، مساهمة وقياس فوائد نظم المعلومات



Source : Jeon-lc DEIXONNE, Piloter les systèmes d'information(Paris : Dunod, 2012), P.60.

تتمثل الجوانب الأربعة فيما يلي:¹

1. الإنتاجية Productivité:

تضم أتمتة كل العمليات والمهام الروتينية الخاصة بمختلف وظائف المؤسسة، تعتبر إدارة العملية هي المسؤولة عن هذه المهام أما إدارة نظم المعلومات فيتمثل دورها في اختيار التكنولوجيات المناسبة للمهام. من المقاييس المعروفة المستخدمة مقارنة التكاليف ورقم الأعمال أما من الناحية الجزئية يستخدم

¹. Jeon-lc DEIXONNE, Op.Cit, PP. 60-62.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

معدل تكلفة/عامل أو تكلفة نظام المعلومات مقارنة بالتكلفة الإجمالية، إن تقسيم العمل إلى وحدات ومهام جزئية إضافة للتخصص من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

2. الكفاءة Efficiency:

تتناول إسهام نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار وتقليص زمن دورة الإنتاج. تسعى المقاربة بالعمليات (Approche par processus) لتحسين الأنشطة. أما وسائل القياس فترتبط بأداء العمليات/زمن الدورة. يمكن ترجمة الأداء في هذه الحالة بزيادة رقم الأعمال أو هامش الربح. إذن مساهمة نظم المعلومات ليست مباشرة.

3. تحول المؤسسة (La transformation de l'entreprise)

هي المقاربة التي تهدف إلى تطوير المؤسسة. تستخدم عدة وسائل للقياس من أهمها بطاقة الأداء المتوازن BSC .

4. تحقيق إيرادات إضافية

تسمح برفع رقم الأعمال بالاعتماد على نماذج الأعمال الحديثة business Models واستخدام أحدث التكنولوجيات.

III. استيعاب التكنولوجيات الحديثة

لأي سبب يقوم مستخدم ما باستخدام وتبني نظام معلوماتي جديد؟ كثير من الأبحاث حاولت الإجابة عن هذا السؤال نذكر منها:

• نموذج تبني التكنولوجيا لـ (Davis 1989) الذي يشرح كثافة الاستخدام بواسطة تأثير عاملين هما :

- المنفعة وفقا لاعتقاد الفرد أن استخدام التكنولوجيا قد يحسن أدائه في العمل؛
- سهولة الاستخدام وفقا لاعتقاد الفرد أن استخدام التكنولوجيا لا يتطلب جهدا.

• نموذج Fichman 2000 فقد اقترح تقسيم العوامل المؤثرة على كثافة الاستخدام إلى ثلاث أصناف وهي:

- عوامل تعود إلى سياق انتشار سمات التكنولوجيا؛
- عوامل تعود إلى سياق تبني التكنولوجيا على المستوى الشخصي ، المنظمة و البيئة؛
- عوامل تعود إلى سياق علاقة المنظمة بالتكنولوجيا.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

تتمثل عملية استيعاب التكنولوجيا فيما يلي:

- تحديد احتياجات المنظمة، وتحديد الحلول المحتملة؛
 - اعتماد القرار؛
 - التكيف بتطوير التطبيقات؛
 - تحقيق الاستقرار وذلك بتشجيع العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات كنشاط طبيعي؛
 - البحث عن الفعالية، التقدم والابتكار في الاستخدام.
- أما كيفية تطوير القدرات المحدودة لاستيعاب التكنولوجيا فتعتمد على العناصر التالية:
- خلق مناخ ملائم للاستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
 - تحسين المعرفة من خلال التدريب بعد معرفة التكنولوجيا المستخدمة والخصائص الفردية للمستخدم؛
 - تطوير الإبداع لدى المستخدمين عن طريق تشجيع الإبداع في التطوير والابتكار في الاستخدام.¹
- لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية دون إدخال مفهوم الميزة التنافسية والتوقع مقابل عامل الزمن. هذه الميزة التنافسية تخضع لعامل الزمن وخاصة مع وجود منافسين؛ في هذا السياق يوجد أربع سيناريوهات يمكن استخدامها من طرف المؤسسة وهي:
1. استخدام ميزتها التنافسية كمؤسسة رائدة أين تفرض شروط دخول المنافسين؛
 2. استخدام ميزتها في زمن محدد (استغلال عنصر الوقت) في انتظار استيعاب المنافسين للتكنولوجيا والالتحاق بها؛
 3. إرغام منافسيها على استيعاب وتبني التكنولوجيا للحفاظ على البقاء؛
 4. الانتظار حتى تصبح التكنولوجيا ضرورة وإلزام.
- يوضح الشكل الموالي انتقال وتحول الميزة التنافسية حسب دورة حياتها.

¹ Robert Reix et autres, Op.Cit., PP.311-328.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم 38. من الميزة التنافسية إلى الضرورة/الإلزام

	الاستراتيجية	الكفاءة	الإلزام/الضرورة
الزبون	مواقع التواصل الاجتماعي البيانات الشخصية Objet communicant		التجارة الإلكترونية إدارة علاقات العملاء CRM
الوظيفة	المحمول/النقل أنظمة التعاون الجماعي		تخطيط موارد المؤسسات ERP
التقنية	Cloud (الحوسبة السحابية)		البريد الإلكتروني Micro informatique

Source : Jeon-lc DEIXONNE, Piloter les systèmes d'information, (Paris : Dunod, 2012), P.52.

تتمثل عناصر التموّج حسب الأهداف في:¹

- التحول/الانتقال: هو شعاع (vecteur) يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، يعتبر هذا المشروع استراتيجياً كما يركز على التكنولوجيات ذات الطابع الابتكاري؛
 - الكفاءة: تسمح بتحسين عمل المؤسسة. يهدف هذا المشروع إلى تحسين الإنتاجية والخدمات والأنشطة في المؤسسة كما يركز على تكنولوجيا مؤكدة وتم اختبارها؛
 - الإلزام: هي استجابة لقيود خارجية. هذا المشروع يعتبر كنتيجة وضرورة حتمية لتبني تكنولوجيات ذات طابع ضروري.
- أما عناصر التموّج حسب الجهة الموجهة إليها فتتمثل في:
- الزبائن؛
 - الأنشطة: يسمح هذا المشروع بتنمية الكفاءات والتكنولوجيات؛
 - التقنية.

¹ . Jeon-lc DEIXONNE, Op.Cit, PP. 52-53.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

المبحث الثالث. استخدامات نظم المعلومات

من نتائج استخدام تقانة المعلومات والاتصالات هي تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ومعايير جديدة للأداء ومن ثم أجيال متطورة من الأنظمة، إذ أصبحت التقانة موردا للعمل من خلال استعمال نظام المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار بهدف تحسين أداء الأقسام.

I. نظم المعلومات والاتصال

1.I أهمية نظم وتكنولوجيا المعلومات

قد أصبح الإعلام الآلي وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أول قطاع اقتصاد عالمي حيث بلغ معدل الإنفاق السنوي أكثر من 5000 مليار دولار، كما بلغ الناتج المحلي الإجمالي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال حوالي 10 % من الناتج المحلي الإجمالي العالمي كما يمثل هذا القطاع حوالي 5% من مجموع العمالة، فقد أصبح هذا القطاع مهما جدا حيث أن الاستثمار في هذا القطاع في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ معدل 30% من إجمالي الاستثمارات، أما في أوروبا فيتراوح بين 10% إلى 25% ومن المتوقع أن يصل إلى 50% مستقبلا وخاصة في قطاع البنوك والتأمينات. دون شك أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال الركيزة الأساسية لتطور وتنافسية الاقتصاديات الحديثة¹.

أما من الناحية الميكرو اقتصادية، في بداية الألفية الثانية قد تجاوز معدل استخدام الإعلام الآلي 50% في مختلف المنظمات كما ارتفعت تكاليف استخدام أنظمة الإعلام الآلي بين 10 إلى 25 % من إجمالي التكاليف منظمات القطاع الصناعي².

قام nicolascarr بطرح نظرية في مقاله الشهير بمجلة harvard business review سنة 2003 والتي تنص على أنه كلما كانت تكنولوجيا المعلومات متوفرة بكثرة وموجودة بكل مكان، كلما انخفضت أهميتها الاستراتيجية وتصبح حينئذ كالبضائع الشائعة. ففي نظره ليست كثرة الموارد ما يحقق ميزة تنافسية بل ندرتها. حينئذ على المسير أن يركز على التحكم في النفقات والمصاريف الخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، يركز على نقاط الضعف والتهديدات وليس على الفرص، وكذلك أن يكون مراقبا أكثر من ان يكون مبادرا³.

¹. Christophe Legrenzi; Philippe Rosé. **Les tableaux de bord de la DSI**, 2e édition, (Paris: DUNOD, 2013), P.2.

².ibid.

*." Computers are found everywhere but in the productivity data !"

³.Ahmed Bounfour et Georges Epinette, **Valeur et performance des SI : Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise**, (Paris: DUNOD, 2006), PP. 7-8.

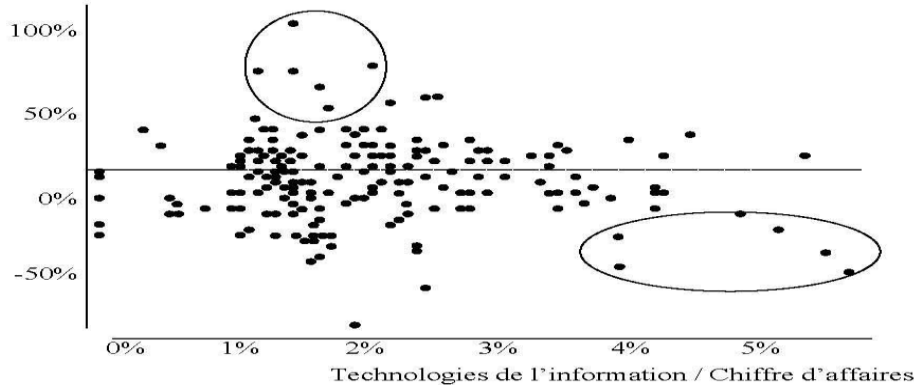
الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

2.I مساهمة تكنولوجيا المعلومات في الإنتاجية

يرى الاقتصادي الشهير Robert Solow أن دور الكمبيوتر في النمو/الإنتاجية يبقى محل شك، في مفارقتة الشهيرة (Solow Paradox, 1987)*.

تقودنا هذه المقاربة إلى طرح إشكالية مهمة حول أداء الاستثمار في الموارد المحدودة، بمفهوم أكثر بساطة، من أجل مؤسسة أو منظمة أو حتى دولة تقودنا هذه المقاربة للإجابة على التساؤل التالي: بصفة حدية، هل الاستثمار في كل أورو إضافي في تكنولوجيا المعلومات يولد لنا عائدا صافي موجب، أخذا في الحسبان تكاليف الاستثمار؟ بصفة أخرى ما هو مستوى الإنتاجية الحدية لمورد محدود وهنا نقصد تكنولوجيا المعلومات.¹ الشكل الموالي يوضح هذه المفارقة.

الشكل رقم 39. العلاقة بين العائد على الأصول والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات (le paradoxe de la productivité)



Source : Raymond, L. « L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise », in Faire de la recherche en systèmes d'information, F. Rowe (Ed.), Chapitre 17, Paris : Vuibert, 2002, p. 301-320.

أدت هذه الإشكالية لظهور العديد من الأبحاث حول تقييم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كأبحاث (cooper ; mukhopadhyo, 1993) و (brynjolfsson ; hitt, 1993) اللذان اعتبرا أن المؤسسة تقوم بعملية تحويل لمجموعة من الموارد (مدخلات) إلى مخرجات محددة، ويمكن التعبير عن عملية التحويل بمعادلة رياضية لدالة الإنتاج، حيث تنص النظرية على أن المؤسسات يجب أن تستثمر بطريقة عقلانية رشيدة في المورد إلى غاية آخر وحدة منتجة التي تولد قيمة أقل من تكلفتها. في وضع التوازن، العائد الصافي سيكون معدوما، النظرية التي اختارها هذان الباحثان تنص على أن الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات له عائد صافي حدي موجب، تساهم بطريقة إيجابية في المخرجات.

¹. Ahmed Bounfour et Georges Epinette, Op.Cit, P.11.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

أثبتت النتائج المتحصل عليها من طرف الباحثين حول المؤسسات المدروسة أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في إنتاجية المؤسسات المدروسة.¹

بناء على دالة كوب دوغلاس، تم اختيار ثلاثة أنواع من الاستثمارات مقيمة بالدولار الثابت لسنة 1990 والمتمثلة في: رأس مال الإعلام الآلي، رأس المال المتبقي (غير الإعلام الآلي)، والعمل. وتمثلت معادلة brynjolfsson و hitt كما يلي :

$$\ln Q_{it} = b_0 + b_1 \ln C_{it} + b_2 \ln K_{it} + b_3 \ln S_{it} + b_4 \ln L_{it} + e$$

Q_{it} = مخرجات قطاع i في زمن t .

C_{it} = رأس مال TI

K_{it} = رأس مال آخر.

S_{it} = عنصر العمل (بد عاملة TI)

L_{it} = يد عاملة أخرى ونفقات أخرى .

أثبتت الدراسة القياسية للباحثين ارتباطا واضحا بين مدخلات الإعلام الآلي والقيمة المضافة، مع مساهمة (إضافة) حدية (هامشية) إجمالية بنسبة 86% مقارنة ب 8.5% لعامل العمل. وقد تم إثبات هذه النظرية أيضا في دراسات موائية أخرى بحثت في تقييم أثر تكنولوجيا المعلومات في إنتاجية المؤسسات كدراسة (berndt ; morrison, 1995) ودراسة (loverman, 1994) و (hitt, 1993) و (lichtenberg, 1993) و (dewan ; minn, 1997) و (tam, 1999) و (bhadvajetal, 1999).²

كما تلعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال دورا هاما بين القطاعات والمجتمع ككل حيث تساهم في تبادل المعلومات واستغلالها، وقد ساهمت بزيادة إنتاجية جميع القطاعات الاقتصادية والتجارية والخدمية كالنقل والطيران، الطاقة، الصحة، الزراعة، الضرائب، البنوك وغيرها.³

مما سبق نتضح مساهمة نظم وتكنولوجيا المعلومات في أداء المؤسسات حيث يمكن النظر لهذه العلاقة من ثلاثة جوانب: الأداء الاقتصادي من خلال إسهامها في زيادة الإنتاجية، والتحكم في التكاليف وزمن انجاز المهام، الأداء التنظيمي من خلال التنسيق وتدفق المعلومات وتقاسم المعلومات، الكفاءات والقدرات الابتكارية والأداء التجاري من حيث مساهمتها في رفع رقم الأعمال. هذا مايعتبر إثباتا لصحة الفرضية الأولى من الدراسة والتي مفادها أن نظم المعلومات تساهم في تحسين أداء المؤسسات.

¹ . Ibid.

² . Ibid.

³ . technologiclé 2015.,

http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/innovation/tc2015/technologies-cles-2015-tic.pdf

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

3.I مستجدات مجتمع المعلومات على الصعيد الدولي

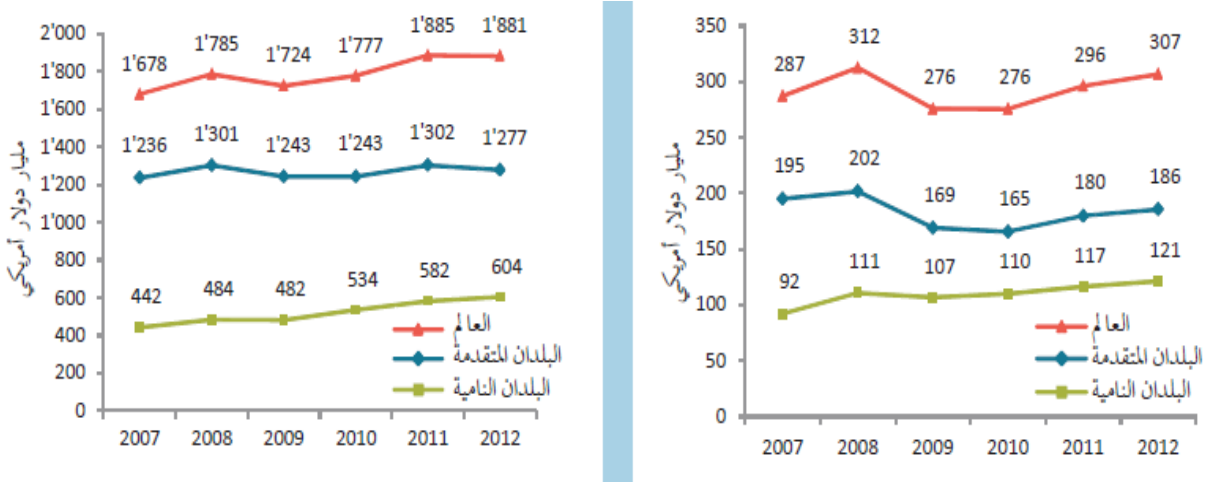
في عام 2012 استقر مقدار مجمل إيرادات الاتصالات حول 1,88 ترليون دولار في الولايات المتحدة الأمريكية، أي 2,7 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في العالم (كما هو موضح في الشكل الموالي) وفي عام 2011 شهد هذا القطاع بعض علامات التعافي بعد الانهيار الذي عاناه خلال الأزمة المالية في الفترة 2009 - 2008 في البلدان المتقدمة، لكنه عاد إلى النمو السلبي في عام 2012 وخلافاً لذلك سجّلت البلدان النامية نمواً في إيرادات الاتصالات في عام نسبته 4 في المائة، ما خفف الانخفاض العالمي في الإيرادات الذي شهده عام 2012 ويؤكد ذلك تزايد إيرادات الاتصالات الذي شهدته البلدان النامية في الفترة الممتدة من عام 2007 إلى عام 2012، باستثناء انحدارها الطفيف في عام 2008 والذي وقع في فترة الأزمة المالية العالمية الأشد اضطراباً. ونتيجةً لذلك زادت حصة البلدان النامية من مجموع إيرادات الاتصالات من 26 في المائة عام 2007 إلى 32 في المائة عام 2012 ما جعل هذه النسبة تقترب من حصة هذه البلدان من إجمالي الناتج المحلي العالمي، البالغة 36 في المائة مما يدل على تنامي أهمية قطاع الاتصالات في النمو الاقتصادي في العالم النامي. وفي عام 2012 زاد الاستثمار في الاتصالات بنسبة 4 في المائة إذ بلغت الاستثمارات فيه 307 مليارات دولار في الولايات المتحدة الأمريكية على النطاق العالمي وعلى الرغم من استمرار نمو هذا الاستثمار منذ عام 2010 فإنه لم يعد إلى مستوياته التي سجّلت في عام 2008 واستمر فيها انخفاضه في عام 2009 أما في البلدان النامية فإن الاستثمار في البنية التحتية للاتصالات وخدماتها كان أكثر استقراراً. وأفضى ذلك إلى عودة الاستثمار بحلول عام 2011 إلى مستوياته التي سجّلت في عام 2008، ثم بلوغه في نهاية عام 2012 رقماً قياسياً جديداً مقداره 121 مليار دولار في الولايات المتحدة الأمريكية. إن حصة البلدان النامية من مجموع الاستثمارات في هذا المجال بلغت 40 في المائة في عام 2012، ما يُعتبر نسبة مرتفعة نسبياً بالقياس إلى ما تحقق في هذه البلدان 32 (في المائة) من إيرادات الاتصالات في العالم.¹

¹. تقرير قياس مجتمع المعلومات، الإتحاد الدولي للاتصالات (ITU)، سويسرا، 2014، ص.ص. 4-5.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم 40. إيرادات الاتصالات

(إلى اليسار) والاستثمار السنوي لجهات تشغيل الاتصالات (إلى اليمين) في العالم وبحسب مستوى التنمية، للفترة من عام 2007 إلى عام 2012 (وحدة: دولار)



المصدر: تقرير قياس مجتمع المعلومات، الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)، سويسرا، 2014، ص.5.

إن استخدام الإنترنت يتزايد باستمرار وبحلول نهاية عام 2014 بلغ عدد مستعملي الإنترنت الثلاثة مليارات، ما يقابل معدل انتشار عالمي مقداره 40,4 في المائة. وقد تزايد استخدام الإنترنت في مختلف القطاعات في شتى أنحاء العالم، لكن لم يزل محتوى الإنترنت تحت هيمنة جهات توفيره من البلدان المتقدمة وبحسب حجم المؤسسات المعنية ومكانها: المنشآت الصغيرة والمنشآت الصغرى هي أقل توصيلاً بكثير من الشركات الكبيرة، والشركات الريفية هي أقل توصيلاً من الشركات الحضرية وفضلاً عن ذلك، لا يتاح لجميع هذه الشركات النفاذ العريض النطاق وهو ضروري لتمكين هذه الشركات من الانخراط في الأعمال الإلكترونية والاستفادة التامة منها.

وتعتبر الهيئات الحكومية من أكبر مستعملي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما يتزايد استعمال الحكومات للإنترنت بغية توفير الخدمات لمواطنيها. وتفيد نتائج استقصاء الأمم المتحدة بشأن الحكومة الإلكترونية بأن حكومات جميع البلدان قد أنشأت لها مواقع شبكية مركزية وأن أكثر من 50 في المائة من البلدان توفر روابط بمواقع الوكالات الحكومية المحلية و/أو الإقليمية. وعلى مدى العقد الأخير زادت المعلومات والخدمات المقدّمة إلكترونياً على بوابات المواقع الحكومية إلى ثلاثة أضعافها، حيث هيأ 70 في المائة من البلدان "بوابة خدمات مجمّعة" في عام 2012 مقابل 26 في المائة منها في عام 2003.¹

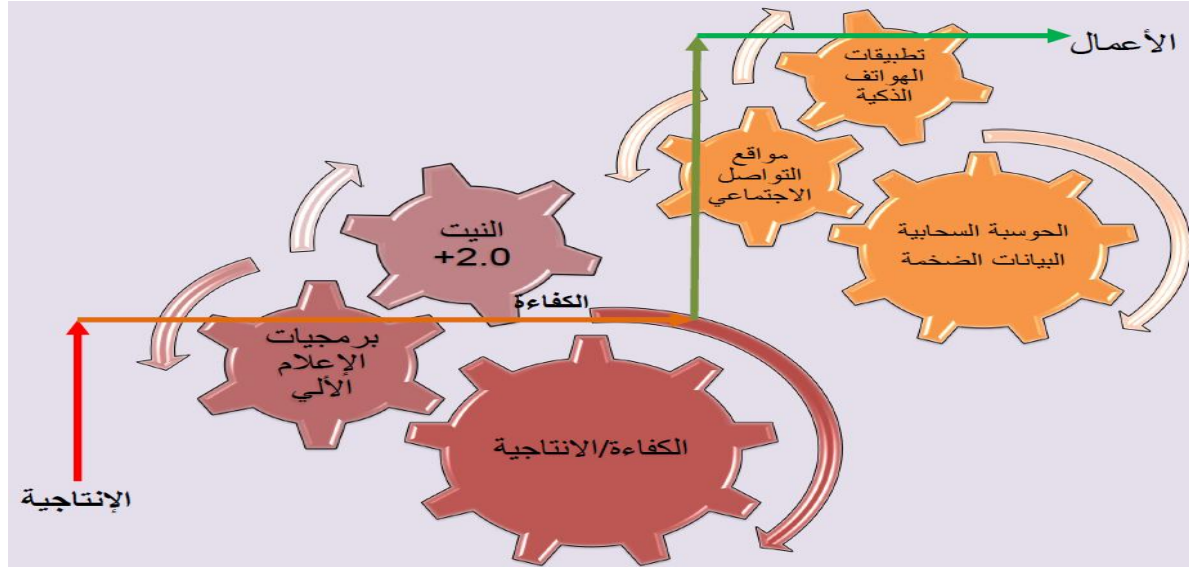
¹ المرجع نفسه، ص.5-7.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

4.I مكونات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

يمثل الشكل الموالي أهم مكونات تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة وتتمثل فيما يلي:

الشكل رقم 41. المنعطفات التكنولوجية



source : Jeon-lc DEIXONNE, Piloter les systèmes d'information (Paris : Dunod, 2012), P.98.

• برمجيات الإعلام الآلي (+) (du poste de travail au logiciel et +)

قد أدى ازدواج الانترنت والهاتف النقال إلى انتشار واسع للتطبيقات والبرامج الخاصة مثل مواقع التواصل الاجتماعي أما بالنسبة للمؤسسات فتوفر للموظفين جهاز كمبيوتر محمول و/أو هاتف ذكي للتواصل وتبادل المعلومات. وقد تم تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة منها رفع أداؤها وتحسين مستوى خدماتها عن طريق توفير الوسائل التكنولوجية المناسبة لموظفيها.¹

• ويب 2.0 ومواقع التواصل الاجتماعي

عبارة عن مجموعة من الأدوات التعاونية التي تسمح بتكوين وتبادل محتوى معين من طرف المستخدمين. من أشهر مواقع التواصل الاجتماعي Facebook, Twitter, Google+ للأفراد أما بالنسبة للمهنيين المختصين. LinkedIn, Viideo. الجدول الموالي يوضح أشهر مواقع التواصل الاجتماعي مع عدد المشاركين وميدان التأثير.

¹. Jeon-lc DEIXONNE., Op.Cit, P. 98.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم 12. أشهر مواقع التواصل الاجتماعي لسنة 2012.

موقع التواصل الاجتماعي	تاريخ الإنشاء	عدد المشتركين	ميدان التأثير
Facebook	2004	1 مليار	خاص
Twitter	2006	250 مليون	خاص
Google+	2011	50 مليون	خاص/سياسة
LinkedIn	2003	120 مليون	مهني
Viadeo	2004	40 مليون	مهني

source : Jeon-lc DEIXONNE, Piloter les systèmes d'information, (Paris : Dunod, 2012), P.103.

• المحمول/النقال

- تتمثل الميزة الأساسية للهواتف الذكية Smartphone في إمكانية البقاء على اتصال بشبكة النت في كل مكان؛ هذا التطور كان نتاج لعدة عوامل وهي:
- الانتشار الواسع للهواتف الذكية وخاصة Iphone و Ipad؛
- تطوير برامج حديثة " App Stores " تساهم في توفير تطبيقات خاصة بالهواتف الذكية؛
- إمكانية تثبيت البرامج الخاصة بالحاسوب في الهواتف الذكية بطريقة تتناسب مع طبيعة الهواتف الذكية.¹

• البيانات الضخمة Big Data

إن التعريف الأساسي والأصلي ذي الطابع التكنولوجي للبيانات الضخمة حسب مكتب Mckinsey and Company في 2011 يتجه نحو القاعدة المعروفة بـ (3V Volume, Vitesse, Variété) بمعنى حجم كبير للبيانات ذات طابع متنوع وضرورة السرعة في معالجة هذه البيانات. بعد ذلك تطورت لتحمل بعد وميزة اقتصادية متمثلة في البعد الرابع وهو (v4) (Valeur) بمعنى القيمة وبعد خامس (v5) (Véracité) أي المصداقية. حالياً أصبح للبيانات الضخمة دور أساسي واستراتيجي في عملية اتخاذ القرار وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، حيث تسمح هذه البيانات المحولة بسرعة لمعلومات للمسيرين باتخاذ القرار المناسب وبالتالي خلق قيمة.²

¹.Ibid., P.106.

². Blandine Laffargue, " Guide du BIG DATA ", l'Annuaire de référence à destination des utilisateurs, IBM software, Paris, 2013-2014, P. 05.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

من العوامل الأساسية التي أدت لظهور تكنولوجيا البيانات الضخمة إشكالية التخزين للكم الهائل من البيانات والمتنوعة إضافة وسائل حديثة لمعالجة هذه البيانات الرقمية. سنوات 2000 ظهرت قواعد بيانات جديدة تتناسب مع البيانات الغير مهيكلة والتي تعرف بـ Hadoop وأيضا نظام الحساب ذي الأداء العالي المعروف بـ MapReduce. هذين الابتكارين أي Hadoop/MapReduce اللذان تم وضعهما من طرف شركتي Google و Yahoo ساهما بظهور قواعد البيانات الحديثة التي تعالج البيانات الضخمة. حيث أصبح ممكن معالجة كم هائل من البيانات في وقت قياسي أقل بـ 50 مرة من التكنولوجيات السابقة.¹

تعتبر البيانات الضخمة عن ظاهرة نمو كبير جدا لتدفق البيانات الرقمية نظرا لزيادة استخدام التكنولوجيات الحديثة، مع توسع استخدام الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية. حيث تعرف المعلومات حاليا وفرة كبيرة اكبر من أي وقت مضى وتتمو بشكل سريع جدا. وهذا ماساهم في تحول كبير في استخدام الرقمية من طرف كل المؤسسات من كافة القطاعات الاقتصادية حيث تظهر البيانات الكبيرة في مجالات متنوعة مثل الصحة والسياحة والبيع بالتجزئة التأمين والطاقة وغيرها حيث تفتح هذه التكنولوجيا فرصا كبيرة للمؤسسات لتعزيز ميزتها التنافسية.²

لمواجهة هذه التحديات، تسعى الحكومات وعلى رأسها الحكومة الفرنسية لتوفير كل الوسائل لتطوير هذه التكنولوجيا باعتبار فرنسا مرجعا مهما في استخدام البيانات الضخمة، حيث بلغ الاستثمار في مجال البيانات الضخمة بفرنسا لسنة 2014 حوالي 1.5 مليار يورو ومن المتوقع أن يصل إلى 9 مليار يورو سنة 2020. كما شجعت الحكومة الفرنسية بكل الوسائل هذا القطاع وتسعى جاهدة لتطويره حيث خصصت 60 مليون يورو لدعم التنمية في هذا مجال التطبيقات التكنولوجية والابتكارية الفرنسية الجديدة في مختلف القطاعات الصناعية، بالإضافة إلى تطوير نظام بيئي تنافسي في مجال البيانات الضخمة وتعزيز التدريب والإبداع. تحت هذا الإطار. قامت الدولة بطرح مشروع «challenges big data» من ممولي هذه المشاريع نذكر: Axa, laposte, PoleEmploi, VinciEnergie, EDF.³

من أهم الميادين التي تستخدم BIGDATA نذكر مايلي:

¹ . Ibid., P. 07.

² . Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, "BIG DATA : challenges big data faire de la France un leader mondial du big data", **Dossier de presse**, France, 2 décembre 2014, P.06.

³ . Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, Op.Cit., P. 07.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

- التسويق: تسمح BIGDATA لقسم التسويق بالمعرفة الجيدة لزيائن المؤسسة إما عن طريق الانترنت أو من خلال إقبالهم على محلات التسوق أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي لإبراز تفضيلاتهم ورغباتهم.

- قيادة المؤسسة: تساهم BIGDATA في نشر وتبادل المعلومات في وقت قياسي حيث تسمح في خلق التوازن بين عرض/طلب ووقت/موارد. مما يحسن من أداء المؤسسة.¹

عرفت أسواق البيانات الضخمة منذ ظهورها عام 2011 تطورا ملحوظا في معدلات النمو سواء بالنسبة للمستخدمين أو بالنسبة للمستثمرين (Fournisseurs du bigdata).

يتوقع أن يبلغ رقم أعمال bigdata لسنة 2016 حوالي 24 مليار دولار بمعدل نمو سنوي قدره 31.7%؛ تقدر النسب المئوية للمؤسسات التي أطلقت مشاريع Bigdata: فرنسا: 10% ، ألمانيا: 18% وبريطانيا: 33%.²

• الحوسبة السحابية « Cloud »

التعريف المبسط يقول، بأن الحوسبة السحابية هي قيامك باستخدام المصادر الحوسبية (العتاد والبرمجيات) عن طريق الانترنت، مقدّمة إليك بشكل خدمة.

بمعنى القيام باستخدام الخدمة، دون الاهتمام بالكيفية التي تعمل بها هذه الخدمة، وكيفية اتصالها ببعضها البعض، وكيفية إعداد الشبكة فيما بينها، والبرمجيات المثبتة عليها.

كمثال بسيط على هذا، دعنا نأخذ خدمة البريد الإلكتروني من غوغل: Gmail. إن كان لديك حساب بريد إلكتروني على "جيميل" (أو ياهو أو هوتميل) فأنت تُعتبر عملياً أحد مستخدمي الخدمات السحابية. لأنك تستفيد من الخدمة المقدمة لك على طبق من ذهب، دون أن تكثرث لما خلف هذه الخدمة من آلاف التوصيلات والبرمجيات والمهندسين الذين يتأكدون من أن كل هذا العتاد يعمل بالشكل الصحيح.

بالمقابل، فلو كنت تستخدم تطبيق Outlook لاستقبال البريد الإلكتروني على سطح المكتب في أنظمة ويندوز، فأنت المسؤول عن الاهتمام برسائلك التي سيتم تخزينها على قرصك الصلب، وأنت

¹. IBM software., Op.Cit, P. 08.

². Ibid, P. 10.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

المسؤول عن عمل نسخة احتياطية من الرسائل خوفاً من ضياعها. وبالتالي فتطبيق Outlook هو تطبيق، بينما Gmail هو خدمة، وبشكل أدق، خدمة سحابية تقف خلفها الكثير من التفاصيل.¹ في 2015؛ أصبح من الممكن كتابة موقع الكتروني بنهاية: cloud. عوضاً عن .com أو .fr. التقليدية. بادرت الكثير من الشركات الكبرى بالاستثمار في هذه التكنولوجيا حيث حققت Oracle مبلغ 475 مليون دولار كإيرادات سنة 2014.

اختارت Oracle تطوير تطبيقات الحوسبة السحابية أي البرمجيات المستخدمة من قبل العملاء لإدارات التسويق، والموارد البشرية، والمالية وبذلك تحددت أكبر المنافسين في هذا المجال مثل Microsoft, IBM وخاصة Salesforce الرائدة في مجال الوسائل التكنولوجية لإدارة العلاقة مع الزبائن والتي حققت رقم أعمال ثلاثي بلغ 1.38 مليار دولار.²

II. نظم المعلومات واتخاذ القرار

II. 1. الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار

إن تحديد المشكلات واتخاذ القرار هما الهاجس اليومي للمسير (متخذ القرار)، المنطق يفرض علينا تحديد المشكل والأخذ بعين الاعتبار الخيارات ثم المرور أخيراً إلى التنفيذ. يرى Simon أن متخذ القرار ينفق جزءاً مهماً من وقته لاتخاذ القرار ويصل إلى القول أن التسيير (الإدارة) هو أخذ القرار. أما mintzberg فيؤكد أن: "حل المشكلات وأخذ القرار هما على الأرجح أهم نشاطات متخذ القرار وذلك لضمان بقاء المؤسسات على المدى المتوسط والطويل الذي مرتبط بدوره بجودة القرارات المتخذة. بداية من الخمسينيات بدأ الحديث عن النظرية الحديثة لاتخاذ القرار في كليات الرياضيات، هذه النظرية كانت تخص الإحصاء ونظرية الألعاب. بعد ذلك تم ربط نظرية علوم اتخاذ القرار والرياضيات خلال الستينيات، في سنة 1959 استخدم Simon عبارة (علم القرار) مفردة لأول مرة.³ كذلك LEMOIGNE أضاف في السياق الذي اختاره Simon أن "يتمحور موضوع علم القرار حول معالجة المعلومة بواسطة نظام متعدد للوصول لحل كامل"⁴

¹. أنس المعرواي، "ما هي الحوسبة السحابية"،

<http://ardroid.com/2012/10/24/what-is-cloud-computing>. آخر زيارة: ديسمبر 2014.

². SANDRINE CASSINI, "Oracle cherche à devenir crédible dans le cloud", **Magazine Les Echos**, france, novembre 2014.,

<http://business.lesechos.fr/directions-numeriques/technologie/cloud-computing/0203957258544-oracle-cherche-a-devenir-credibile-dans-le-cloud-105613.php>., Dernière visite : janvier 2015.

³ Simon A., **The New Science of management decision**, 1^{ère} édition, (New-York: 1960), P.20.

⁴ NADEAU R., LANDRY M., **L'aide à la décision : Nature instruments et perspectives d'avenir**, (Québec: les P.U.L., 1986), PP. 3-52.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

ببساطة يمكن أن نقول أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن عملية اختيار الحل الملائم من بين الحلول المقترحة. وهناك قرارات مبرمجة وغير مبرمجة،

تتمثل خصائص القرارات المبرمجة في:

- قليلة التكرار لكونها مرتبطة بحادث عارض؛
 - تتميز بالتعقيد؛
 - تتخذ في ظروف عدم التأكد؛
 - عنصر المفاجأة مرتفع؛
 - نسبة الضغط على المقرر عالية؛
 - أحيانا لا يتوفر الوقت للمرور بمراحل اتخاذ القرار.
- أما المبرمجة فتتميز بكونها:
- قابلة للمعالجة الخوارزمية؛
 - روتينية؛
 - تأخذ الحد الأدنى من اللاتأكد؛
 - لا تتطلب معلومات جديدة؛
 - نسبة الضغط على المقرر قليلة.

2.II نماذج عملية اتخاذ القرار

ظهرت العديد من النماذج والنظريات المساعدة على اتخاذ القرار على ارض الواقع، عمليا وفي إطار التسيير اليومي والتخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار تم اقتراح عدة نماذج لدراسة هذه العملية منها :

أولا. النموذج البيروقراطي

يعتبر هذا النموذج المقترح من طرف WERBER et FAYOL جزء من الفرضية التالية :

"يتم اتخاذ القرار من طرف أشخاص مؤهلين ومتحصلين على السلطة اللازمة ويعملون في إطار مخطط شامل ومحكم . في بيئة مستقرة نسبيا ويمكن التنبؤ بها وبمساعدة موارد كافية يصبح معيار اتخاذ القرار الاستعمال الأمثل للموارد في إطار احترام القواعد الإدارية والمخطط الشامل".¹

¹ NADEAU R ., LANDRY M, Op.Cit.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

ثانيا. نموذج نظرية القرار الإحصائي

على عكس النظرية التقليدية التي تسعى إلى إضفاء الطابع الرسمي على العلاقات الموجودة بين المتغيرات والأهداف، هذا نموذج يعتمد على الاحتمالات ومحاولة إضفاء الطابع الرسمي على سلوك متخذ القرار في وضعية غير متوقعة (هذه الرسمية تعمل من خلال بديهيات والتي تشكل الجزء الأهم في النظرية ونظام التمثيل من طرف متخذ القرار هو أن يجب أن يفى هذه المتطلبات)¹.

على رغم من نمذجة المشكل، متخذ القرار لا يمكنه ان يعرف على وجه اليقين " حالة الطبيعة ما سيحدث لكنه يعرف احتمالات الحالات المختلفة والممكنة للطبيعة.

هذه الوضعية تفرض الانتقال إلى مرحلة الاختيار، ويستند هذا الأخير على قاعدة تعظيم الأمل الرياضي للمنفعة المتحصل عليها.

هذه النظرية ولحل المشكلات الإدارية المعقدة، تقترح مقارنة التحليل الهرمي للمشكلة إلى مشاكل أكثر بساطة " هذه المقاربة تمت دراستها بشكل نقدي من طرف عدة كتاب والذين حاولوا تحديد الأهمية والحدود"

ثالثا. نماذج نوعية من اتخاذ القرار التنظيمي:

تفرض معالجة هذه النماذج في الوقت الذي تكون فيه حقيقة اخذ القرار معقدة وخاصة عندما لا تكون عملية الاختيار جاهزة لصيغة رياضية. إن هذه النماذج مرتبطة حول عنصرين هما:

- وضوح وأهداف المؤسسة؛

- درجة هيكلية عمليات اتخاذ القرار .

اقترح MC Imilan تصنيفا لهذه النماذج النوعية والخاصة بأخذ القرار متكونة من أربع فئات

مختلفة:

*أهداف مفهومة / عملية اتخاذ القرار منظمة؛

*أهداف غير مفهومة / عملية اتخاذ القرار منظمة؛

*أهداف مفهومة / عملية اتخاذ القرار غير منظمة؛

*أهداف غير مفهومة / عملية اتخاذ القرار غير منظمة.²

¹ . Ibid.

² NADEAU R ., LANDRY M, Ibid.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

رابعاً. نموذج سايمون (IMC):¹

قدم SIMON نموذجاً ديناميكياً لحل مشكلة القرار، فالتقسيم الذي اقترحه يسمح بوصف وبشكل جيد أشكال دعم القرار.

حيث يرى أن لدى متخذ القرار عقلانية محدودة بواسطة قدراته والمعرفة التي يملكها وبالتالي فإن تصرفه سيكون إرضائياً "satisfaisant" وليس مثالياً.

أ. هيكل النموذج

إن تحليل عملية القرار الذي وضعها SIMON تسمح بفهم أفضل لتسلسل مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار، وهناك أربعة مراحل:

- الاستخبار (intelligence)؛
- التصميم (modélisation)؛
- الاختيار (choix)؛
- التقييم (évaluation).

1. الاستخبار (intelligence)

توافق مرحلة تحديد المشكلة، والملاحظ هنا هو إن مصطلح الاستخبار مصطلح عسكري يعني البحث عن المعلومات.

2. التصميم (modélisation)

هو مرحلة من مراحل تصميم وصياغة قنوات الحلول الممكنة. ذلك هو تحديد سيناريوهات الاستجابة من خلال البدائل المقترحة.

3. الاختيار (choix)

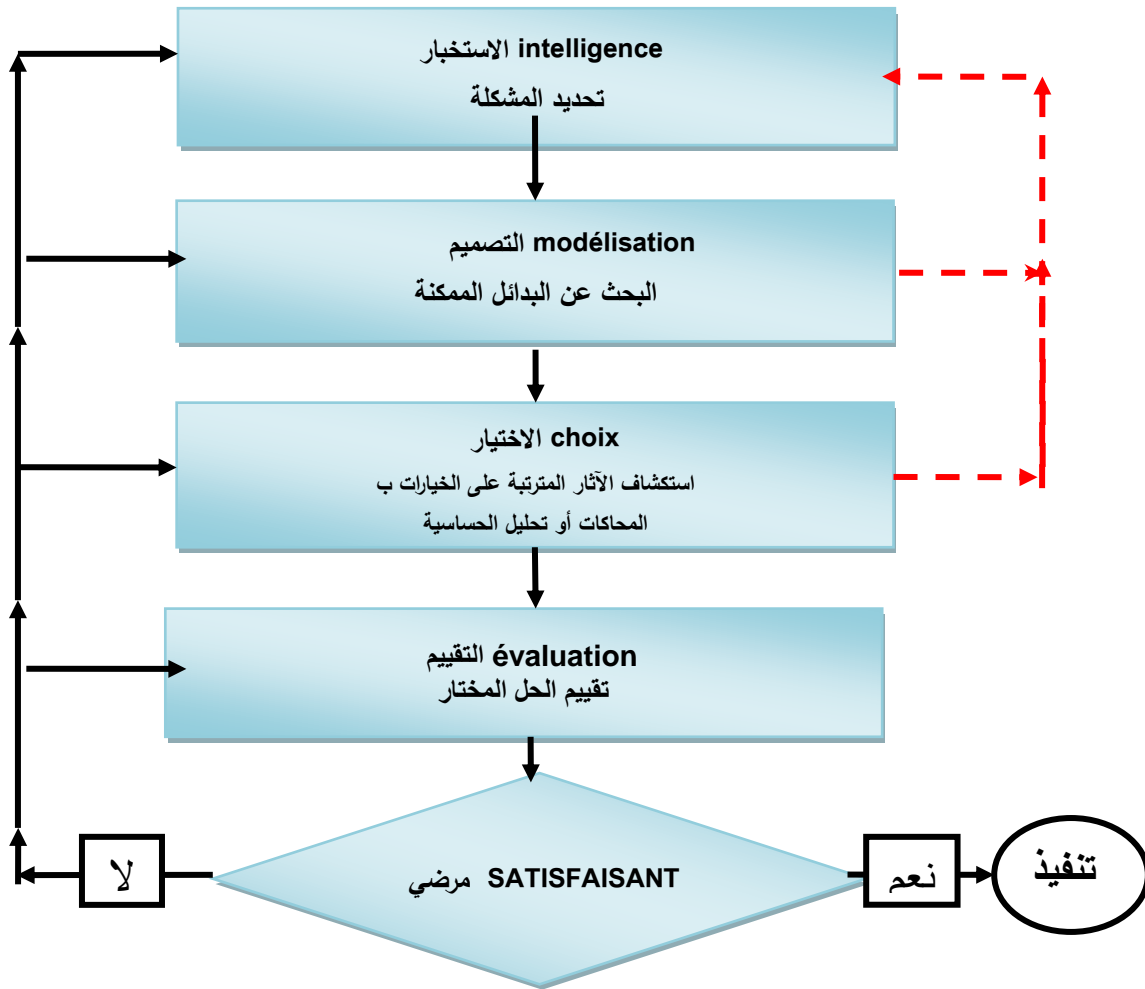
مرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل الممكنة التي تم استكشافها في المرحلة السابقة.

¹ Robert. Reix et autre, Op.Cit., PP.113-133

4. التقييم (évaluation)

هي مرحلة هامة في تحديد ما إذا كان الاختيار مناسب و التحقق من صحته، وإذا لم يكن كذلك يكون موضوع مناقشة و بالتالي الرجوع إلى مرحلة أو أكثر من مراحل عملية IMC. وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 42. مراحل عملية القرار عند Simon



source : Robert Reix et autres, **systemes d'information et management des organisation**, 6 édition , (Paris : Vuibert, 2011) ,p.114

قدم simon نموذجاً يظهر نقطتين مهمتين، النقطة الأولى أهمية مرحلة إيجاد المشكلة "problem finding" والنقطة الثانية هي العقلانية المحدودة في مرحلة حل المشكلة "problem solving

النقطة الأولى: إيجاد المشكلة وهي مرحلة مهمة جداً لأن مهمة متخذ القرار هو التحديد الجيد للمشكلة قبل إيجاد الحل الجيد وذلك من أجل تجنب النفقات زائدة في الوقت والجهد و التكاليف.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

النقطة الثانية : العقلانية المحدودة في حل المشكلة والتي تظهر في مرحلتي التصميم والاختيار بالشكل التالي:

- بالنسبة لمرحلة التصميم : المحيط يزودنا بتنبهات و تحفيزات أكثر من قدرتنا على معالجتها لذا نحن بحاجة إلى نماذج مرجعية أو نماذج حدسية "modèles intuitifs" للحصول ومعالجة المعلومات للسيطرة على مثل هذه التحفيزات التي تحيط بنا ويتم البحث و تصميم الحلول انطلاقا من : الخبرة ، المشورة، الحدس، الإبداع و المحاكاة.
- بالنسبة لمرحلة الاختيار :يستخدم الإنسان في النهاية ما نسميه الرسو" ancrage " ، أي استخدام المعلومات المخزنة لديهم بالفعل للحكم على المحفزات التي من نفس النوع. ثم يستخدم التشبيهات والاستعارات لإجراء الروابط بين الظواهر الطبيعية للبيئة، بمعنى آخر الاستعانة بالمزايا والعيوب لتقييم الحلول ثم يتم اختيار الذي يتوافق بشكل جيد مع المعايير.

ب. نظم دعم القرار التفاعلية " SIAD "

من أهم ميزاتها:

1. تقديم المساعدة لمتخذي القرارات في حالة المشاكل غير مهيكلة والشبه مهيكلة؛
2. الجمع بين تقدير الفرد ومعالجة المعلومات بالحاسوب.

وتتكون من :

- قاعدة بيانات مع نظام إدارة قاعدة البيانات؛
- قاعدة النماذج مع نظام إدارة النماذج؛
- وظيفة إدارة الحوار آلة الرجل.

كيف يمكن لنظم المعلومات الداعمة للقرار التفاعلية أن تساعد المديرين في جميع مراحل عملية صنع القرار؟

3. مرحلة الاستخبار (intelligence) :

تسمح SIAD باستخدام الحاسوب لمعالجة واسترداد البيانات والكشف عن أي اختلاف.

-يحفظ برامج للتنبه يمكن أن تلفت انتباه صانع القرار وذلك عن طريق رسالة أو البريد الالكتروني عن حالة التجاوز أو قصور مثلا؛

-حفظ البيانات والنماذج واستردادها في حالة المحاكاة.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

4. مرحلة التصميم (modélisation):

من خلال قاعدة البيانات، النماذج، الجداول وبرامج المعالجة التي تتيح بسهولة استخدام النماذج والتعديل والحفاظ على إمكانية تتبع النماذج المستخدمة.

5. مرحلة الاختيار والتقييم (choix/évaluation):

قد أدى تطوير نظم المعلومات لاختيار وتقييم سيناريوهات اختبار ممكن قبل اتخاذ أي قرار.

الشكل رقم 43: الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار وفق كل المستويات الإدارية



المصدر: من اعداد الباحثة

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

المبحث الرابع. تقييم والرقابة على نظم المعلومات

إن وجود نظام المعلومات الإدارية واكتماله لا يعني نجاحه فهناك الكثير من نظم المعلومات التي تستغرق من الوقت لإنجازها أكثر مما هو مجدول لها أو تنفق من المال ضعف ما هو محدد، ففشل أو نجاح النظام يتوقف على العديد من العوامل وهي مقومات نجاح تطبيق نظام المعلومات، والتي كلما توفرت وبنسبة عالية كلما زادت فرصة نجاح المنظمة من الحصول على نتائج تطبيق نظام المعلومات وتتمثل هذه العوامل في نوعية النظام، نوعية المعلومات واستخدام النظام.

I. أهمية القيام بعملية التقييم

عملية التقييم هي عملية صعبة ومعقدة حيث يرى (Farbey et al. (1999 أن عملية التقييم تحتاج إلى وقت كبير وأن تتم بصورة مستمرة لتكون واضحة من الناحيتين الكمية والنوعية ورؤية الآثار المترتبة عن هذه العملية.

في تعاريف أخرى لعملية التقييم يأخذ منظور آخر حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار الهدف المنشود من عملية التقييم أولاً ثم النظر إلى الأنشطة الضرورية لعملية التقييم.¹

كما يرى كل من (Forssl (1994 و (Serafeimidis , Psoinos (1995 أن عملية التقييم من الجانب المفاهيمي ما هي إلا مرادفا لردود الفعل والملاحظات التي تربط بين الأداء وهياكل المعرفة. بينما أضاف كل من (Irani, love(2002 الجانب الاجتماعي لعملية التقييم حيث وصفا العملية أنها ليست عملية عقلانية وحدها ولكنها متشابكة مع مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد حيث يؤثر هذا الأخير ويتأثر بعملية التقييم. ويبين الجدول أدناه أهم آراء الباحثين حول أهمية عملية التقييم.

¹.Zahir Irani ;Peter Love, *evaluating information systems*. (UK : ELSEVIER, 2008), P.122.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم 13: أهمية عملية التقييم

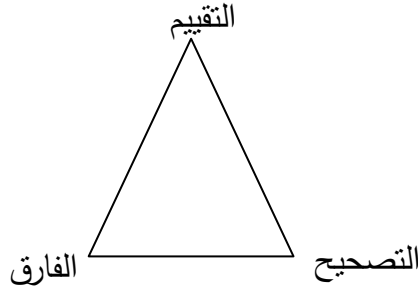
المصدر	التعليق	لماذا نقوم بعملية التقييم
Irani and Love (2002)	بصفة خاصة الإنتاج- التركيز على التبرير والفائدة من التقييم بدلا من عملية التقييم في حد ذاتها	عمل ميزانية التي تعطي في النهاية القرار: نعم أو لا، نجاح أو فشل التقييم.
Powell (1992)	الحاجة الضرورية لتبرير التقييم	نظم للمشاركة في العمليات التجارية
Farbey et al. (1999)	عملية فعالة	الانتقال إلى الممارسة والتنفيذ
Remenyi and Sherwood-Smith (1999)	لا توجد فرصة للتحسين	إغلاق المشروع
Symons (1991) ; Smithson and Hirschheim (1998) ; Remenyi and Sherwood-Smith (1999) Serafeimidis and Smithson (1999) Farbey et al. (1999) ; Remenyi and Sherwood-Smith (1999) ; Serafeimidis and Smithson (1999) Serafeimidis and Smithson (1998) ; Smithson and Hirschheim (1998) ; Remenyi and Sherwood-Smith (1999) Mirani and Lederer (1998) ; Serafeimidis and Smithson (1998) ; Smithson and Hirschheim (1998); Remenyi and Sherwood-Smith (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ■ التحسن في الأهداف التجارية ■ فعالية التنظيم ■ إدارة الاستثمار ■ مشكلة التشخيص ■ تحقيق التوافق والتناسق ■ صنع القرار ■ فهم المخاطر ■ تحقيق أرباح في التدريب ■ التنظيمي وتدريب الأفراد. 	<p>أسباب التقييم</p> <p>مقياس النجاح</p> <p>التعرف على الفائدة من التقييم</p>

Source : Zahir Irani ;Peter Love, **evaluating information systems**, (UK : ELSEVIER,2008), P 124.

هناك تساؤل كبير: كيف نقوم بعملية التقييم لإحدى الوظائف بالمؤسسة؟ يمكن اعتبار عملية التقييم أساس القيادة في المؤسسة وتضم مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تسمح بالحكم عن سير عملية ما إذا كانت كفاً أم لا وما هي مجموعة الإجراءات التي يجب اتخاذها من أجل التحسين كما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

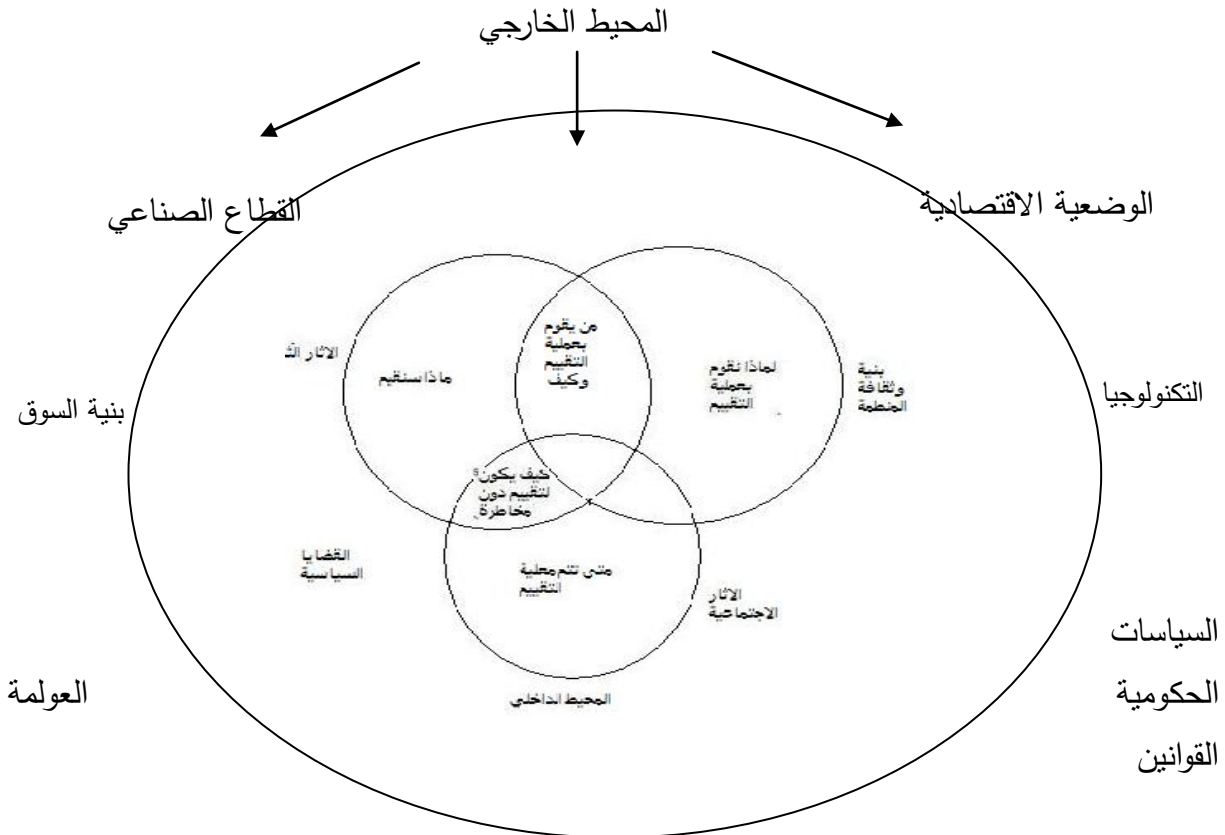
الشكل رقم 44: مثلث القيادة



Source: David Autissier et Valérie Delaye, **Mesurer la performance du système d'information**(Paris : EYROLLES, 2008), P. 16.

إن عملية القيادة (الرقابة) موجودة في كامل قطاع الأعمال ولا يكفي القيام بعملية القيادة فقط بل ما يجب القيام به بأقل تكلفة وأعلى جودة
كما تجدر الإشارة انه ينبغي أن تكون عملية التقييم واضحة المعالم وتكون متنسقة مع استراتيجية عمل المنظمة ككل¹ كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 45: عملية التقييم



Source : ZahirIrani ;Peter Love, **evaluating information systems**, (UK : ELSEVIER,2008), P.224.

¹ . ZahirIrani ;Peter Love, Op.Cit.

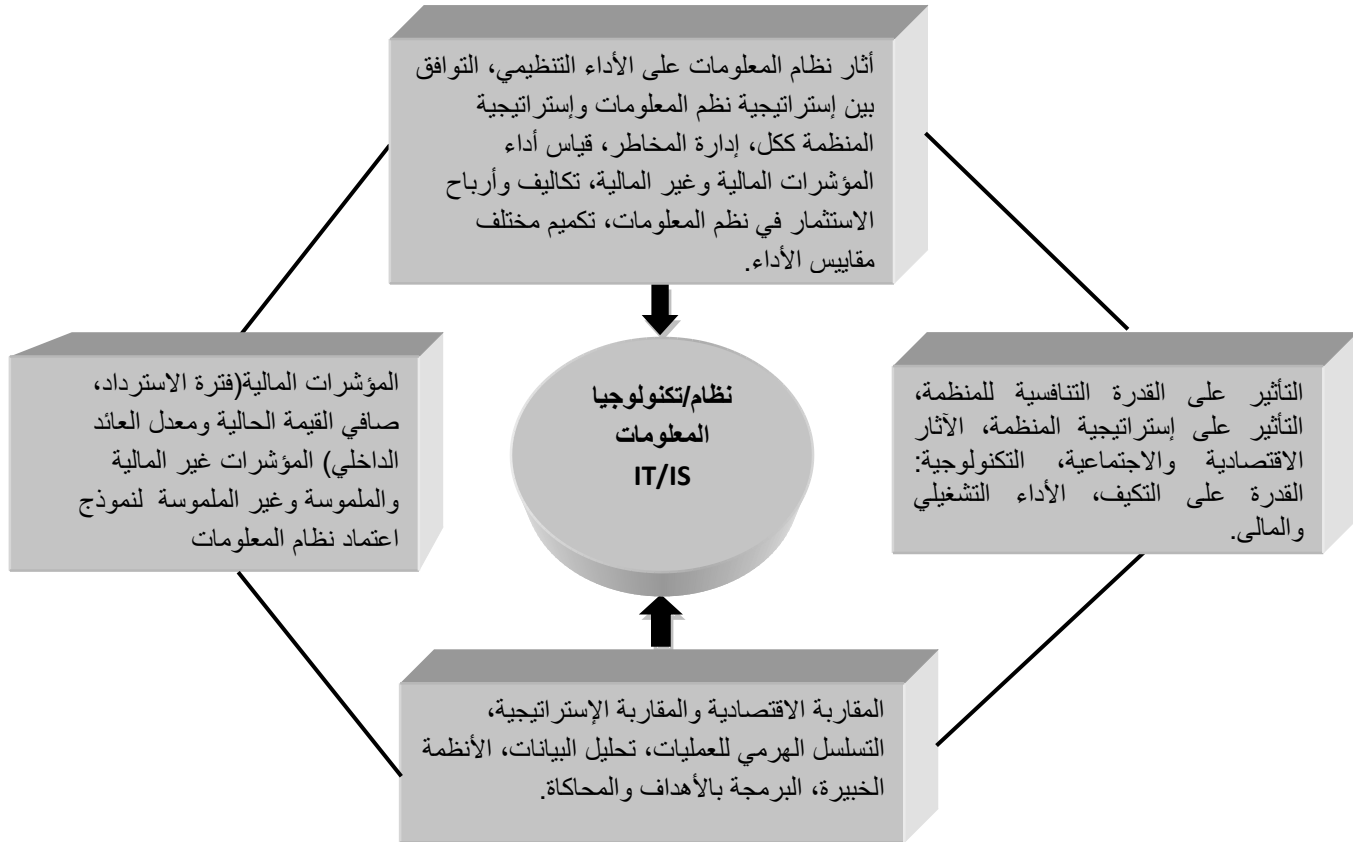
الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

يعتبر مفهوم القياس مهم جدا في الإدارة، حيث دون قياس لا يمكن لحلقة القيادة (الرقابة) أن تتحقق، يمكن أن يكون القياس نسبي لكن يبق ضروريا لكل عملية قيادة الأداء باعتبار القياس يمثل عملية تقييم تسمح بمتابعة التطورات التي تحدث في العملية وفق منظور المقارنة بين ما تم التوصل إليه وما كان من المفروض الوصول إليه. حيث يعطينا القياس نظرة عن الواقع لقيام بعدها بتشخيص الوضعية والقيام بالإجراءات والتدابير الضرورية للتحسين.

إن الأدوات والطريق المستعملة للتقييم تؤثر على جميع الوظائف والأنشطة كإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة نظم المعلومات كما أنها قد تؤثر على الجودة وإدارة المعرفة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما تؤثر على استراتيجية المؤسسة ككل حيث يجب تحديد مستوى الموارد اللازمة للتقييم وأهداف التقييم وتكاليف التقييم.

باعتبار نظم المعلومات لها اثر كبير على أداء والاستراتيجية الداخلية والخارجية للمؤسسة ككل وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم 46. التأثيرات الداخلية والخارجية لعملية تقييم نظام المعلومات



Source : Zahir Irani ;Peter Love, **evaluating information systems**, (UK : ELSEVIER,2008), P. P228.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

II. أساليب عملية التقييم

كانت معظم أساليب التقييم في السابق كانت تعتمد على المؤشرات المالية فقط باعتبارها قياسات موثوق فيها لكون المراقبة المفروضة من الجهات المحاسبية والضريبية تلزم المؤسسات بوضع إجراءات ذات مصداقية، لذلك اعتبرت هذه المؤشرات مهمة حيث أن الأنظمة المحاسبية تقدم نظرة للأداء، نوعا ما، أكثر ثراء، لأنها تحلل المؤشر المالي النهائي. مثلا المحاسبة المالية تسمح بتحليل النتيجة الصافية إلى أرصدة وسيطة وأنواع النفقات، الأمر الذي يسمح، في حال الانحراف عن أهداف النتيجة، الاستدلال عن خطوط المبيعات أو النفقات المعنية. لكن في حالة وجود انحرافات فان المؤشرات المالية لا تعطي أية معلومة عن الأسباب التي أدت إلى الوصول إلى هذا المستوى أو غيره من النتائج، وتساءل آخر يظهر حين إجراء تقييم لوظائف الدعم في المؤسسة (الموارد البشرية، مراقبة التسيير، إدارة أنظمة المعلومات.. الخ) فمثلا كيفية القيام بتقييم وظيفة الموارد البشرية التي لا تحوي ميزانية محاسبية. إلى جانب أبعاد المؤشرات المالية، ظهرت طرق ومقاربات غير مالية للتقييم ترسم أهدافا متعلقة بأنظمة القياس الجديدة، ومن أهم ميزاتها إنشاء مؤشرات أكثر توقعا للأداء والاحتفاظ بنفس الوقت بالمؤشرات المالية وغير المالية، نذكر من هذه المقاربات ما يعرف بلوحة القيادة (tableaux de bord) حسب نموذج ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (balanced scorecard) وأيضا متصفح سكانديا (navigateur SCANDIA) حيث تقترح هذه الطرق عدة مستويات للتقييم .

III. قياس أداء نظم المعلومات

يعتبر مفهوم القياس مهم جدا في الإدارة حيث دون قياس لا يمكن لحلقة القيادة (الرقابة) أن تتحقق، يمكن أن يكون القياس نسبي لكن يبق ضروريا لكل عملية قيادة الأداء باعتبار القياس يمثل مرحلة مهمة من عملية التقييم تسمح بمتابعة التطورات التي تحدث في العملية وفق منظور المقارنة بين ما تم التوصل إليه وما كان من المفروض الوصول إليه. حيث يعطينا القياس نظرة عن الواقع لقيام بعدها بتشخيص الوضعية والقيام بالإجراءات والتدابير الضرورية للتحسين. إن الأدوات والطريق المستعملة للتقييم تؤثر على جميع الوظائف والأنشطة كإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة نظم المعلومات كما أنها قد تؤثر على الجودة وإدارة المعرفة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما تؤثر على استراتيجية المؤسسة ككل حيث يجب تحديد مستوى الموارد اللازمة للتقييم وأهداف التقييم وتكاليف التقييم.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

سيتم التطرق لإحدى الطرق المستخدمة لقياس وتقييم أداء واحدة من أهم وظائف الدعم في المؤسسة وهي نظم المعلومات لما لها من اثر كبير على أداء والاستراتيجية الداخلية والخارجية للمؤسسة ككل.

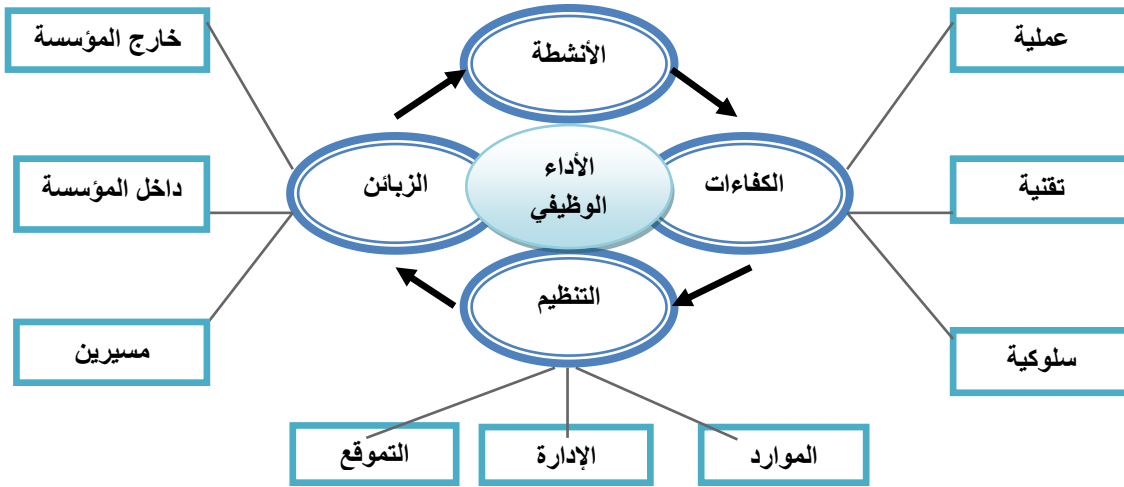
III. 1 نموذج التقييم الوظيفي (modèle d'évaluation fonctionnelle)

تم وضع هذا النموذج من طرف Autissier David سنة 2007، وهي طريقة تسمح بقياس أداء وظائف وأنشطة الدعم في المؤسسة كمرقبة التسيير، الإمداد، المشتريات، الموارد البشرية، التسويق، نظم المعلومات وغيرها. يتكون هذا النموذج من أربعة محاور أساسية والمتمثلة في :

- محور النشاط: يجيب هذا المحور على التساؤل "ماذا" بمعنى ماذا تحقق لنا هذه الوظيفة، فالهدف من هذا المحور هو تحديد المنتجات أو "المخرجات" التي توفرها لنا هذه الوظيفة.
- محور الكفاءات: يجيب هذا المحور عن التساؤل "من" بمعنى أنه يحدد لنا نوعية الكفاءات من الموارد البشرية، قد تكون هذه الكفاءات تقنية، سلوكية أو معرفية.
- محور التنظيم: يجيب هذا المحور عن التساؤل "كيف" حيث يعالج الوسائل والموارد المتوفرة ويجهزها من أجل القيام بالنشاطات. تم جمع الوسائل المستخدمة في 3 مركبات أساسية وهي:
 - تموقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ما يجب معرفته الاهتمام به هنا كيف يؤثر موقع وظيفة الدعم على أداء هذه الوظيفة؛
 - الإدارة: ويحدد نوع الإدارة المستخدمة ويضمن انها تتناسب مع توقعات الموظفين في هذه الوظيفة؛
 - الموارد: تحدد التكاليف والنفقات الناتجة عن هذه الوظيفة.
- محور الزبائن: يجيب هذا المحور عن التساؤل "من" و"لماذا" حيث يعرض أهداف وظيفة الدعم بالنسبة للزبائن حيث يجب معرفة من هم الزبائن وماذا يجب أن توفر لهم، هذا المحور يصف مدى رضا الزبائن عن هذه الوظيفة. يوضح الشكل الموالي نموذج التقييم الوظيفي بمحاورة الأربعة.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الشكل رقم 47. نموذج التقييم الوظيفي



Source: David Autissier et Valérie Delaye, *Mesurer la performance du système d'information*, (Paris : EYROLLES, 2008), P. 26.

يمكن معالجة هذه المحاور الأربعة كل على حدا وبعد ذلك يتم جمعها في شكل نهائي. تعتبر هذه الطريقة نموذجاً مهماً وعملياً لقيادة الأداء شأنه مثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما تستخدم مؤشرات وبارومتر من أجل قياس الأداء.

• حساب معدل الأداء

يقترح نموذج MEF لكل محور من محاوره الأربعة استبياناً يسمح بحساب معدل الأداء الإجمالي والخاص بكل محور. حيث يتم حساب مؤشر الأداء لكل محور ثم يتم حساب متوسط هذه المؤشرات الذي يمثل معدل الأداء والذي يتراوح بين 0 و 100، بعد ذلك يتم وضع هذا المعدل على بارومتر من أجل إعطائه التفسير الملائم. يوضح الجدول الموالي المؤشرات الخاصة بكل محور من محاور MEF.

الجدول رقم 14. مؤشرات الأداء

المحور	المؤشر
النشاط	معدل النشاط
الكفاءات	معدل التحكم
التنظيم	معدل الدعم الهيكلي
الزبائن	معدل الرضا

Source : David Autissier et Valérie Delaye, *Mesurer la performance du système d'information*, (Paris : EYROLLES, 2008), P. 27.

حيث يعبر معدل النشاط عن نسبة النشاط المحققة من طرف الوظيفة مقارنة بنسبة مرجعية نظرية، أما معدل التحكم فيقيس قدرة تحكم الموظفين في كفاءاتهم وقدراتهم أثناء القيام بالأنشطة. أما

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

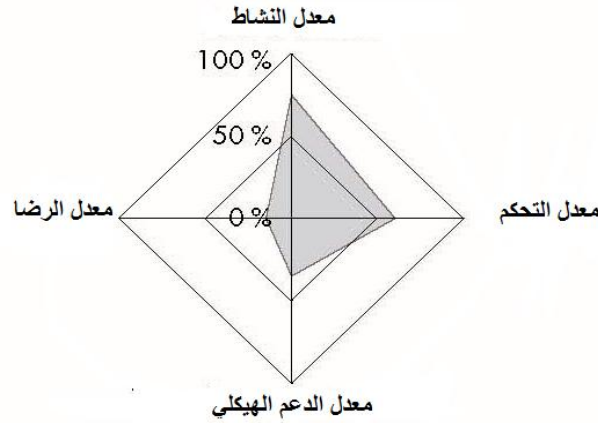
معدل الدعم الهيكلي فيقيم مستوى الموارد المستغلة من طرف الوظيفة مقارنة بظروف وقيود التشغيل. أما معدل الرضا فيقيس مدى رضا مختلف الزبائن حول فوائد وإيجابيات الوظيفة. يمثل متوسط هذه المعدلات معدل الأداء العام كما توضحه الجداول والأشكال الموالية.

الجدول رقم 15. معدل الأداء العام

النسبة المئوية	المعدل
75%	معدل النشاط
60%	معدل التحكم
35%	معدل الدعم الهيكلي
15%	معدل الرضا
46%	معدل الأداء العام

Source : David Autissier et Valérie Delaye, Mesurer la performance du système d'information, (Paris : EYROLLES, 2008), P. 28.

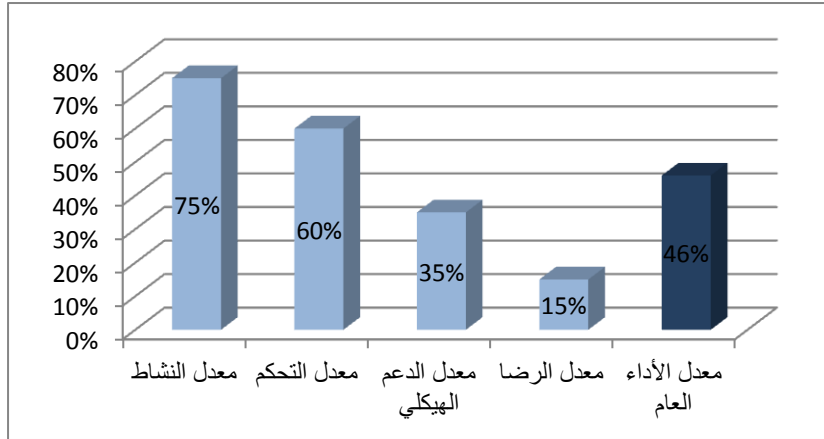
الشكل رقم 48. تطابق (superposition) مختلف المعدلات



Source : David Autissier et Valérie Delaye, Mesurer la performance du système d'information, (Paris : EYROLLES, 2008), P. 28.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

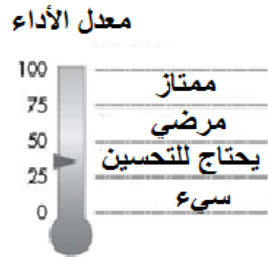
الشكل رقم 49. الرسم البياني الممثل لمختلف المعدلات



Source : David Autissier et Valérie Delaye, **Mesurer la performance du système d'information**, (Paris : EYROLLES, 2008), P. 28.

يعبر عن معدل الأداء العام بنسبة مئوية تسمح لنا بتقييم وظيفة الدعم كما يوضحه البارومتر في الشكل رقم 50.

الشكل رقم 50. بارومتر معدل الأداء



Source : David Autissier et Valérie Delaye, **Mesurer la performance du système d'information**, (Paris : EYROLLES, 2008), P. 29

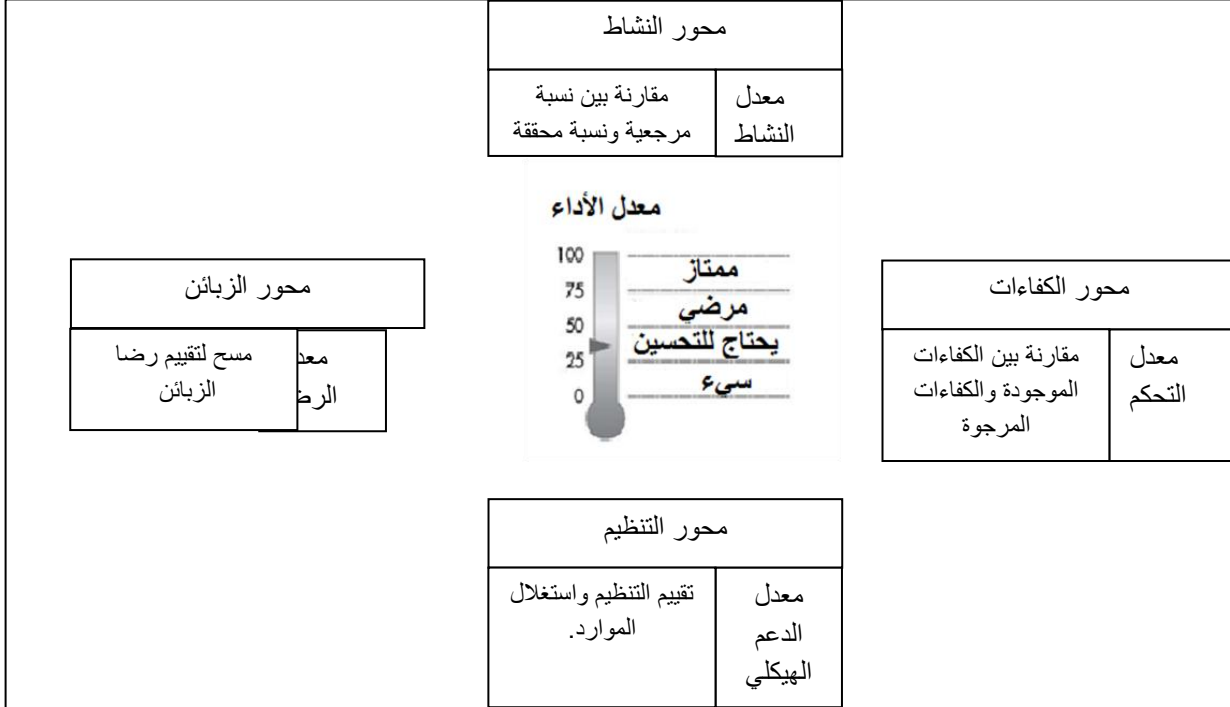
- الوضعية "ممتازة" تعبر عن مستوى أداء أكبر من 75 %؛
- الوضعية "مرضية" تتراوح بين نسبة أداء بين نسبتي 50 و 75% وهي نسبة مقبولة؛
- الوضعية "يحتاج للتحسين" تتراوح بين نسبتي 25 و 50 % وهي نسبة تحتاج للتحسين والمراجعة؛
- الوضعية "سيء" تعبر عن معدل أقل من 25 % هذا هو الوضع بمثابة حالة طوارئ تتطلب إجراءات أسرع لإعادة التنظيم و الهيكلة.

إن نموذج التقييم الوظيفي يحدد مستوى أداء وظيفة الدعم وذلك بالاستناد على أربعة محاور للتليل، حيث يمكن معالجة هذه المحاور بشكل منفصل أو بطريقة مجمعة للحصول على بارومتر قياس

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

الأداء الإجمالي. يمكن تلخيص هذا النموذج في شكله الهيكلي (المحاور الأربعة) وشكله العملي (النسب) في الشكل الموالي.

الشكل رقم 51. بنية وعمل نموذج MEF



Source : David Autissier et Valérie Delaye, **Mesurer la performance du système d'information**, (Paris : EYROLLES, 2008), P. 30.

إن نموذج التقييم الوظيفي MEF يتماشى مع الأساليب والطرق الحديثة لقيادة وقياس الأداء شأنه شأن متصفح سكانديا وبطاقة الأداء المتوازن، لكن ما يميزه عن باقي الأساليب هو اهتمامه بالأنشطة الداعمة في المؤسسة كما أنه يضع الأداء في محور القيادة عكس متصفح سكانديا الذي يركز على العنصر البشري وبطاقة الأداء المتوازن التي تركز في الأساس على الجانب المالي، فهو نموذج عملي أكثر يوفر مؤشرات عملية وظيفية لقياس الأداء، ففي نفس الوقت يمكن اعتباره كنموذج متكامل كما يمكن الاعتماد عليه كنموذج تكميلي لنموذج متصفح سكانديا أو نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

IV. الرقابة على نظم المعلومات

تم تصميم عملية الرقابة من أجل تعزيز التحكم في نظم المعلومات وذلك من أجل تسهيل المفاهيم التنظيمية ولكن التحليل يتطلب مستويات أشكال عديد من الرقابة.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

حيث إن من أهم مكونات الأنظمة عامل الرقابة للتأكد من قيام النظام بالمهام الموكلة إليه، ومدى استجابة منتجاته لمتطلبات القرارات الفعالة والكفاءة والتي سوف تبني على مخرجات أنظمة المعلومات المعتمدة في المنظمة.

- صعوبة مراقبة المعلومات تكمن من ناحيتين صعوبة عامة متعلقة لماذا وكيف تتم عملية المراقبة؛
- والصعوبة الثانية تتمثل في مراقبة أداء نظام المعلومات؛
- مفهوم الرقابة على نظام المعلومات: عملية الرقابة تعمل على مراقبة ومراجعة وتصحيح الأخطاء بصورة مستمرة وتقليل المخاطر وتحسين الأداء والاهتمام بسلامة البرامج والوسائل المكونة للنظام ضمن تكاليف معقولة.

كما أن الرقابة تتم على مستويات مختلفة وقد تكون :

- تقييم بعد التنفيذ؛
- دراسة تخطيطية؛
- مراقبة إدارة الخدمات المعلوماتية؛
- الرقابة على التطبيقات؛
- مراجعة الخصائص المحاسبية للنظام المعلومات ؛
- التشخيص الاستراتيجي لنظام المعلومات.

V. أمن نظام المعلومات

تعتبر إجراءات أمن وسرية نظم المعلومات من المسائل المهمة ذات العلاقة بالرقابة على نظم المعلومات، حيث يقصد بأمن نظام المعلومات كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية النظام من كل أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد مثل السرقة، التغيير والتعديل، إلحاق الضرر بالمعلومات أو قواعد البيانات، أو إلحاق الضرر المادي المعتمد بالأجهزة، بالإضافة إلى وجود تهديدات أخرى مثل الأخطاء الإنسانية والحوادث الطبيعية، أو الكوارث.

- تحديد ما هو الخطر؛
- التهديد Threat: هو أي نوع من أنواع التهديدات الطبيعية (الزلازل) أو التهديدات من صنع الإنسان (الأخطاء البشرية والتجسس الإنساني والصناعي)؛
- الثغرة الأمنية Vulnerability: هي نقاط الضعف في النظام مثل عدم وجود برنامج مضاد للفيروسات أو عدم وجود حراسة أمنية للمبنى أو عدم وجود إجراءات لإنهاء خدمات موظف؛

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

- يقع الخطر والذي يحدث ضرر بنظم المعلومات عندما يستغل التهديد الثغرة الأمنية التهديدات على أركان أمن المعلومات:¹

- تهديد السرية: التصنت؛
 - تهديد سلامة المعلومات من التعديل: الفيروسات ؛
 - تهديد توفر نظم المعلومات وعدم توقفها: انقطاع التيار الكهربائي؛
 - التهديد تحديد هوية المستخدم: التزييف Spoofing؛
 - التهديد إثبات هوية المستخدم: سرقة كلمة السر.
- هناك عدة عناصر تتحكم في تنظيم الأمن لنظام المعلومات وتتمثل في:
- تحليل الخطر: من خلال هذه الخطو يتم تحديد المخاطر كما ونوعا التي يمكن أن تواجه النظام؛
 - مدي حجم الخطر المسموح به: يتم هنا تقييم قدرة المؤسسة على تحمل هذا الخطر ؛
 - تحليل وسائل الأمن: طبيعة الوسائل الأمنية المتوفرة وذلك يكون من خلال استبيان والأسئلة تكون محدودة؛
 - تقييم القيود: وتوجد قيود تقنية وبشرية ومالية؛
 - اختيار الوسائل الأمنية بما يتناسب مع المؤسسة؛
 - خطة التوجه: هذه الوثيقة في تعبير عن سياسة الأمن لنظام المعلومات المتبع.²
- أما فيما يتعلق بمقاييس الأمن المعتمدة فإنها تتمثل :
- الأمن المادي للموارد؛
 - الأمن المنطقي؛
 - الأمن على التطبيقات؛
 - التأمين.

¹.R. REIX and al, Op.Cit, P. 380.

² . Christophe Wolfhugel ; Laurent Bloch, **Sécurité informatique : Principes et méthodes à l'usage des DSI, RSSI et administrateurs**, (Paris: eyrolles, 2008), P.78.

الفصل الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

خلاصة الفصل:

يعد نظام المعلومات ركيزة أساسية ومهمة تعتمد عليه أنشطة المنظمة والوظائف الإدارية فيها، فضلا عن التوجه نحو أساليب وتقانات حديثة لنظم الاتصال والمعلومات المتطورة من خلال مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات نظرا لاشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه هذه المنظمات، لذا ينبغي على كل منظمة أن تسارع في تطوير نظم المعلومات لما لها من دور في تحقيق الإبداع والتميز وانعكاس ذلك على نجاح واستمرارها حيث أن نظم المعلومات قد أتاحت فرصة كبيرة لمنظمات الأعمال المختلفة في تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها المرجوة كما ساهمت في تطوير وتحسين أدائها الإداري بفعل اعتماد هذه النظم على تكنولوجيات حديثة ومتطورة تمكن هذه المنظمات من رسم سياساتها وتوجهاتها بناء على معلومات وبيانات واقعية، وعلى اتخاذ قرارات إدارية صائبة. وهو ما جعل المنظمات تسارع إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات المستندة على الحاسوب واستخدام تقانات المعلومات الحديثة. كما لم يعد امتلاك نظام معلومات العامل الحاسم في نجاح المنظمات وتحقيقها للميزة التنافسية فقط، بل أن هنالك العديد من الجوانب التي ينبغي أخذها بالحسبان من أهمها:

* كيفية تصميم نظام معلومات يتوافق مع أهداف واستراتيجيات المنظمة.

* تهيئة البنية التنظيمية التي تساعد في تطبيق استراتيجيات وأهداف نظام المعلومات

* إعداد نظام رقابة مناسب لنظام المعلومات لدعم كفاءة استخدام نظام المعلومات

* قياس أداء نظام المعلومات باستمرار.

قد تمكنت النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل من الإجابة على التساؤل المطروح حول دور ومساهمة نظم وتكنولوجيا المعلومات في أداء المؤسسات وكانت اثباتا لصحة الفرضية الأولى من الدراسة والتي تقر بالدور الإيجابي والفعال لنظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسات.

الفصل الثالث:

فلسفة التوجه السوقي

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

تمهيد

انطوى مفهوم التسويق عبر مراحل تطوره المختلفة على توجهات عديدة عكست العوامل البيئية المختلفة التي أسهمت في صياغتها في كل من تلك المراحل إلى أن وصل إلى مفهومه الحديث حيث أصبح التسويق يعد محورا استراتيجيا لنجاح منظمات الأعمال.

نظرا لسرعة نمو الأسواق واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والابتكار أصبح دور التسويق لا يقتصر فقط على استغلال السوق القائمة من خلال تقنيات التسويق. بل أمتد إلى البحث عن منافذ أخرى كتطوير منتج جديد أو توسيع منتجات الشركة أو البحث عن أسواق جديدة وميزة تنافسية مستدامة وتصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة. كل هذا ساهم في ضرورة إدراج البعد الاستراتيجي من التوجه نحو السوق، وثمة عاملان قد ساهما بشكل رئيسي في هذا التطور وهما:

- تشبع السوق: أن التوسع السريع للاقتصاد خلال الفترة الأخيرة أدى إلى تشبع الطلب على المنتجات، ويتجلى هذا التغيير مع ظهور طلب على منتجات تتكيف بشكل أكثر مع احتياجات مجموعات متميزة من الزبائن. وهذا التطور أدى إلى تجزئة السوق وتبني استراتيجيات التجزئة.
- التطور التكنولوجي: من أهم سمات السنوات الأخيرة هو انتشار التقدم التكنولوجي التي توغلت في معظم القطاعات الصناعية بوتيرة سريعة، حيث ظهرت منتجات جديدة وصناعات جديدة وكان تنوع كمي ونوعي كما أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة جدا بسبب تزايد معدل الابتكار والتسارع التكنولوجي.

من خلال هذا الطرح؛ سنتناول في هذا الفصل مختلف فلسفات التسويق وصولا للتوجه السوقي بمختلف مقارباته وعلاقته بأداء المؤسسات ونظم المعلومات.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه التسويقي

المبحث الأول: تطور الفكر التسويقي (فلسفات التسويق):

ارتبط مفهوم التسويق كنشاط باحتياجات ورغبات المستهلكين والقدرة على إشباعها من خلال عملية التبادل، حيث يتمثل الغرض الأساسي من التسويق في إشباع هذه الاحتياجات والرغبات. إن الأنشطة التسويقية لم تكن على ما هي عليه في الوقت الحاضر وإنما مرت بمراحل تطور عديدة وهذا التطور مرتبط بالتطور التكنولوجي والصناعي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها من العوامل التي ساهمت في ظهور المفهوم الحديث للتسويق.

I. التوجه نحو المنتج

يعتبر هذا التوجه من أقدم التوجهات في المنظمات ويفترض أن المنظمة تنشط في سوق يتميز بقلّة العرض مقارنة بالطلب على السلع حيث أن طاقات الإنتاج المتوفرة لا تلبّي احتياجات السوق. كما ساهمت العديد من العوامل في إرساء هذا التوجه ومن أهمها المعرفة المسبقة باحتياجات السوق وتباطؤ وتيرة التطور والإبداع التكنولوجي. من الواضح أنه في هذا النوع من المحيط الذي يتسم بقلّة العرض مقارنة بالطلب أن دور التسويق محدود باعتبار المنظمات تهتم أكثر بوظيفة الإنتاج وعليه فإن جهود الإدارة في المنظمات الموجهة بالإنتاج تتركز على تحقيق درجة عالية من الكفاءة في الإنتاج والتوزيع والعمل على إتاحة السلعة في الأسواق عن طريق التغطية الواسعة بينما يقتصر دور التسويق في عملية بيع ما تم إنتاجه. ساد هذا التوجه في فترة الثورة الصناعية حيث ركزت المنظمات على منتجاتها أكثر من تركيزها على احتياجات السوق. وهناك الكثير من الشعارات المطروحة بهذا الخصوص مثل أن السلعة الجيدة تبيع نفسها دون تسويق من الملاحظ أن الأخذ بهذا المفهوم أو الفلسفة يؤدي إلى ما يسمى: قصر النظر التسويقي حيث التركيز الأساسي على المنتج أكثر منه على احتياجات السوق.¹

II. التوجه البيعي (التسويق العملي)

تركزت جهود المنظمات من خلال هذا التوجه على بيع كل ما يتم إنتاجه واعتبرت وظيفة البيع جوهر وأساس أعمال المشاريع، وأصبح هنالك دعم كبير لوظيفة البيع وهذا الاهتمام يعود إلى التوسع في الإنتاج من جهة وزيادة الطلب من جهة أخرى مما دفع القائمين على إدارة المنظمات للبحث عن كيفية تصريف أكبر قدر ممكن من إنتاجهم وذلك من خلال البيع والتحول إلى المفهوم البيعي وبداية ظهور

¹. Jean-jacquesLambin &Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché**, 7ème édition, (Paris: DUNOD, 2008), PP. 16-17.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه التسويقي

بعض الوظائف التسويقية الجديدة مثل: فن البيع والإعلان وطرق التوزيع. ويمكن تلخيص أهم سمات هذه

المرحلة فيما يلي:

- طاقة إنتاج أعلى؛

- زيادة وسائل الإعلام؛

- ازدياد المنافسة؛

- يتم تحقيق الربحية الأعلى من خلال حجم مبيعات أعلى؛

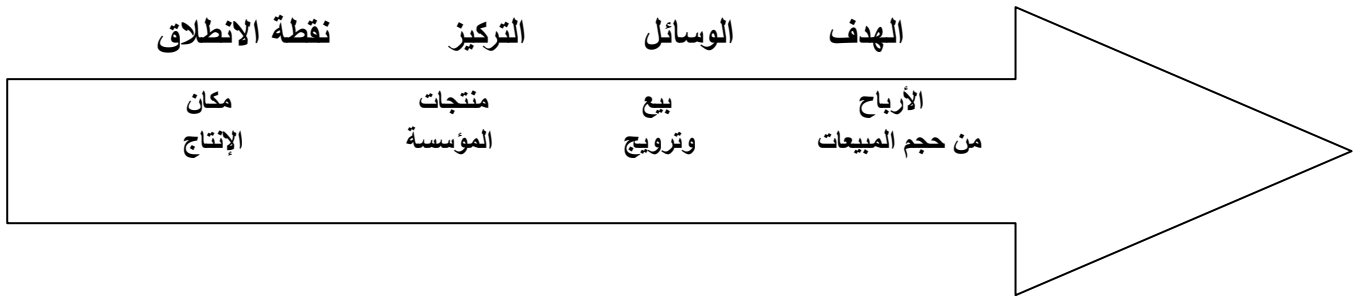
- جانب المستهلك مازال ضعيفا عند اتخاذ القرارات في المنشأة.

من الملاحظ أن المنظمات التي تتبنى هذه الفلسفة تعتمد بصفة أساسية على الترويج، حيث يسعى

المنتجون إلى فرض سلعتهم في السوق مستخدمين طرق الإعلان المكثف بالإضافة إلى تكثيف التوزيع

من أجل ضمان كفاءة عالية في وظيفة البيع كما يوضحه الشكل الموالي.¹

الشكل رقم 52. المفهوم البيعي



Source: P. Kotler & B. Dubois, **marketing management**, 11^{ème} édition (Paris: Pearson éducation, 2003), P. 24.

III. المفهوم الحديث للتسويق

III-1 المفهوم التقليدي للتسويق²

وصف مفهوم التسويق بطرق مختلفة من قبل عديد المؤلفين ولعل أهم تعريف ذلك الخاص بكل من

Kotler و Keller بأنه "تلبية احتياجات الزبائن لتحقيق أرباح المنظمة" ويرتكز مفهوم التسويق على ثلاث

دعائم أساسية وهي:

¹. Jean-jacques Lambin & Chantal de Moerloose, Op.Cit, P. 18.

². Jean-Jacques-Lambin, **CHANGING MARKET RELATIONSHIPS IN THE INTERNET AGE**, (Belgique: Presses universitaires de Louvain, 2008), PP.17-35 .

الفصل الثالث: فلسفة التوجه التسويقي

- التوجه نحو الزبون: فهم دقيقا لاحتياجاته وجعله النقطة المحورية لجميع الإجراءات الإدارية؛
- تكامل الجهود: التنسيق بين كل الوظائف (كالإنتاج والمحاسبة والأنشطة المالية) داخل الشركة لخدمة العملاء؛

- هدف الربح: يقصد من مفهوم التسويق كسب المال للشركة كمقابل لسعيها لإرضاء الزبائن.

يعتبر مصطلح التسويق في حد ذاته غامضا إذ يتضمن الأنشطة الخاصة بعملية التسويق وهذه الأنشطة تسبق بالضرورة عملية دخول السوق وبمعنى أدق هي محاولة تكييف احتياجات الزبائن مع القدرات والمهارات الإبداعية للشركة ولا يزال معنى "التسويق" مبهما ولا يوجد توافق للآراء بشأنه خاصة بين كبار المديرين التنفيذيين كما يخلق هذا اللبس في مفهوم التسويق ومجاله العديد من المشاكل ليس فقط في تدريس التسويق بل الأهم من ذلك في مجال تنفيذه.

هناك العديد من أدوات التسويق ويشار إليها بـ 4P (اقترحه McCarthy 1960) وهذا ما يعني ان الشركة تسعى بتقنيات محددة إلى تلبية احتياجات المستهلكين وهذا ما يعرف بـ (الذراع التجاري للشركة) ويجمع المدير نماذج التسويق وأدوات التسويق للتعامل مع وضع تسويقي معين. وقد جمع Borden (1964) هذه التقنيات في المجالات التالية: التخطيط للمنتج والتسعير والعلامات التجارية وقنوات التوزيع والبيع الفردي والإعلان والترويج للمبيعات وقد عرفت نماذج التسويق العديد من الانتقادات أهمها أن النماذج تفتقر إلى المحتوى الاستراتيجي مما يجعلها غير ملائمة كأداة تخطيط لاسيما في البيئة المتقلبة ويفترض بهذه النماذج ان تغطي خدمة الزبائن وتنافس لتتفوق وأن يكون الموزعين أكثر دراية وحكمة وهذا ما سيحدد مستقبل الشركة على المدى الطويل. قد ركز النموذج التقليدي للتسويق على "العرض في السوق" والهدف هنا هو التركيز على احتياجات المستهلك باعتبارها "الطلب". يعتبر التركيز المفرط على أدوات التسويق التشغيلية احد أهم الآثار السلبية لنموذج الدمج التسويقي وهذا ما يجعلها غير قادرة على التعامل مع تعقيدات المنافسة في الأسواق باعتباره يهتم بالتسويق العملي ويهمل التسويق الاستراتيجي الذي يركز على تحليل احتياجات الأفراد والمنظمات ودورها يكمن في متابعة تطور السوق والتعرف على التنوع المطلوب وتحديد مهمة الشركة و أهدافها ووضع استراتيجية للتنمية. بينما التسويق التشغيلي/العملي هو تخطيط قصير المدى للأهداف التسويقية بمعنى آخر يمكن اعتباره عملية كلاسيكية تقوم على وسائل تكتيكية كالمنتج والتوزيع والسعر والاتصالات وهدفها ينحصر في حصة مستهدفة من السوق.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

ولهذا فالتسويق لا يكون فعالا إلا إذا كان قائما على خيارات استراتيجية واضحة المعالم وهذا ما يفتقر إليه التسويق التشغيلي.

يكمن تفسير نجاح المفهوم التقليدي للسوق في الماضي حقيقة باعتبار أن الشركات الأمريكية و الأوروبية كانت تنشط في أسواق سريعة النمو والريح حيث الطلب أكثر من العرض. و قد لعب التسويق دورا كبيرا في اقتصاد تلك البلدان حيث شهدت نهضة اقتصادية وتنمية تتمثل فيما يلي:

- تحديد احتياجات السوق وتوفير منتجات جديدة ومتطورة؛
- أدوات التسويق تخلق الطلب وتطور خدمات جديدة؛
- تزايد الطلب يؤد انخفاض التكلفة وبالتالي فتح السوق لفئات جديدة من المتعاملين؛
- توسيع السوق يتطلب استثمارات جديدة وهذا ما يحفز على بذل مجهود اكبر وتطوير منتجات جديدة وقد ساهمت التغييرات الاقتصادية في التسعينات من القرن 20 في الحد من فاعلية الممارسات التسويقية التقليدية وزيادة تعقيد السوق بسبب عدة عوامل كالعولمة لتكنولوجيا و الابتكارات الجديدة .

يقوم التسويق التقليدي على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المستهلكين فهل ينطبق هذا المعيار على أي منظمة؟ يرى Kotler and levy أن التسويق من العلوم السلوكية التطبيقية جوهرها عملية التبادل. وقد تطور هذا المفهوم من ليشمل المنظمات الاجتماعية والخدمات كالنقل العام والحملات السياسية والمستشفيات والجامعات والفنون.

III-2 نحو مفهوم حديث للتسويق

يعد روبرت كنج أول من وضع تعريفا واضحا للمفهوم التسويقي الحديث حيث عرفه بأنه عبارة عن فلسفة إدارية تقوم بتعبئة واستخدام جهود وإمكانات المشروع والرقابة عليها لغرض مساعدة المستهلكين في حل مشاكلهم ومن بين الأركان الأساسية للمفهوم التسويقي الحديث ما يلي:

-إدراك أهمية الدور الاستراتيجي للمستهلك؛

-أهمية الابتكار وخاصة في عصر العولمة واشتداد المنافسة على النطاق الدولي؛

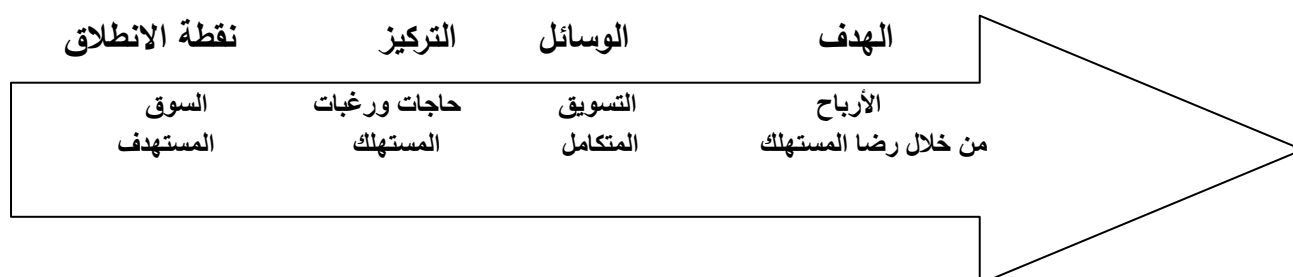
-أهمية التسويق كنظام يتكون من أجزاء متكاملة ومتفاعلة؛

-أهمية تقديم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات القائمة.¹

¹. Dan Coffey and Carol Thornley, *Industrial and labour Market Policy and Performance*, (London : Routledge, 2005), P. 33.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه التسويقي

الشكل رقم 53. المفهوم التسويقي



Source: P.Kotler& B. Dubois, **marketing management**, 11^{ème} édition (Paris: Pearson éducation, 2003), P. 24.

يوضح الشكل رقم 53 المفهوم الحديث للتسويق بداية من السوق المستهدف والتركيز على حاجات

ورغبات الزبائن باستخدام الوسائل والأدوات المناسبة وذلك بغية تحقيق الأرباح.

قام Theodore Levitt بتوضيح الفرق بين البيع والتسويق:

يركز البيع على احتياجات البائع أما التسويق فيركز على تلك الخاصة بالمشتري.

يهتم البيع بتحويل المنتج إلى نقد، أما التسويق فيهتم بتلبية رغبات العملاء باستخدام المنتج أو أي شيء

مرتبط بإنتاجه أو توزيعه أو أخيرا باستهلاكه.¹

يوضح الجدول رقم 16 الفرق بين التوجه البيعي والتوجه التسويقي.

الجدول رقم 16. الفرق بين التوجه البيعي والتوجه التسويقي

المتغيرات التسويقية	التوجه البيعي	التوجه التسويقي
نقطة البداية	المنظمة	الأسواق المستهدفة
تركيز التسويق	المنتج/الخدمة	حاجات العملاء
العمل	التجارة الجديدة	قاعدة العملاء الحالية (النمو والاحتفاظ)
الميزة التنافسية	أدنى تكلفة	أعلى جودة أو خدمة
إستراتيجية المنتج	منتجات عادية	منتجات ممتازة
إستراتيجية الترويج	البيع/الإعلان	الاتصالات التسويقية المتكاملة
إستراتيجية التسعير	تعظيم هامش الربح	الاستغلال الأمثل للموارد
هدف التسويق	حجم المبيعات	رضا العميل
منهج التخطيط	رد الفعل	استباقي
المنظور الزمني	المدى القصير (التكتيكي)	المدى المتوسط والطويل (استراتيجي)

Source: William C.Johnson& Art Weinstein, **Superior Customer Value in the New Economy : concepts ans cases**, seconded (London :Taylor. & Francis, 2005), PP. 16-17.

كما يركز المفهوم التسويقي الحديث على النقاط التالية:

¹.Kotler& Dubois, Op.Cit, P. 24.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه التسويقي

1- التركيز على السوق:

إن اختيار السوق المستهدف يمثل نقطة البداية لأي نشاط تسويقي إذ لا يمكن للمنظمة أن تنشط في كل الأسواق وتشبع كل الحاجات الخاصة بالمستهلكين، كما أنه من غير المنطقي أن يعامل السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين أفراد هو من ثم فعلى المنظمات أن تعرف أسواقها المستهدفة بدقة وتقوم بوضع برنامج تسويقي ملائم ومناسب لكل سوق حسب مميزاته.

2- التوجه نحو المستهلك:

تعد المنظمة منتجاتها أو خدماتها وفقا لحاجات ورغبات المستهلك. فوجود المنظمة في السوق يحكمه اعتبار أساسي هو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في هذا السوق.

أخذت حاجات ورغبات المستهلك تتزايد وتتنوع وأصبح المستهلك أكثر وعيا وأكثر تطلبا، وظهرت مفاهيم جديدة كالتسويق بالعلاقات والتسويق عبر قواعد البيانات وإدارة العلاقة مع الزبائن.1 أصبح الاهتمام بإشباع احتياجات المستهلك له أهمية كبيرة بل أضحى من أولويات المنظمات، حيث اتخذت وتيرة التكنولوجيا بالارتفاع واشتدت المنافسة حول إرضاء الزبون الذي أصبح يمثل مؤشر جيد عن الفوائد المستقبلية للمنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذلك فعلى المنظمات أن تقوم بصفة دورية بقياس مدى الإشباع لدى المستهلكين وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات والمقترحات حول ردود أفعال المستهلكين وإجراء التعديلات المناسبة. كل هذه الإجراءات تهدف لترقية إدارة علاقاتها مع العملاء وإنجاح استراتيجياتها التي تتمحور وبالدرجة الأولى حول العملاء وكيفية تحقيق أعلى درجات الرضا. 2

3-التسويق المتناسق (المتكامل):

طبقا للمفهوم التسويقي، فإن التسويق يشمل العديد من الأنشطة المختلفة والمتصلة فيما بينها. 3 لابد أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين كافة دوائر المنظمة، كما يجب أن تحض بالدعم الكامل من الإدارة العليا لضمان نجاحها. يتم التكامل على مستويين؛ المستوى الأول خاص بضرورة التكامل بين الوظائف التسويقية للمنظمة (تسعير، إعلان، ترويج...الخ)بمعنى كل هذه الأنشطة تتكامل فيما بينها

¹.Gravatar, « **Le Concept de Marketing et son Evolution**, (France: le blog de cultureCo », septembre2007., <http://www.cultureco.com/282/le-concept-de-marketing-et-son-evolution/-52k->., Juin 2014.

². Jay R. Galbraith, **Designing the Customer-Centric Organization**, (San Francisco : Jossey-Bass, 2005), P.23.

³. Roy A. Young ; Allen M.Weiss ; David W.Stewart, **Marketing Champions**, (Canada : John Wiley & Sons, inc., Hoboken, 2006), P. 5.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه التسويقي

لتحقيق نفس الاستراتيجية التي تهدف لتحقيق حاجات العميل، أما المستوى الثاني فهو يخص التكامل والتنسيق بين مختلف وظائف المنظمة ككل.¹

4-الربحية:

تختلف الأهداف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، ففي منظمات الأعمال يتمثل الهدف في تحقيق الأرباح، أما في حالة المنظمات الغير ربحية والمنظمات العامة فإن تقديم خدماتها بطريقة ناجحة يمثل محور تركيزها واهتمامها.

يجب أن ينصب تركيز الإدارة على تحقيق الأرباح طويلة الأجل، وذلك من خلال إرضاء المستهلك وتلبية حاجاته بشكل أفضل من المنافسين. حيث يضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، وتكون النتيجة تحسين في الربحية وتوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمنظمة على المدى البعيد.

بعد استعراضنا لعناصر المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة تسيطر على كافة أوجه النشاط داخل المنظمات، يدور التساؤل في الأذهان عن الفرق بصفة عامة بين هذا المفهوم الحديث للتسويق ومفهومه التقليدي وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم 17: مقارنة بين المفهوم التقليدي للتسويق ومفهومه الحديث

المفهوم الحديث للتسويق	المفهوم التقليدي للتسويق
التسويق هو:	التسويق هو:
1-أولي: أي المحرك الأساسي للمؤسسة وزبائنها.	1-ثانوي بالنسبة إلى الإنتاج
2-واسع:	2-ضيق:
*في محتواه: يمتد من فكرة المنتج إلى ما بعد البيع.	*في محتواه: ينتهي عند البيع والتوزيع المادي والإعلان.
*في حقل تطبيقه: البنوك، السلع الصناعية، الجرائد، الأحزاب السياسية.	*في حقل تطبيقه: لا يتعدى بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع.

Source : J. Lendrevie & D. Lindon, **Mercator**, 6ème édition (Paris: Dalloz, 2000), P. 2.

¹. Kotler & Dubois, Op.Cit., P. 26.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه التسويقي

IV. المفهوم الاجتماعي للتسويق

بينما يكون مطلوباً من المنظمات أن تستجيب لحاجات ورغبات المستهلك وفقاً للمفهوم التسويقي، فأحياناً تكون الاستجابة لحاجات ورغبات جماعات معينة متعارضة مع اهتمامات المجتمع ككل، ويعد هذا من أهم وأصعب المشاكل التي سوف تواجه رجال التسويق هي كيفية تحقيق توازن بين حاجات ورغبات الأفراد وحاجات ورغبات المجتمع ككل.¹

يقوم المفهوم الاجتماعي للتسويق على المرتكزات الأساسية التالية:

- 1- الاهتمام بالمستهلك (فرد وجماعة) باعتباره محورياً أساسياً لأي جهد تسويقي تقوم به المنظمات؛
- 2- إن التسويق لا يهتم بمنظمات الأعمال فحسب بل أصبح يتمتع بأهمية موازية من جانب الكثير من المنظمات الخدمية الغير ربحية كالجامعات والمستشفيات.
- 3- إن مؤسسات الأعمال يجب أن تولي المجتمعات التي تتواجد فيها اهتمام أكبر حيث يجب عليها أن تهتم بقضايا المجتمع ككل.

بعد التعرض إلى معظم توجهات وفلسفات التسويق الشائعة، نستعرض الآن اقتراح McDonald

Wilson & (2002)² حول المفهوم الجديد للتسويق:

إن التسويق هو عملية:

- * تحديد الأسواق عن طريق القياس الكمي لحاجات مجموعات وشرائح المستهلكين الموجودة في هذه الأسواق بمعنى آخر تحديد القطاع السوقي المستهدف.
- * محاولة تحديد ومعرفة القيمة التي ينتظرها المستهلك من المنتج أو الخدمة، لأن وفق هذا المنظور توجه الأسواق وتدفع المستهلكين للتركيز بوجه خاص على عروض الخيارات البديلة التي تتيحها المنافسة.³
- * إعداد خطة استراتيجية مناسبة لتحويل هذه القيمة إلى منتج أو خدمة وتشمل الخطة:

- البحث والتطوير؛

- النقل والإمداد (كيفية انتقال السلع والخدمات)؛

- مستوى الخدمة؛

- المزيج التسويقي الملائم؛

- سلسلة التوريد؛

¹. Jean-jacques Lambin & Chantal de Moerloose, Op.Cit., P. 30.

². Elearn, **Managing Markets and Customers**, (London: Elsevier, 2006), PP. 5-7.

³. Denis Lindon & Frédéric Jallat, **Le Marketing : études. moyens d'action Stratégie**, 5^{ème} édition, (Paris: Dunod, 2005), P. 7.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

-استخدام التكنولوجيا لدعم العمليات.

*تقديم هذه السلع والخدمات للأسواق المستهدفة.

*الرقابة والمتابعة(رصد القيمة): رصد القيمة يمكن أن يأخذ أشكالاً متعددة. ومن المهم رصد وتقييم الحالة الراهنة للقيمة المطلوبة من طرف الزبائن، بالإضافة إلى متابعة أي تغيير في القيمة بمرور الوقت أو ما مدى تعارض هذه القيمة مع أهداف التسويق مثل حجم المبيعات. كما قد تنطوي رصد القيمة على تحليل العملاء على أساس تدابير معينة من طرف المنظمة، والتي قد تكون مثلاً ما يعرف ب:إدارة علاقة العملاء(CRM).

إن التسويق هو ميدان يتصف بالديناميكية بشكل دائم ومستمر. لذلك فعلى مديري التسويق أن يكونوا قادرين على تفسير وفهم تلك التغيرات والتحولات التي تحدث في البيئة والتي يمكن أن تؤثر على عمل منظماتهم.

المبحث الثاني. التوجه السوقي

هناك العديد من الأفكار والفلسفات الجديدة والمتعلقة بالتوصل لطرق أفضل لمقابلة حاجات ورغبات المستهلك والحصول على درجة رضاه، وقد ظهر مفهوم التوجه السوقي كفلسفة تتبناها العديد من المنظمات في محيط يشهد تطور سريع في المجال التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي حيث تضع هذه الفلسفة ضمن أولوياتها الاهتمام بكل الجهات الفاعلة التي تربطها علاقة بالمنظمة بما فيهم العملاء والمنافسين والموزعين والموردين وغيرهم.

I. من التوجه بالعميل إلى التوجه السوقي

1. قيود التوجه بالعميل:

إن تلبية حاجات المستهلكين هو الهدف الرئيسي للمنظمة، لأنه أفضل طريق لتحقيق أهداف الربح والنمو والاستمرارية وهذا ما نسميه مفهوم التسويق التقليدي. وهناك 3 عوامل رئيسية لعيوب هذا المفهوم وهي:

1) عند الإشارة إلى تلبية الاحتياجات، هل مفهوم التوجه بالعميل يشير إلى المدى القصير أو الطويل؟

وهل إدارة التسويق معنية برفاهة العملاء؟

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

إننا نواجه هنا الموضوع الأساسي الذي تم التطرق إليه بصورة أكثر في اقتصاديات الدول الصناعية، حيث أن التطلعات الاجتماعية انتقلت من المفهوم الكمي إلى المفهوم النوعي. وهنا يقصد أن المنظمات لها مسؤولية اجتماعية وعليها الحفاظ على ذلك.

(2) هل الهدف هو تلبية الاحتياجات الفردية على حساب مصلحه وأهداف المجتمع ككل؟

هذا يؤثر على الاستهلاك والبيئة وندرة الموارد الغير متجددة وهذا ما أيد ظهور مفهوم التسويق الأخضر الذي أصبح ضروريا لمواجهة إهمال البيئة لفترة طويلة والذي أصبحت نتائجه مخيفة بشكل واضح للجميع.

(3) هل مفهوم التوجه بالعميل يركز على المنتجات ذات الطلب المرتفع أو الدفع التكنولوجي.

إن المنظمات تميل إلى الاحتياجات وفق السوق لأنه منطلق أقل خطورة. لكن من جهة أخرى تبني استراتيجية تقوم على التقدم التكنولوجي والابتكار هو على الأرجح ضمان للشركة على المدى الطويل (ميزة تنافسية). من المهم الحفاظ على التوازن بين هاتين الاستراتيجيتين لتطوير المنتجات يعني ضرورة الموازنة بين استراتيجية دفع السوق (التكنولوجيا والابتكار) واستراتيجية جذب السوق وهذا أساس التوجه السوقي.

2. المفاضلة بين المفهوم التقليدي للتسويق والتوجه السوقي

أ. مفهوم التسويق التقليدي موجه أساسا لصالح العملاء، أما التوجه السوقي فهو موجه نحو الجهات

الفاعلة في السوق (عملاء، منافسين، موزعين، وباقي أصحاب المصلحة).

ب. يعتمد مفهوم التسويق التقليدي على استراتيجية الجذب السوقي، أما التوجه السوقي فهو يعتمد

إضافة إلى استراتيجية الدفع السوقي على استراتيجية الدفع التكنولوجي.

ت. يعتمد المفهوم التقليدي على العمل والتحليل، أما التوجه بالسوق فيعتمد على العمل والتحليل

والثقافة.

ث. مفهوم التسويق التقليدي عموما يقتصر على وظيفة التسويق، في حين أن التوجه السوقي يعتبر

مفهوم وثقافة تسود المنظمة ككل بجميع وظائفها.¹

¹. Lambin & Chumpitaz & Schuiling, Op.Cit., PP.21-26.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الجدول رقم 18. تغير دور التسويق

عملية التسويق نظريا			التسويق (مستوى التطبيق)
ثقافة	تحليل	عمل	
		---	التسويق السلبي (التوجه بالمنتج)
		نعم --	التسويق العملي
	نعم -	نعم	التسويق الاستراتيجي
نعم	نعم	نعم	التوجه السوقي

Source : Jean Jacques Lambin ; Ruben Chumpitaz and Isabelle Schuiling, **Market-Driven Management**, 2nd edition (Palgrave Macmillan, 2007), P. 25.

يوضح الجدول رقم 19 الأبعاد الثلاثة للتوجه السوقي والمتمثلة في:

أولاً: بعد عملي ويتمثل في استخدام وسائل تكتيكية (منتج، توزيع، أسعار، اتصالات تسويقية؛

ثانياً: بعد استراتيجي ويتمثل في إيجاد خطط واستراتيجيات لقيادة الشركة لاستغلال الفرص المتاحة في الأسواق بتكليف الموارد والمعرفة؛

ثالثاً: بعد ثقافي ويعني أن هذا المفهوم يسود كل المنظمة كأسلوب أو فلسفة لتسيير هذه المنظمة.¹

الجدول رقم 19. الأبعاد الثلاثة لمفهوم التوجه السوقي

الموقع التنظيمي	الأنشطة	المكونات
الإدارة العامة	ثقافة تسيير	ثقافة
وحدة النشاط الاستراتيجي	رد فعل استراتيجي	تحليل
قسم التسويق	مصلحة التجارة	عمل

Source : Jean Jacques Lambin ; Ruben Chumpitaz and Isabelle Schuiling, **Market-Driven Management**, 2nd edition (Palgrave Macmillan, 2007), P. 25.

¹. Lambin & Chumpitaz & Schuiling, Ibid.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه التسويقي

II. مفهوم التوجه التسويقي

نظرا لكون المفهوم التسويقي فلسفة تحكم مختلف الأنشطة داخل المنظمات، ينبغي أن تترجم هذه الفلسفة في مجموعة من الأنشطة والتصرفات والسلوكيات التي تجعله موضع التطبيق. ينظر إلى التوجه التسويقي على أنه حجر الأساس في حقل التسويق. فمفهوم التسويق هو أساساً فلسفة العمل التي تتبناها الشركة، والتي تحدد سلوكها وطريقة استجابتها لظروف السوق. لقد اهتمت الكتب التسويقية بالترقية بين المفهوم التسويقي كفلسفة ومرشد لعمل المنظمات، وبين مفهوم التوجه نحو السوق كتطبيق لتلك الفلسفة، وقد انتقد المفهوم التسويقي لمحدودية قدرته على تقديم قيمة عملية لنوع الأنشطة التي يمكن أن تترجم الفلسفة إلى واقع عملي. تم اقتراح لاستخدام مفهوم أو مصطلح التوجه التسويقي بدلا من مفهوم التوجه التسويقي الذي يعتبر أكثر شيوعا واستخداما وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- إن استخدام لفظ "التوجه التسويقي" يعني أن هذا التوجه يرتبط بكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة وليس فقط إدارة التسويق، وذلك لهدف بناء استخبارات سوقية لجمع المعلومات عن السوق وتبادلها وتوزيعها للاستجابة لرغبات العملاء.

- إن استخدام مصطلح التوجه التسويقي لا يضخم وظيفة التسويق في المنظمة. فالتسمية تخفض من حصر المسؤولية في دائرة التسويق وجعلها على مستوى جميع الدوائر في المنظمة.

- أن تسمية التوجه التسويقي تركز على الأسواق بما تشله من عملاء وعوامل بيئية مختلفة ومؤثرة في العملية التسويقية ككل، وتتفق مع التوجيه نحو إدارة الأسواق الذي اقترحه بعض الكتاب، إذ غدت الاستخبارات التسويقية نقطة البداية في التوجه التسويقي. فمفهوم استخبارات السوق وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة أشمل من معرفة حاجات العملاء وتفضيلاتهم.

- التوجه التسويقي يختلف عن التوجه التسويقي لأنه يعبر عن طابع وظيفي الذي ينطوي على القرارات التنظيمية داخل المنظمة وفهم تغيرات البيئة الخارجية التي تتطلب اتخاذ قرارات وفهم القدرات على الصعيدين الداخلي والخارجي معا.¹

تشير الدراسات التسويقية الحديثة إلى إضافة عنصرين آخرين لمفهوم التوجه التسويقي وهما الإبداع Innovation والمرجع المنافسي Competitor. إذ أن مفهوم التوجه التسويقي، حتى يكون متميزاً عما يقوم به المنافسون، فإنه يجب أن يعتمد على الإبداع والمرجع المنافسي. كما أن المنافسة تعد إطاراً

¹. Francine K. Schlosser & Rod B. Mc Naughton, "Building Competitive Advantage upon Market Orientation", Quebec: University of Waterloo, 2004, P.4.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

مرجعياً يميز الشركة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشبع بها حاجات عملائها مقارنة مع ما يقوم به المنافسون. حيث يعتبر المنافس بالنسبة لأغلب المنظمات كتهديد، فتركز المنظمات على كيفية ربح حصة أكبر من المنافس وكيف تكون منتجاتها في المكانة الأولى.

وكذلك يمكن أن يكون المنافس مركز قوة أيضاً، حيث أن المنافس الجيد يمكن أن يمنح للمؤسسة أهداف استراتيجية عديدة والتي بإمكانها رفع الميزة التنافسية للمنظمة التي تعكس الوضعية الفريدة التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بمنافسيها.¹

تعود جذور التوجه السوقي باعتباره حقل من حقول التسويق لأبحاث Drucker سنة 1954 وأبحاث Levitt و Keith سنة 1960. اعتبر كل من McCarthy و Perrault سنة 1984 التوجه السوقي كفلسفة تهدف لتحقيق ربحية المنظمات على المدى الطويل وذلك بتوجيه أنشطة المنظمة لتلبية متطلبات وحاجات الزبائن.²

لقد ظهر مفهوم التوجه السوقي بطريقة أكاديمية في بداية التسعينات من القرن العشرين من خلال المقالين الشهيرين: Kohli و Jaworski (1990)، Slater و Narver (1990).³

يعرف Kohli و Jaworski التوجه السوقي على أنه: "قدرة المنظمات على توليد، نشر والاستخدام الأمثل للمعلومات حول العملاء والمنافسين على حد سواء".⁴ تتمثل مراحل التوجه السوقي حسب هذه المقاربة في:⁵

- توليد المعلومة: ويقصد بها مجموعة الإجراءات التي تسمح بالفهم الجيد للحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن إضافة للعوامل المؤثرة في تلك الحاجات. من أمثلة هذه الإجراءات: بحوث السوق، تحليل المعطيات، واستخدام تقنيات التسويق بالعلاقات.
- نشر المعلومة: ويقصد بها توزيع وتقاسم المعلومات حول الزبائن وحاجاتهم بين مختلف أقسام المؤسسة. في هذه المرحلة تستخدم تقنيات تعاون جماعي مثل Groupware.
- الاستجابة للمعلومة: ويقصد بها الاستجابة للمعلومات التي تم توليدها ونشرها في المرحلتين السابقتين هذه المعلومات ليست خاصة فقط بقسم التسويق بل بكل أقسام المؤسسة وخاصة قسم

¹. Michael E.Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**,(New York: The Free Press, 1998), P.201.

². David Gottland, **L'orientation Marché : nouvelle méthode, nouveaux outils**, (Paris: Éditions d'Organisation, 2005), P. 27

³. Hervé Remaud, "L'influence de L'orientation Marché sur la Compétitivité Export des Petites Entreprises" Australie : University of South Australia Adelaide, 2006, P.4.

⁴. Richard A.Heins, " Market Orientation : Toward Integrated Framework ", **Academy of Marketing Science Review** Vol. 1, 2000, PP.1-2.

⁵. David Gottland, Op.Cit, P. 30.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

البحث والتطوير الذي قد يستفيد من المعلومات في وضع تقنيات ووسائل جديدة لتلبية حاجات الزبائن.

حيث ينظر إلى التوجه السوقي بوجهة نظر سلوكية، أي أن هذا التوجه هو تطبيق عملي لفلسفة التسويق أين يتم التركيز على الإجراءات التي تتخذها المنظمة بدلا من الفلسفة، ويترجم هذا المفهوم إلى الواقع العملي المتعلق بالأنشطة المرتبطة بنظام الاستخبارات التسويقية. حسب هذا المفهوم، المنظمة المتوجهة بالسوق تقوم بتوليد المعلومات حول المستهلكين والأطراف الأخرى (التنظيم، التكنولوجيا والمنافس). حيث يتم نشر هذه المعلومات بشكل رسمي وغير رسمي بين مستويات هرمية وإدارات المنظمة، وأخيرا تستخدم هذه المعلومات للاستجابة لاحتياجات السوق.¹

كانت محاولة Kohli و Jaworski تطبيق مفهوم التسويق واقتراح نموذجاً مبنياً على نتائج استنباه وزعت على (62) مديراً في إدارات وشركات مختلفة، تم توجيه الأسئلة إليهم للوصول إلى إجابات تخص أهمية المفاهيم الجوهرية الثلاثة التي توضح مفهوم التسويق، وهي التركيز على الزبون، والتسويق المتكامل، والتركيز على الربحية، وأكد المستجيبون على أن التركيز على الزبون كان مركزياً وأساسياً للتوجه السوقي وأنه يتطلب معلومات عن الزبائن وحاجاتهم، ويجب أن يمتد إلى التعرف على توقعاتهم وحاجاتهم المستقبلية، كما أكد المجيبون على أهمية التنسيق والتكامل الوظيفي في جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة لأنها مدركة لحاجات الزبائن وعليه فإن التوجه السوقي يمثل المفهوم الذي يركز على توليد المعلومات الاستخباراتية عن الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن ونشرها وتوزيعها عبر أقسام المؤسسة ثم الاستجابة الشاملة لها من قبل المؤسسة كما قام الباحثان بقياس أثر التوجه السوقي على الأداء، وأكدت نتائج أن هذه العناصر تعد مكونات التوجه السوقي ولها أثر إيجابي على الأداء.

وجهة نظر أخرى فيما يخص التوجه السوقي، هي تلك المتعلقة بـ Narver و Slater (1990)، حيث ينظر إلى التوجه السوقي على أنه ثقافة المنظمة المكرسة لخلق قيمة للزبائن وبناء علاقات قوية على المدى الطويل مما يساهم في رفع أداء هذه المنظمات.

حسب هذا المفهوم، يحوي التوجه السوقي ثلاثة أبعاد وتتمثل في التوجه بالزبون، التوجه بالمنافس والتنسيق الداخلي بين الوظائف. حيث يركز البعد الأول والثاني على توليد ونشر المعلومات، أما البعد الأخير يركز على التنسيق بين وظائف الأعمال التجارية في استخدام المعلومات التي أصبحت جزءاً

¹ Jean-Emile Denis, et autre, "Orientation Marché et Performance : Intégration des Evidences Empiriques", Suisse: Université de Genève, 2000, P.5.

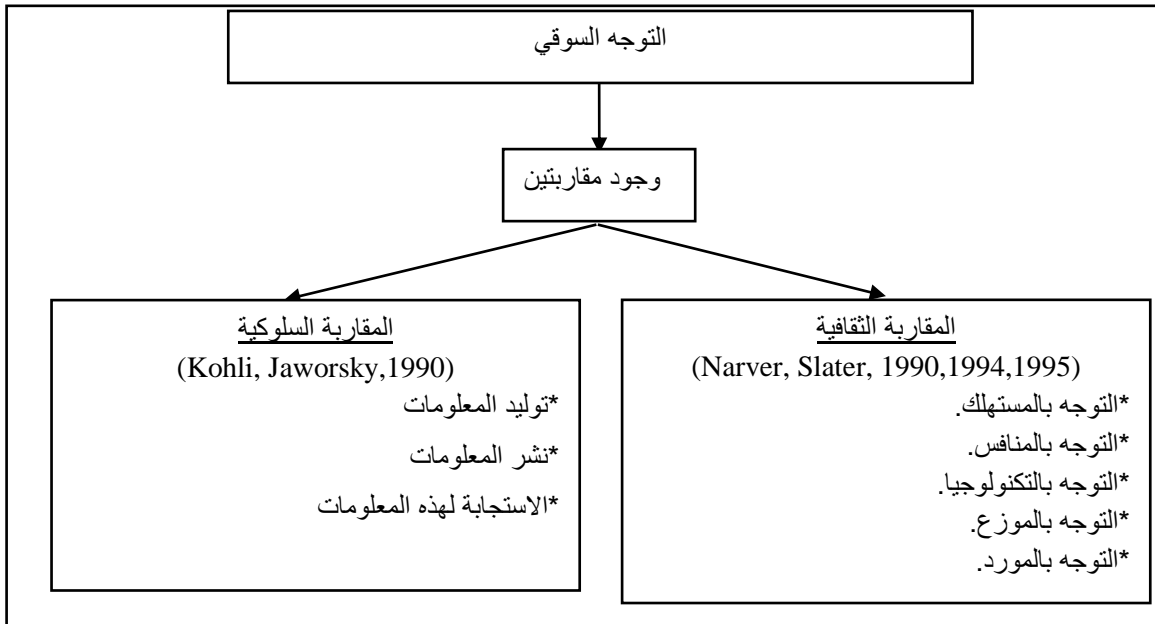
الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

أساسيا من مقومات نجاح المنظمات الحديثة. فالمنظمة تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها واستمرارية بقائها ومن ثم فهي تحتاج إلى المعلومات التي تعتبر سندا ودعماء لاتخاذ القرارات ولهذا كان من الضروري أن تتوفر على نظام المعلومات يمدها بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب التي تعكس صورة القرارات التي تؤخذ في المؤسسة واكتسابها نظام المعلومات هذا ما يساعدها على معرفة محيطها الخارجي وتكون قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها أن تؤثر سواء على مركزها التنافسي أو سمعتها أو بقائها بشكل عام. أضاف كل من Deshpandé, Farley و Wester سنة 1993 للمفهوم الثقافي للتوجه السوقي عدة أطراف لها علاقة بالمنظمة كالمساهمين والموظفين والمسيرين التي يجب الاهتمام بها بغية تحقيق أرباح واستمرار المؤسسة على المدى الطويل.¹

حظيت المقاربة الثقافية باهتمام العديد من الباحثين بداية من أبحاث Narver و Slater سنة 1990 والذان اقترحا بعدين أساسيين لثقافة التوجه السوقي وهما الزبائن والمنافسين. بعد ذلك توسع المفهوم ليشمل أبعادا أخرى حيث أضاف كل من Gatignon و Xuereb سنة 1997 بعدا آخر وهو التوجه التكنولوجي، بعد ذلك أضاف Lambin سنة 2002 بعدين آخرين وهما الموزعين والموردين.²

يصف الشكل الموالي المقاربتين الأساسيتين للتوجه السوقي.

الشكل رقم 54. التوجه السوقي



Source : Corine Rochette ; François Cassiere, "Quelle Orientation Marché pour les PME-PMI ?" (Canada : Sherbrooke, 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2007), P.3.

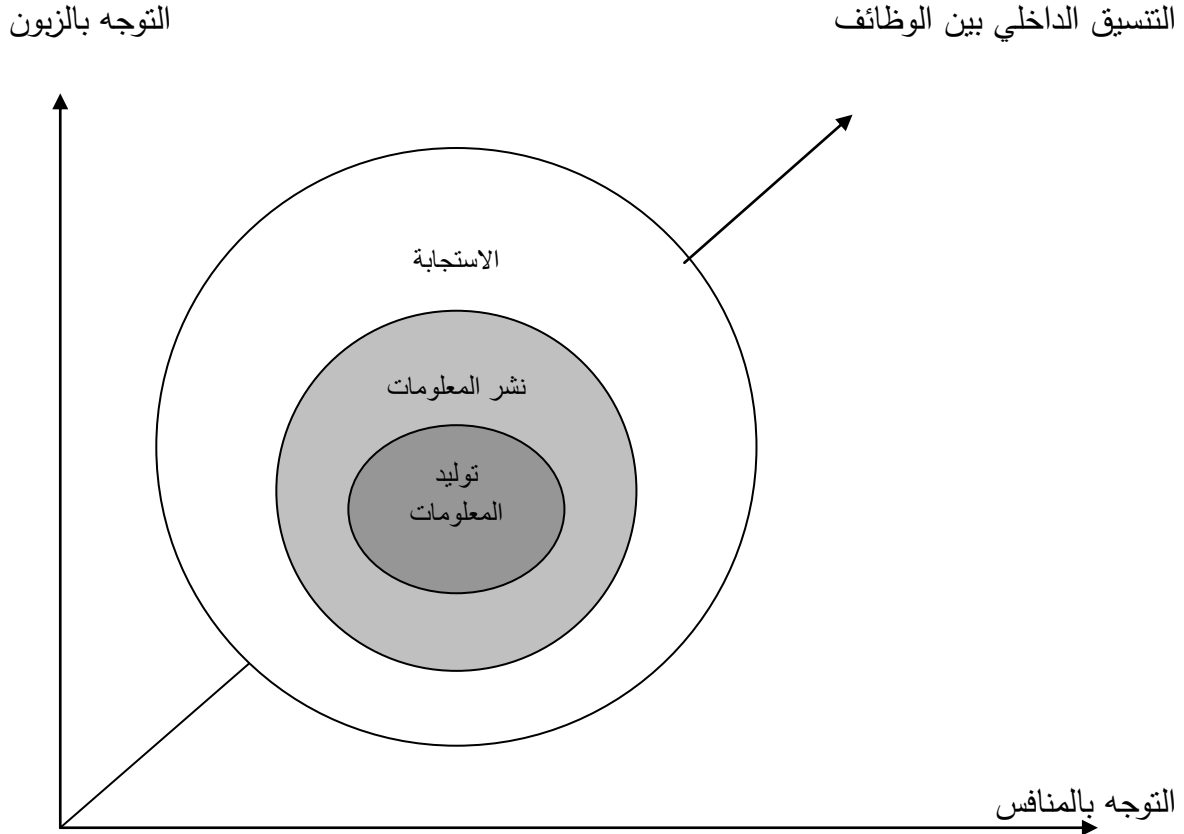
¹. David Gottland, Op.Cit., P. 31.

². Ibid., PP. 33-35.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

إن التوجه السوقي يجمع بين كونه يشير إلى سمات ثقافية تدعو للأخذ بعين الاعتبار السوق بأوسع معانيه، وبين كونه يمثل مجموعة من التطبيقات والأنشطة العملية تتمثل في عملية جمع المعلومات المتعلقة بالسوق والتي تؤثر على مصير المنظمة ومن ثم توزيعها على كامل دوائر المنظمة. كل هذه الأنشطة تهدف إلى تحقيق الربح على المدى البعيد وهذا ما يوضحه الشكل رقم 55.

الشكل رقم 55. نظرة شاملة لمكونات التوجه السوقي



Source : Jean-Emile Denis ; SandorCzellar ; Stéphane Graber, "Orientation Marché et Performance : Intégration des Evidences Empiriques" (Suisse : Université de Genève, 2000), P.6.

بالنسبة لكل من: Webster, Deshpandé, ferley (1993) قد تم اختيار المنظور الثقافي أكثر من المنظور السلوكي، حيث تم التركيز على فلسفة المنظمة وإجراءاتها، وتم تحديد التوجه السوقي على أنه " مجموعة من المعتقدات، حيث يتم وضع مصلحة العميل من أجل تحقيق أرباح طويلة الأجل، وأيضاً يتم التركيز على المعتقدات والقيم في صميم الثقافة التنظيمية للمنظمات وتحديد الإطار المرجعي للأفراد".¹ يصف الجدول الموالي بعض الدراسات حول التوجه السوقي (الثقافي والسلوكي) من طرف شركات بمختلف بقاع العالم وفي عدة قطاعات وأنشطة.

¹. Jean-Emile Denis et autres, Op.Cit., P. 6.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الجدول رقم 20. بعض الدراسات حول فلسفة التوجه السوقي (1990-2005)

مجال/ قطاع الدراسة	الباحثين
إجراء 62 مقابلة في شركات أمريكية(صناعية، خدمية واستهلاكية).	Kohli and Jaworski (1990)
140 مسح لشركات غربية إنتاجية وخدمية.	Narver and Slater (1990)
إجراء مقابلات في 50 شركة يابانية مختلفة.	Deshpandé et al. (1993)
إجراء مقابلات مع 222 شركة أمريكية مختلفة.	Jaworski and Kohli (1993)
مسح لـ 201 مطار دولي.	Advani (1998)
مسح لـ 134 بنك أمريكي.	Han et al. (1998)
مسح لـ 149 شركة بريطانية.	Morgan and Strong (1998)
مسح لـ 67 شركة أمريكية خدمية.	Van Egeren and O'Connor (1998)
مقابلات في 148 شركة يابانية، أمريكية وأوروبية.	Deshpandé et al. (2000)
مسح لـ 364 شركة صناعية أمريكية.	Matsuno and Mentzer (2000)
مسح لـ 107 مؤسسة تجزئة بريطانية.	Harris (2001)
مسح لـ 342 شركة بريطانية.	Harris and Ogbonna (2001)
مسح لـ 329 شركة صناعية وخدمية بنيوزلندا.	Gray et al. (2002)
مسح لـ 148 شركة أجنبية تابعة لوكالات الإعلان بالولايات المتحدة الأمريكية.	Perry and Shao (2002)
مسح لـ 201 فندق عالمي.	Agarwal et al. (2003)
مسح لـ 346 شركة خدمية مجرية وسلوفينية.	Hooley et al. (2003)
مسح لـ 89 شركة أسترالية.	Pulendran et al. (2003)
مسح لـ 179 شركة صينية(إنتاجية، خدمية، بنكية، صناعية).	Kaynak and Kara (2004)
مسح لـ 96 شركة نمساوية(إنتاج الأغذية).	Kyriakopoulos and Moorman (2004)
مسح لـ 210 شركة صينية.	Tse et al. (2004)
مسح لـ 140 شركة فنلندية.	Tuominen et al. (2004)
مسح لـ 115 شركة تاوانية.	Wu (2004)
إجراء مقابلات في 57 شركة تصدير صينية.	Ellis (2005)
مسح لـ 453 شركة كندية.	Gainer and Padanyi (2005)
مسح لـ 173 شركة صناعية أمريكية.	Green et al. (2005)
مسح لـ 342 شركة ب هونكونج(بناء، خدمات، صناعية وعمومية).	Lai and Cheng (2005)
مسح لـ 100 شركة تاوانية(60 صناعية و40 خدمية).	Lee and Tsai (2005)
إجراء مقابلات في 20 شركة بريطانية لصناعة المحركات.	Mason et al. (2005)
مسح لـ 215 شركة صينية(فنادق ووكالات سفر).	Qu et al. (2005)
مسح لـ 63 فندق ب هونكونج.	Sin et al. (2005)

Source: N HALPERN, Market orientation and the performance of airports in Europe's peripheral areas, PHD THESIS, CRANFIELD UNIVERSITY, SCHOOL OF ENGINEERING HUMAN FACTORS AND AIR TRANSPORT AIR TRANSPORT GROUP, 2006-2007, PP. 51-52.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

يلاحظ من خلال عينة من الدراسات الواردة في الجدول السابق أن في البداية كان التركيز على الشركات الصناعية أو الاستهلاكية بعد ذلك شمل قطاعات أخرى وخاصة الخدمية وشملت القطاعين العام والخاص كما يلاحظ استخدام معظم الدراسات لأسلوب المسح والبعض الآخر منها استخدم أسلوب المقابلة.

ينظر إلى التوجه بالسوق على أنه الفلسفة الإدارية التي تبنى على أساس السوق، خلق بيئة تسويق داخل الشركة، أو التركيز على المستهلك من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية. برغم من التعدد الظاهري في وجهات النظر بالنسبة لمفهوم التوجه السوقي إلا أنها تشترك جميعا في التركيز على أهمية المستهلك، والتكامل التسويقي والربحية على المدى الطويل.

بشكل عام، تركز المقاربة الثقافية على القيم والمعتقدات داخل المنظمات أما المقاربة السلوكية فتركز على أنشطة المنظمة كل. هذه التعريفات تدور حول تلبية حاجات الزبائن مع مراعاة مختلف أصحاب المصلحة الآخرين كالمنافسين والموزعين والمساهمين وغيرهم من الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.

كتعريف شامل، التوجه السوقي عبارة عن فلسفة إدارة الأعمال تعتمد على قبول واسع من قبل المنظمة والتي تركز على التكامل والتنسيق بين جميع وظائف التسويق التي بالمقابل تتسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في هذه المنظمة والاعتراف بأهمية دور التسويق في معرفة حاجات السوق بكل مكوناته وتلبية هذه الحاجات بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد.

III. خصائص التوجه السوقي

تتمثل خصائص التوجه نحو السوق في العناصر التالية:

- إن التوجه بالسوق هو جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة، فمن الممكن النظر إلى هذا المفهوم باعتباره عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك. وتعكس النظرة الاستراتيجية للتوجه بالسوق الدرجة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى الحصول على معلومات عن العملاء واستخدامها، وإعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات العملاء. وتبرز هذه النظرة أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات عن البيئة المحيطة وتفسيرها واستخدامها كأساس لاختيار الأهداف الاستراتيجية لتلك الإدارات. إن قبول النظرة الاستراتيجية للتوجه بالسوق يعني بالضرورة أن هذا التوجه لابد أن يتم دعمه بنظم معلومات استراتيجية، ويكون محوره الأساسي هو

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

المستهلك، وان يستمد قوته الفعلية من كل العاملين بالمنظمة وليس فقط من مسؤولي قسم التسويق، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه القيادات العليا في المنظمات في دعم وتأييد التوجه بالسوق.¹

- مشاركة كل الإدارات في الأنشطة الخاصة بتنمية التفهم الكامل للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء. حيث أن معظم الكتاب أمثال (sharp(1991) و smith (1991) وغيرهم يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفصيلات ورغبات المستهلك؛ لان هذا التعرف يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح. بالإضافة إلى الاهتمام بكافة القوى المؤثرة الأخرى كالمنافسين والموزعين والقوانين التنظيمية... الخ.²

- اشتراك كافة الإدارات في الأنشطة المصممة لمقابلة احتياجات العملاء المستهدفين.

- التوجه بالسوق فلسفة الأجل الطويل، حيث تتحقق منافع هذا المفهوم في الأجل الطويل وذلك برغم تغير الظروف البيئية بصفة مستمرة. حيث يتم التركيز على الربح والاستمرارية على المدى الطويل.

- توليد الاستخبارات المتعلقة بالسوق "market intelligence" تم نشرها وتبادلها عبر الإدارات المختلفة داخل المنظمة، حيث تعتبر عملية توليد وجمع الاستخبارات سواء عن العملاء أو المنافسين أو الأطراف ذات العلاقة نقطة البداية لهذه المنظمة حيث تنتهج مدخل أكثر اتساع في تعريف استخبارات السوق لتشمل التعرف على ظروف الصناعة ككل، وتصرفات المنافسين والقوانين والقواعد الحكومية والتكنولوجيا وكل التغيرات البيئية ما يمكنها من التعرف على الاتجاهات المستقبلية. وللاستخدام الكفء لهذه المعلومات يجب أن يكون لها نظام معلومات تسويقية فعال أين يعتبر نظام الاستخبارات التسويقية إحدى النظم الفرعية لمدخلات هذا النظام والمصمم لتوفير المعلومات اليومية حول التطورات في البيئة التسويقية.

وبعد ذلك الاستجابة لهذه الاستخبارات من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية مقابلة توقعات العميل، حيث تشمل هذه الاستجابة اختيار الأسواق المستهدفة، وتصميم العرض المناسب من السلع والخدمات الذي يتلاءم مع احتياجات العملاء وإنتاج وتوزيع وترويج المنتجات بطريقة تضمن الحصول على أعلى درجات رضا العملاء.

- التوجه السوقي فلسفة تجمع بين التوجه بالعميل الذي يعني التفهم الكامل للمشتريين المستهدفين لهدف خلق أعلى قيمة لهم من جهة. ومن جهة أخرى التوجه بالمنافس الذي يعني اكتشاف وفهم نقاط قوة

¹. Coffey &Thornley, Op.Cit., P. 50.

². Ibid.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

وضعف المنافس الحالي والمرتقب، بالإضافة إلى التنسيق بين الوظائف التي تهدف وبالدرجة الأولى للاستخدام المنسق والاستغلال الكفء لموارد المنظمة لخلق اعلي قيمة للعملاء المستهدفين.

- إن المنظمات الموجهة بالسوق تستجيب للاحتياجات المتغيرة والبيئة في تطوير منتجات جديدة أو محسنة.¹

- إن المنظمات الموجه بالسوق تهتم بكل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة (Stakeholders) والتي تتأثر بأنشطتها وسياساتها ، حيث تشمل المشتري النهائي والمشتري الصناعي والوسطاء الذين يؤثرون على القرارات الشرائية للمستهلك.

المبحث الثالث. قياس التوجه السوقي

I. مكونات السوق

إن التوجه السوقي يأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف التي تتدخل من قريب أو بعيد، والتي تؤثر في قرار في القرار الشرائي للزبون الذي يبين طرف من مجموع عدة أطراف التي تكون السوق بمفهومه الواسع. كما يوضح الشكل رقم 56، إن الأطراف الخمسة التي تكون السوق تتمثل في: المنافسون، الواسفون، الموزعون، الزبائن، المحيط التسويقي. هذا التقسيم يهدف بالدرجة الأولى إلى قياس عملي للتوجه السوقي.

إن مواقف وسلوكيات مختلف المكونات الأساسية للسوق، هي معلومات تسير أعمال وأنشطة المنظمة. إن جودة نظام المعلومات التسويقية هي التي تحدد كفاءة استراتيجية التسويق وذلك من أجل الحصول على قياس مناسب لدرجة التوجه السوقي.²

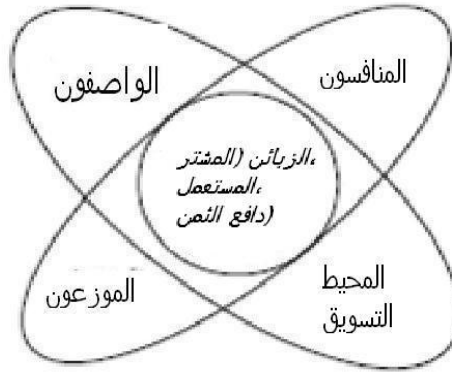
¹. Laurent Morin, "De l'Orientation -Marketing à l'Orientation -marché (3)", GECKO Communication, 2002, P.1.

<http://allbodies.com/Chroniques/marketing/chro3.shtml>, Dernière visite: Septembre 2013.

². Lambin &Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5 ème édition, (Paris: DUNOD, 2002), P. 4.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الشكل رقم 56. العناصر الأساسية في السوق



Source: Lambin & Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5 ème édition (Paris: DUNOD, 2002), P. 4.

إن مواقف وسلوكيات مختلف المكونات الأساسية للسوق، هي معلومات تسيير أعمال وأنشطة المنظمة. إن جودة نظام المعلومات التسويقية هي التي تحدد كفاءة استراتيجية التسويق وذلك من أجل الحصول على قياس مناسب لدرجة التوجه السوقي.¹ تتمثل هذه المكونات:

- **الزبون النهائي أو المباشر:** يعتبر إرضاء المستهلك النهائي الهدف الأول للمنظمات، حيث يعتبر المستهلكون الحجر الأساسي للنشاط التسويقي حيث يجب أن نفرق بين المستهلك النهائي والمستهلك الصناعي.

* سوق المستهلك النهائي: ونعني به أولئك الذين يشترون أو يستهلكون أو يستخدمون مختلف المنتجات لأغراضهم الخاصة أو للاستهلاك الشخصي أو العائلي (الزبائن).

* سوق المستهلك الصناعي: وهو عبارة عن المشترين الصناعيين الذين يشترون مختلف المنتجات بهدف إعادة إنتاجها بأنواع وأشكال مختلفة.

إن الفكرة الأكثر نجاحا هي اعتبار المنتج أو الخدمة كحل معين لمشكل الزبون، وهذا لتفادي قصر نظر المفهوم أو التوجه بالمنتج.

- **الموزعون:** يشير نشاط التوزيع إلى جميع الأطراف التي تساهم في تدفق المنتجات من المنتج إلى المشتري النهائي. وتتمثل تلك الأطراف في (تجار تجزئة، تجار جملة، والوكلاء).

أصبح نشاط الموزعين يحض بأهمية كبيرة جدا. حيث أصبح الموزع شريك ومتعامل أساسي له قوة تفاوضية مهمة. في السنوات الأخيرة، أصبحت العلاقة التي تربط عبارة عن علاقات شراكة نظرا

¹. Lambin & Chumpitaz, Op.Cit, P.4.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

للاهتمامات والأهداف المشتركة. منذ أن ارتفع قوة التوزيع وخاصة في قطاع المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، أصبحت العلاقة بين المنتج والموزع أكثر غموضاً، هل هي علاقة شراكة، أم منافسة أم وساطة؟. كما يوضحه الجدول الموالي، العلاقة بين الموزع والمنتج تتعلق بدرجة تركيز كل منهما في القطاع.

الجدول رقم 21. تأثير بنية السوق على العلاقة منتج/موزع

نسبة تركيز المنتج		نسبة تركيز الموزعين
مرتفعة	منخفضة	
استقلالية نسبية (2)	هيمنة الموزعين (1)	مرتفعة
هيمنة المنتجين (4)	استقلالية نسبية (3)	منخفضة

Source: Lambin & Chumpitaz, *Marketing stratégique et opérationnel*, 5 ème édition (Paris: DUNOD, 2002), P. 39.

- **المنافسون:** تواجه المؤسسة عادة منافسة من مؤسسات أخرى تعمل في نفس الصناعة أو في صناعات أخرى تقدم سلعاً أو خدمات بديلة، تحاول كل منها السيطرة على السوق أو الاستحواذ على أكبر حصة سوقية. ومن أجل أن تعرف المنظمة مواجهة منافسيها فإن عليها أن تعرف كل شيء عنهم وخاصة بما يتعلق بطبيعة المنافسين، ونقاط القوة و الضعف لديهم، وتشكيلة المنتجات التي يتعاملون بها ومواصفاتهم من الجودة، والخدمات التي تقدمها قبل البيع وبعده، والاستراتيجيات المتعلقة بالأسعار، والتوزيع والترويج... الخ وغيرها من الأمور المتعلقة بأنشطتهم وكيفية التعامل معها ويتم ذلك باستخدام بحوث التسويق لجمع المعلومات الخاصة بالمنافسين واتخاذ الإجراءات المناسبة.

إن عملية جمع المعلومات عن المنافسين وأنشطتهم واستراتيجياتهم مهمة من مهام التخطيط الاستراتيجي الخاص بالمنظمة. وعليه، فإن على المنظمة إبراز منتجاتها وعروضها بشكل يفوق منتجات وعروض المنافسين من أجل تحقيق ميزة تنافسية.¹

- **الواصف les clients prescripteurs:** التوجه بالواصفين يعني أن على المنظمة أن تعرف معلومات عن هذه الفئة مثلاً سلوكياتهم ودوافعهم وخصائصهم، وذلك نظراً للدور المهم الذي يمارسونه في

¹ P.Kotler ; G.Armostrong., *Principal of Marketing*, 6th ed, (New jersey : jensy, Pretence-Hall, inc, 2007), PP. 92-97.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

عملية اتخاذ قرار الشراء بحيث يقومون بعملية إيصال المعلومة من جهة، ومن جهة أخرى يقومون بتحفيزهم من أجل المبادرة الشرائية.¹

- بيئة التسويق (باقي أصحاب المصلحة): إن المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية والسياسية لها تأثير على المنظمات باختلاف أنشطتها. كما تؤثر على تطور الأسواق بصفه عامة. أحيانا تمثل هذه العوامل فرصا يجب استغلالها أحسن استغلال، وأحيانا أخرى تشكل تهديدا للمنظمات. نذكر من هذه العوامل:

• البيئة الاجتماعية والثقافية:

وهي مجموعة القيم والعادات والمفاهيم السائدة في المجتمع، وبشكل عام فان المستوى الثقافي يلعب دورا مهما وفاعلا في العمل التسويقي وأنظمته المختلفة، حيث أن الثقافة تعني حصيلة المعرفة التي يمتلكها الأفراد داخل المجتمعات، وبالتالي فإنها تؤثر على مدى الوعي الثقافي.

• البيئة الاقتصادية:

تعد العوامل الاقتصادية قوة خارجية تتكون من كل المتغيرات التي تؤثر على أنماط شراء المستهلكين وخطط التسويق لمنظمات الأعمال. وتتضمن العوامل الاقتصادية مستوى الدخل في المجتمع، ومعدل التضخم، ومستوى الإنتاجية، ومعدلات البطالة.

• البيئة التكنولوجية:

نظرا لارتفاع وتيرة التطور التكنولوجي، أصبحت المنظمات مجبرة على أن تواكب التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي والإبداع.

• البيئة السياسية والقانونية:

تتضمن العوامل السياسية والقانونية كافة القواعد والتعليمات الحكومية التي تطبق على منظمات الأعمال. وتتدخل الحكومات في السوق من حيث المبدأ في مجالين: تقنين السلوك والممارسات التسويقية، وتقنين المؤسسات التسويقية.

يجب على المنظمات التي تتبنى فلسفة التوجه السوقي أن تنشئ نظاما لمتابعة التغيرات على مستوى بيئة التسويق وذلك للتمكن من توقع كل التغيرات وان تستجيب لها في الوقت المناسب.

بصفة عامة كل مكونات السوق التي سبق ذكرها تمثل عوامل مهمة يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار أثناء صياغة استراتيجيتها التسويقية. هذه المكونات ليست بالضرورة أن يكون لها تأثير قوي

¹. Lambin & Chumpitaz, Op.Cit., P. 41.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

وبنفس الدرجة على المنظمة، فيمكن مثلا ان يكون مستوى المنافسة ضعيفا ولا يتطلب وضع استراتيجيات الرد على المنافسين. من هذا نرى أن التوجه السوقي ليس إلا تطبيقا جزئيا له مستويات أو درجات كما يوضحه الجدول رقم 22.

الجدول رقم 22. الدرجات الثمانية للتوجه السوقي

الواصفين P	الموزعين D	المنافسين C	الزبائن K	درجات التوجه السوقي
لا	لا	لا	نعم	1
لا	لا	نعم	نعم	2
لا	نعم	لا	نعم	3
نعم	لا	لا	نعم	4
لا	نعم	نعم	نعم	5
نعم	لا	نعم	نعم	6
نعم	نعم	لا	نعم	7
نعم	نعم	نعم	نعم	8

Source: Lambin & Chumpitaz, *Marketing Stratégique et Opérationnel*, 5 ème édition (Paris: DUNOD, 2002), P. 43.

II. النماذج الرئيسية لقياس التوجه السوقي

إن أهم المقاييس التي استخدمت لقياس التوجه السوقي تلك المتعلقة بأعمال Slater و Narver (1990)، Kohli و Jaworski (1993)، Deshpandé و ferley و Webster (1993). وسلم Pelham (1993) والذي يخص فقط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

سنقوم بالتطرق لنموذج: Kohli و Jaworski، ونموذج Deshpandé، ferley و Webster.

• نموذج Deshpandé، ferley و Webster (1993):

يعتمد هذا النموذج على سلم ليكارت بـ خمسة نقاط. الجدول رقم 23 يوضح هذا النموذج:

¹. Denis & Czellar & Graber, Op.Cit., P. 7.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الجدول رقم 23. سلم ليكارت لقياس التوجه السوقي

سلم الإجابة					العبرة
موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	
					الهدف الرئيسي لمنظمتنا هو تحقيق رضا العملاء
					نقوم باستمرار بمتابعة مدى الالتزام بتلبية حاجات العملاء
					نقوم بجمع معلومات حول نجاح أو فشل العلاقة مع العميل عبر كامل وظائف المنظمة
					استراتيجيتنا فيما يخص الميزة التنافسية تركز على مدى فهم حاجات العميل.
					نقوم بقياس رضا العميل بشكل منتظم ومتكرر
					لدينا تدابير منتظمة فيما يخص خدمة الزبون
					نركز على عملائنا أكثر من منافسينا.
					نحن على قناعة أن سبب تواجد المنظمة أساسا هو خدمة العميل.
					نقوم بدراسات استطلاعية مرة كل سنة على الأقل لتقييم نوعية منتجاتنا وخدماتنا.
					يتم نشر البيانات المتعلقة برضا العميل عبر كامل مستويات منظمة الأعمال بشكل منتظم.

Source: William C. Johnson & Art Weinstein, **Superior Customer Value in the New Economy: concepts and cases**, seconded (London :Taylor. & Francis, 2005), P. 17.

• نموذج Kohli و Jaworski:

من أهم ميزات هذا المقياس أنه يسمح بقياس درجة التوجه السوقي بدلا من تحديد عما إذا كانت المنظمة تتبع التوجه بالسوق. وبمعنى آخر فإن المقياس متعدد الأبعاد وليس أحادي الأبعاد مما يتيح للباحثين فرصة قياس التوجه بالسوق في عدة مجالات تنظيمية. بالإضافة إلى ذلك فإن هذا المقياس يتيح

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

للمنظمة فرصة دراسة الأنشطة الرئيسية التي يجب التركيز عليها حتى يمكن الحكم على مدى التوجه بالسوق للمنظمة موضع الدراسة. 1

كذلك يتيح لنا هذا المقياس إمكانية تحديد أهم المجالات والأنشطة الإدارية التي يمكن أن يحدث فيها التطوير التنظيمي لتحقيق التوجه بالسوق فعلى سبيل المثال إذا أوضحت نتائج الدراسة أن عملية توليد أو تبادل المعلومات ضعيفة لدى إحدى الشركات فإن الجهود الإدارية يجب أن توجه لتقوية تلك العملية.

لقد تطرقنا في ما سبق أن المكونات أو الأبعاد الأساسية إلى التوجه بالسوق تتمثل في ثلاثة عناصر مهمة وهي توليد المعلومات، تبادل أو نشر المعلومات وسرعة الاستجابة. بواسطة هذا المقياس يمكن قياس كل عنصر أو بعد بطريقة جزئية.

1- يقياس بعد توليد معلومات من خلال العناصر التالية:

*مقابلة العملاء لتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات؛

*التعرف على تفضيلات العملاء لمنتجات وخدمات المنظمة؛

*الاهتمام بعمل أبحاث السوق بصفة دورية؛

*التقييم المستمر لجودة السلع والخدمات؛

*تقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على نشاط المنظمة.²

2- إن عملية تبادل المعلومات تعكس مدى قدرة وفعالية المنظمة في إحداث تكامل بين مختلف الإدارات التنظيمية نظرا لاعتبارها مستخدم أساسي لتلك المعلومات. لذلك فإن الاهتمام ينصب بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة على توزيع وتبادل المعلومات رأسيا(بين المستويات الإدارية المختلفة) وأفقيا (بين الإدارات التنظيمية المختلفة). ويمكن قياس هذا البعد من خلال العناصر التالية:

*تقابل الإدارات المختلفة داخل الشركة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق؛

*مناقشة العاملين داخل الشركة لاحتياجات العملاء المستقبلية مع الإدارات الأخرى ؛

*معرفة الإدارات المختلفة بأي تغير يحدث للعملاء خلال فترة صغيرة وخاصة كبار العملاء؛

*نشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا العملاء عن المنظمة على كافة الإدارات داخل المنظمة؛

*سرعة تبادل المعلومات التي تتوفر عن الشركات المنافسة بين الإدارات.

¹. Elearn., Op.Cit., P. 64.

². Ibid.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

3- يمكن قياس البعد الثالث وهو الاستجابة من خلال العناصر التالية:

- * الاستجابة المناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها الشركات المنافسة؛
- * تبادل المعلومات الخاصة بتغير احتياجات العملاء من خدمات المنظمة؛
- * المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء؛
- * عقد الاجتماعات الدورية لوضع خطط الاستجابة للتغيرات التي تحدث في مجال الصناعة؛
- * الرد الفوري على الحملات الدعائية التي تقوم بها الشركات المنافسة؛
- * التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة على مستوى الشركة؛
- * الاهتمام والإنصات لشكاوي العملاء؛
- * متابعة تنفيذ الخطط التسويقية حتى تتمكن الشركة من تنفيذها في الوقت المحدد؛
- * استجابة الإدارات المختلفة لرغبة العملاء بتعديل أو تطوير سلع وخدمات المنظمة.¹

III. عوامل نجاح التوجه السوقي بالمنظمات

إن فعالية التوجه بالسوق تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة المنظمة على تحديد مفهوم التوجه بالسوق تحديدا واضحا؛ لأن غياب مثل هذا التحديد يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مدى قدرة المنظمة على تطبيق مثل هذا التوجه بدرجة عالية من الكفاءة.

إن التساؤل المهم الذي يطرح في هذا السياق هو "لماذا تكون بعض المنظمات أكثر توجهها باحتياجات السوق من منظمات أخرى؟"، فالتعرف على العوامل والمتغيرات التي تدعم وتؤثر في التوجه السوقي داخل المنظمات، هو المدخل السليم والعملية لكيفية بناء المنظمات المتوجهة بالسوق.

1. التوجه السوقي وأداء المنظمات

يعتبر الأداء مفهوما غامضا صعب القياس ويشمل العديد من المجالات. حيث يمكن الاهتمام بالأداء المالي المقاس بالربحية مثلا أو الأداء التجاري المقاس بحصة السوق أو الأداء البشري المعبر عنه بكفاءات العمال أو أداء تقني والمقاس بقدرة الإبداع أو ممكن النظر للأداء من زاويتي الكفاءة والفعالية. قد ركزت الأبحاث المتعلقة بعلاقة التوجه السوقي والأداء بالبعدين المالي والتجاري، تعتبر دراسة Slater و Narver حول تأثير التوجه السوقي على أداء المؤسسات أول دراسة بين التوجه السوقي والأداء حيث تم توزيع 371 استبانة موجهة للإطارات العليا لـ 140 وحدة استراتيجية مختلفة. تم قياس أداء الوحدة الاستراتيجية عن طريق تقييم المدير لمستوى العائد من الاستثمار مقارنة بالمنافسين، أثبتت

¹. Elearn., Op.Cit, P. 66

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الدراسة وجود علاقة موجبة ومعنوية بين التوجه السوقي وأداء الوحدات الاستراتيجية.¹ بعد ذلك تبعتها العديد من الدراسات شملت العديد من القطاعات وفي العديد من الدول تضمنت مواضيع الدراسة أعمال تجارية كبيرة، مشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم، منظمات غير ربحية، ووكالات حكومية شملت مؤشرات الأداء الربحية، المبيعات، الحصة في السوق، أو النجاح الإبداعي. الاحتفاظ بالزبون/ بالعميل، خدمات الزبون / العميل، روح الجماعة، الثقة بالإدارة العليا، الرضا.

كما يوضح الملحق رقم 3 الذي يشمل العديد من الدراسات التي أثبتت وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين التوجه السوقي وأداء المؤسسات. تم وضع هذه الدراسات في جدول يتكون من:

- مرجع الدراسة؛
- الخصائص العامة للدراسة: حجم العينة، نوع القطاع والبلد الذي أجريت فيه الدراسة؛
- المقاربة المعتمدة بالنسبة للباحثين فيما يخص فلسفة التوجه السوقي (سلوكية أو ثقافية)؛
- أدوات القياس المستخدمة: بالنسبة لقياس التوجه السوقي استخدم سلم ليكارت، أما بالنسبة للأداء فتم استخدام مؤشرات لقياس الأداء كالربحية والمردودية وحصة السوق والعائد على الاستثمار، معدل نمو المبيعات وغيرها.

بصفة عامة يمكن تصنيف الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء إلى ثلاثة أنواع من التأثيرات وهي:

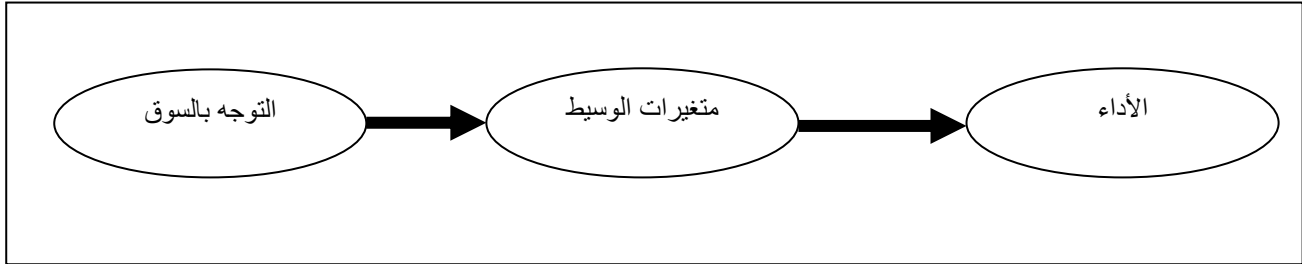
1. التأثير المباشر أي أن للتوجه السوقي تأثير مباشر على الأداء؛
2. تأثير المعدّل Modérateur : أي أن يكون للتوجه السوقي تأثير إيجابي على الأداء ولكنه توجد عوامل أخرى قادرة على تعديل الأثر بينهما مثل استقرار السوق، عدم الاستقرار التكنولوجي، وشدة المنافسة؛
3. تأثير الوسيط Médiateur: على الرغم من أن فهم أثر المعدلات مثل عدم استقرار السوق وشدة المنافسة يشجع على الفهم الأفضل لكيفية تأثير عوامل معينة على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء، إلا أنها لا تفسر لماذا يؤثر التوجه السوقي على الأداء، وبالتالي تفشل في تحديد الآليات الإدارية التي تستطيع الشركة من خلالها تحويل التوجه السوقي إلى تحسين أدائها، وهنا تأتي أهمية التأثيرات للمتغيرات الوسطية لأن لها إمكانية تزويد المديرين بفهم أفضل للممارسات

¹. David Gottland, Op.Cit., P. 48.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الإدارية التي بوسعها أن تؤثر على الأداء كالابتكار والتوجه الاستراتيجي وتطوير المنتجات الجديدة. في هذا السياق يكمن التساؤل الرئيسي وهو "لماذا يؤدي التوجه السوقي إلى رفع مستوى أداء المنظمات؟" للإجابة على التساؤل يجب معرفة المتغيرات الوسيطة التي تحدد هذه العلاقة¹، وهذا ما يبينه الشكل رقم 56.

الشكل رقم 57. الوسيط médiateur



Source: William C. Johnson & Art Weinstein, **Superior Customer Value in the New Economy : concepts and cases**, seconded (London : Taylor. & Francis, 2005), P. 17.

يتم تحديد المتغيرات الوسيطة عادة لمعرفة وتحديد الآثار غير المباشرة للتوجه السوقي على أداء المؤسسات من الناحية العملية. الجدول رقم 24 يبين هذه المتغيرات.

الجدول رقم 24: المتغيرات الوسيطة للعلاقة لتوجه سوقي/أداء المنظمات

المتغيرات التي يصعب التحكم فيها	المتغيرات التي يمكن التحكم فيها
* حصة المؤسسة في السوق. * معدل نمو المؤسسة. * زيادة وعي المنظمات. * قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزيائنها.	1- خصائص العرض: * مستوى الابتكار للمنتجات المعروضة. * مستوى جودة العرض. * مستوى تقنيات العرض مقارنة بالمنافسين. 2- رضا المستهلك: * رضا المستهلكين حول العروض المقدمة. 3- العلاقة التجارية: * ثقة المستهلكين بمصلحة العلاقات التجارية. * مستوى تعاون المستهلكين مع مصلحة العلاقات التجارية.

Source: David Gottland, **L'orientation Marché : nouvelle méthode, nouveaux outils** (Paris: Éditions d'Organisation, 2005), P. 55.

¹. David Gottland, Op.Cit, P. 54.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

كل هذه المتغيرات تبين العلاقة الايجابية بين التوجه السوقي وأداء المنظمات فمثلا لو كان مستوى الابتكار منخفضا فلن يساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة المتوجه بالسوق. يوضح الجدول الموالي بعض الدراسات التي تناولت المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين التوجه السوقي والأداء.

الجدول رقم 25. بعض الدوايات حول المتغيرات الوسيطة في العلاقة توجه سوقي / أداء مؤسسي

المتغيرات الوسيطة	مقاربة التوجه السوقي/ المنظور	الباحثين
- الابتكار	المقاربة الثقافية للتوجه السوقي	Pelham (1997)
- مستوى جودة الخدمة المقدمة	ليست محددة	Chang et Chen (1998)
- جودة المنتج - القدرة على إرضاء الزبون - معدل نمو المؤسسة. - الحصة السوقية	المقاربة الثقافية للتوجه السوقي	Han, Kim et Srivastava (1998)
- التزام الموظفين.	المقاربة السلوكية للتوجه السوقي	Caruana, Ramaseshan et Ewing (1999)
- ثقة الزبائن	اعتمد الباحث فقط على التوجه نحو الزبون والبائع	Langerak (2001)
- زيادة رضا الزبون. - زيادة الوعي .	المقاربة الثقافية للتوجه السوقي.	Gainer et Pedanyi(2001)

Source: David Gottland, L'orientation Marché : nouvelle méthode, nouveaux outils (Paris: Éditions d'Organisation, 2005), PP.92-93.

بعد التعرض للمتغيرات الوسيطة التي تأثر في علاقة التوجه السوقي بأداء المؤسسات. يأتي دور متغير آخر الذي هو المتغير المعدل (Modérateur) ويقصد به ذلك المتغير الذي يزيد من شدة العلاقة بين متغيرين فكلما زاد المعدل زادت العلاقة بين المتغيرات. يتم تحديد المتغيرات المعدلة لمعرفة وتحديد الآثار غير المباشرة للتوجه السوقي على أداء المؤسسات من ناحية ومن ناحية أخرى لضمان مراقبة المتغيرات المعدلة وتحسين مستواها للحصول على أثر ايجابي وقوي للتوجه السوقي على أداء المؤسسات يبين الجدول رقم 26 هذه المتغيرات المعدلة.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الجدول رقم 26. المتغيرات المعدلة للعلاقة توجه سوقي/أداء المنظمات

متغيرات المحيط	المتغيرات التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> *اضطراب السوق. *التغير التكنولوجي. *شدة المنافسة. *نمو السوق. *مستوى التطوير والتجديد. *سلوك المستهلك 	<ul style="list-style-type: none"> *نوع الاستراتيجية المتبعة. *التدريب التنظيمي.

Source: David Gottland, *L'orientation Marché : nouvelle méthode, nouveaux outils* (Paris: Éditions d'Organisation, 2005), P. 60.

قد تكون المتغيرات المعدلة فرصة أو تهديدا بالنسبة للمؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بالمحيط لذا على المؤسسة أن تستخدم وسائل واستراتيجيات تسويقية للتحكم في هذه المتغيرات وذلك لتحسين علاقة التوجه السوقي بالأداء يوضح الجدول الموالي بعض الدراسات التي تناولت المتغيرات المعدلة في العلاقة بين التوجه السوقي والأداء.

الجدول رقم 27. بعض الدراسات حول المتغيرات المعدلة للعلاقة توجه سوقي / أداء مؤسسي

المتغيرات المعدلة	مقاربة التوجه السوقي/ المنظور	الباحثين
<ul style="list-style-type: none"> - اضطراب السوق؛ - التغير التكنولوجي؛ - شدة المنافسة؛ - حالة الاقتصاد. 	المقاربة السلوكية للتوجه السوقي	Kohli et Jaworski(1990)
<ul style="list-style-type: none"> - نوع الاستراتيجية المتبعة. 	المقاربة الثقافية للتوجه السوقي	Slater et Narver(1993)
<ul style="list-style-type: none"> - اضطراب السوق؛ - نمو السوق. 	المقاربة الثقافية للتوجه السوقي	Slater et Narver(1994)

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

Appiah-Adu(1997)	غير محددة	- اضطراب السوق؛ - شدة المنافسة؛ - نمو السوق.
Appiah-Adu(1998)	المقاربة الثقافية للتوجه السوقي	- شدة المنافسة كمتغير معدل عند اختيار معدل نمو المبيعات كمؤشر لقياس الأداء. - ديناميكية السوق كمتغير معدل عند اختيار العائد عن الإستثمار كمؤشر لقياس الأداء.
Bhuiyan(1998) .	المقاربة السلوكية للتوجه السوقي.	- تغير السوق؛ - شدة المنافسة؛ - التطور التكنولوجي.
Matsuno et Mentzer(2000)	المقاربة السلوكية للتوجه السوقي.	- نوع الاستراتيجية المتبعة.
Harris(2001)	المقاربة الثقافية للتوجه السوقي.	- تطور السوق؛ - التطور التكنولوجي؛ - حدة المنافسة.
Rose et Shoham(2002)	المقاربة السلوكية للتوجه السوقي.	- التطور التكنولوجي

Source: David Gottland, *L'orientation Marché : nouvelle méthode, nouveaux outils* (Paris: Éditions d'Organisation, 2005), PP. 94-96.

2. علاقة كل من التوجه السوقي، المعرفة والابتكار بأداء المؤسسة:

1.2 التوجه السوقي، التوجه المعرفي والأداء

يمكن اعتبار التوجه المعرفي كنظام يضم مجموعة من القيم يستهدف المنظمة ككل، كما يهدف لتوليد المعلومة وتوزيعها على كل المستويات بالمنظمة. من الضروري أن تكون هناك دراسة ومعالجة صحيحة للزبون والمنافس وكل محيط المؤسسة وجمع المعلومات وهذا بغرض التركيز على خلق قيمة الزبون وبالتالي زيادة التوجه السوقي للمنظمة ومن ثم تحقيق أداء أحسن. يمثل الجدول الموالي ملخصاً لبعض الدراسات المتعلقة بالتوجه السوقي، التوجه المعرفي وأداء المؤسسة.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الجدول رقم 28. ملخص لبعض الدراسات الخاصة بعلاقة التوجه السوقي والتوجه المعرفي بالأداء.

الباحثون	البلد	نوعية المؤسسات	النتائج
Baker and Sinkula(1999)	الولايات المتحدة الأمريكية	411 مؤسسة صغيرة وكبيرة الحجم	<ul style="list-style-type: none"> • التوجه السوقي لديه أثر على الأداء؛ • يؤثر التوجه المعرفي على الأداء؛ • يكون تأثير التوجه السوقي على الأداء أكبر إذا كان بوساطة التوجه المعرفي؛ • يزيد التوجه المعرفي من تأثير التوجه السوقي على الحصة السوقية.
FarrelOczkowski (2002)	استراليا	340 مؤسسة صناعية	<ul style="list-style-type: none"> • يؤثر كل من التوجه السوقي والتوجه المعرفي على الأداء؛ • التوجه المعرفي يكون أكثر سيطرة على الأداء من التوجه السوقي.
Liu, Luo Shi (2003)	الصين	304 مؤسسة حكومية	<ul style="list-style-type: none"> • يحسن التوجه السوقي من الأداء؛ • يدعم التوجه السوقي المرتفع التوجه المعرفي.
Santos- vijande Sanzo-Perez Alvares -Gonzalez Vazquez-Casielles (2005)	اسبانيا	272 مؤسسة متوسطة وكبيرة	<ul style="list-style-type: none"> • يدعم التوجه المعرفي التوجه السوقي؛ • يؤثر التوجه السوقي على الأداء؛ • ليس للتوجه المعرفي أي تأثير كبير على الأداء.

Source : EnginDeniz Eris et autres, "The effect of Market Orientation, Learning orientation and Innovativeness on Firm Performance : A research from Turkish Logistics Sectors, International Jornal of Economic Sciences and Applied Research, Volume5, Issue1, 04/2012, P. 83.

من الملاحظ من الجدول رقم 28 أن بعض الدراسات أثبتت وجود علاقة للتوجه السوقي والتوجه المعرفي على الأداء سواء كانت علاقة وساطة بمعنى أن التوجه المعرفي يلعب دور الوسيط في علاقة التوجه السوقي / أداء أو علاقة مستقلة لكل من التوجه السوقي والتوجه المعرفي على الأداء باعتبار كل

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

منهما يؤثر على مدى التوجه السوقي، كما أثبتت أيضا وجود علاقة بين التوجه المعرفي والتوجه السوقي.

2.2 التوجه السوقي، الابتكار والأداء

أشار Drucker إلى وظيفتين أساسيتين في المؤسسات وهما التسويق والابتكار. وكانت هناك العديد من الدراسات حول العلاقة بينهما وقد بدأت هذه الدراسات في مطلع التسعينات من القرن العشرين كدراسة Han سنة 1998 و Berthon و Olavarrieta, Friedmann سنة 2008. كما ينظر للتوجه السوقي والابتكار على أنهما مفهومين رئيسيان مرتبطان بالتوجه الاستراتيجي خصوصا من طرف: Berthon (1999)، يتطلب التوجه السوقي بصفة أساسية النشاطات الابتكارية خاصة مع التغيرات التي تحدث في السوق والمحيط¹. أثبت العديد من الباحثين وجود علاقة بين التوجه السوقي والابتكار وتأثيرهما الإيجابي على أداء المؤسسات وهذه ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم 29. ملخص لبعض الدراسات الخاصة بعلاقة التوجه السوقي، الابتكار وأداء المؤسسات

الباحثون	البلدان	نوعية المؤسسات	النتائج
Deshpandé Farley, webster 1993	اليابان	50 مؤسسة صناعية	- التوجه بالزبون لديه تأثير على الأداء؛ - الابتكار لديه تأثير على الأداء.
Han kim Srivastava 1998	الولايات المتحدة الامريكية	134 بنكا	- يلعب الابتكار دور الوسيط بين التوجه السوقي والأداء. - توجه الزبون لديه أكثر تأثير على الابتكار؛ - الابتكار لديه تأثير مباشر على الأداء.
Matear Osborne Garrett Gray2002	نيوزلندا	131 مؤسسة خدمائية	- التوجه السوقي لديه تأثير إيجابي هادف على الأداء. - الابتكار يعمل كوسيط في علاقة التوجه السوقي والأداء المالي للمؤسسة.

¹. Engin Deniz Eris et autres, "The effect of Market Orientation, Learning orientation and Innovativeness on Firm Performance", A research from Turkish Logistics Sectors, International Journal of Economic Sciences and Applied Research, Volume5, Issue1, 04/2012, P. 84.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

<p>61 مؤسسة</p> <p>صغيرة</p> <p>ومتوسطة</p>	<p>اليونان</p>	<p>Salavou</p> <p>2002</p>	<p>- يحسن التوجه السوقي من الأداء؛</p> <p>- يعتبر الابتكار كوسيط بين التوجه السوقي والأداء.</p>
<p>122 شركة</p> <p>تأمين</p>	<p>الاتحاد الأوروبي</p>	<p>Maydeu-Oliviers</p> <p>Lado 2003</p>	<p>- يؤثر التوجه السوقي على الأداء؛</p> <p>- الابتكار متغير وسيط بين التوجه السوقي والأداء.</p>
<p>55 مؤسسة</p> <p>صناعية</p>	<p>تركيا</p>	<p>Erdil</p> <p>Erdil</p> <p>Keskin 2005</p>	<p>- استراتيجيات التوجه السوقي ترتبط مباشرة بالابتكار لدى المؤسسة.</p> <p>- يؤثر الابتكار بصفة إيجابية على الأداء.</p>
<p>116</p> <p>مؤسسة</p> <p>تجارية</p>	<p>الشيلي</p>	<p>Olavarietta</p> <p>Frieddman</p> <p>2008</p>	<p>- الابتكار لديه تأثير على الأداء العام للمؤسسة.</p> <p>- يعتبر الابتكار متغيرا وسيطا بين التوجه السوقي والأداء العام للمؤسسة.</p>

Source : EnginDeniz Eris et autres, "The effect of Market Orientation, Learning orientation and Innovativeness on Firm Performance : A research from Turkish Logistics Sectors, International Journal of Economic Sciences and Applied Research, Volume5, Issue1, 04/2012, P. 85.

يوضح الجدول السابق الدور الأساسي والمهم للابتكار في علاقة التوجه السوقي بالأداء، سواء كمتغير وسيط مثل دراسة: HankimSrivastava، Salavou، Olavarietta و Frieddman أو الدور المباشر للابتكار على الأداء كدراسة Erdil و keskin.

3.2 التوجه المعرفي، الابتكار والأداء

إن الابتكار مطلب أساسي للنمو الاقتصادي، هناك نقطة مهمة في العلاقة بين المعرفة والابتكار وهي أن المعرفة تعتبر أساسا للابتكار وبالتالي اعتماد المنظمة على المعرفة يرفع من قدرتها على الابتكار والذي يساعد بدوره في رفع أداء المؤسسة.¹ وتوضح الدراسات الموجودة في الجدول الموالي هذه العلاقة ويبين مدى تأثير المعرفة على الابتكار والذي يؤثر بدوره على الأداء المؤسسي.

¹. Engin Deniz Eris et autres, Op.Cit, P. 86.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الجدول رقم 30. ملخص لبعض الدراسات الخاصة بعلاقة التوجه المعرفي، الابتكار وأداء المؤسسات

الباحثون	البلد	نوعية المؤسسة	النتائج
Calantone Cavusgil Zhao 2002	و.م.أ	187 مؤسسات البحث والتطوير	- تؤثر المعرفة على الابتكار. - تؤثر المعرفة على الأداء. - يؤثر كل من الابتكار والمعرفة على أداء المؤسسة
Flint larsson Gammelgaard Mentzer 2005	و.م.أ	7 مؤسسة لوجستية	للمعرفة تأثير على الابتكار.
Panayides So 2005	هونكونج	251 مؤسسة لوجستية.	- التعلم والابتكار مرتبطان بطريقة إيجابية. - يحسن الابتكار من الأداء.
Aragon- Corraera Garcia-Marales Cordon – pozo 2007	اسبانيا	408 مؤسسة كبيرة	- الابتكار لديه تأثير مباشر على الأداء. - التعلم التنظيمي لديه تأثير مباشر على الابتكار. - التعلم التنظيمي والأداء مرتبطان بصفة مباشرة. - إن كلا من التعلم التنظيمي والابتكار مجتمعان معاً لديهما تأثير أكبر على أداء المؤسسة

Source: EnginDeniz Eris et autres, "The effect of Market Orientation, Learning orientation and Innovativeness on Firm Performance : A research from Turkish Logistics Sectors, International Journal of Economic Sciences and Applied Research, Volume5, Issue1, 04/2012, P. 87.

4.2 التوجه المعرفي، التوجه السوقي، الابتكار والأداء

اهتمت الدراسات الأولى للتوجه السوقي بعلاقتها بالتوجه المعرفي والأداء. بعد ذلك أضاف Deshpandé et al سنة 1993 الابتكار. وقد تناولت الدراسة التركيبية لـ Keskin سنة 2006 أثر المتغيرات الثلاث (التوجه السوقي، التوجه المعرفي، الابتكار) على أداء المؤسسات.¹ يحتوي الجدول الموالي على بعض الدراسات التي اهتمت بالمتغيرات الثلاثة وتأثيرها على الأداء.

¹. Engin Deniz Eris et autres, Op.Cit, P. 87.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الجدول رقم 31. ملخص لبعض الدراسات الخاصة بعلاقة التوجه السوقي، التوجه المعرفي، الابتكار

وأداء المؤسسات

الباحثون	البلد	نوعية المؤسسة	النتائج
Hurley Hult 199	و.م.أ	مؤسسات البحث والتطوير	- التوجه السوقي والتوجه المعرفي مسببات للابتكار؛ - الشركات التي لديها قدرة كبيرة على الابتكار يكون لديها أداء مرتفع.
Baker Sinkula 1999	و.م.أ	الشركات الصغيرة والكبيرة	- الابتكار تابع للتوجه السوقي والتوجه المعرفي؛ - ليس للتوجه السوقي أثر مباشر على الأداء؛ - يؤثر التوجه السوقي على الأداء ولكن بوجود وساطة ابتكار المنتج؛ - التوجه المعرفي لديه تأثير مباشر على الأداء وتأثير غير مباشر على الابتكار.
Noble Sinha Kmar 2002	و.م.أ	مجموعة من تجار التجزئة	- يرتبط التوجه بالمنافس بالأداء؛ - لا يرتبط التوجه بالزبون بالأداء؛ - يجب البحث عن تأثير وسيط بين توجه السوق والأداء؛ - توجد علاقة إيجابية بين التوجه المعرفي والأداء، كما أن التوجه المعرفي يعمل كوسيط بين التوجه السوقي والأداء.
Hulh Hurley And knight 2004	و.م.أ	181 مؤسسة متوسطة وكبيرة	- يرتبط الابتكار بطريقة إيجابية مع الأداء؛ - يرتبط التوجه السوقي إيجابيا مع الابتكار؛ - يرتبط التوجه المعرفي إيجابيا مع الابتكار.
Keskin 2006	تركيا	157 مؤسسة صناعية صغيرة ومتوسطة	- توجه السوق ليس لديه أي تأثير مباشر على الأداء؛ - الابتكار لديه تأثير مباشر وإيجابي على الأداء؛ - التوجه المعرفي لديه تأثير إيجابي على الابتكار؛ - التوجه السوقي لديه تأثير إيجابي على التوجه المعرفي؛ - يعمل التوجه المعرفي كوسيط بين توجه السوق والابتكار

Source : EnginDeniz Eris et autres, "The effect of Market Orientation, Learning orientation and Innovativeness on Firm Performance : A research from Turkish Logistics Sectors, International Journal of Economic Sciences and Applied Research, Volume5, Issue1, 04/2012, P. 88.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

أشارت معظم الدراسات السابقة للأثر الإيجابي للمتغيرات الثلاث (التوجه السوقي، التوجه المعرفي والأداء) ويمكن وصف هذه العلاقة بالشكل التالي: يؤثر كل من التوجه السوقي والتوجه المعرفي على الابتكار الذي يؤثر بدوره وبشكل مباشر على الأداء.

نستنتج مما سبق أن معظم الدراسات والنتائج السابقة جاءت مؤيدة للفرضية الثانية من البحث والتي مفادها أن التوجه السوقي يؤثر ايجابيا على الأداء سواءا بشكل مباشر أو عن طريق المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تم ذكرها سالفًا.

3. التوجه السوقي والإدارة العليا:

فيما يتعلق بدور الإدارة العليا في تدعيم التوجه بالسوق في المنظمات، فقد أشار الكثير من الباحثين إلى أهمية الدور الذي يلعبه مديري الإدارة العليا في تشكيل القيم والتوجهات للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق فإن نجاح المنظمة في تطبيق التوجه بالسوق يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية. كذلك فإن احتمالات نجاح المنظمة في استغلال الفرص التسويقية المتاحة تتعاظم عندما يشعر العاملون داخل المنظمة بأنهم قادرون على المساهمة في تزويد المستهلك بالمنتج المناسب وان لديهم الصلاحيات المناسبة لذلك. فان لم يحصل العاملون على مؤشرات وتأكيدات من الإدارة العليا على أهمية الاستجابة لاحتياجات السوق ومطالب العملاء من شأنه أن يقلل من فاعلية العاملين في التعامل مع متغيرات السوق. فدعم الإدارة العليا يشجع العاملين على الابتكار والإبداع والتعامل مع التغيرات البيئية بحرية اكبر والاستجابة بسرعة لهذه المتغيرات.

4. الأنظمة التنظيمية الداخلية للمنظمة:

إن قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء والتي تم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات. ومن وجهة نظر نشاط التخطيط فهي تعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث أن التخطيط القائم على أساس المعلومات التسويقية يعكس إلى حد كبير السرعة والتكامل التي يتم بها إعداد وتنفيذ البرامج التسويقية. إن وجود وظيفة التسويق كوظيفة تنظيمية أساسية لا يعني بالضرورة تطبيق مفهوم التوجه السوقي. لأن إغفال مثل هذا التوجه يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تطبيق مفهوم التوجه بالسوق. وان التوصل إلى التميز في الأداء يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة المنظمة على استغلال الميزة التنافسية التي كانت تتحقق من قبل من خلال الخصائص الهيكلية مثل قوة السوق

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

واقصاديات التشغيل وتنوع خطوط الإنتاج، غير أن تلك الخصائص تغيرت لتشمل تأكيدا على القدرات التنظيمية التي يمكن من خلالها أن تزود المنظمة مستهلكيها بقيمة معينة. وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :

1- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛

2- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

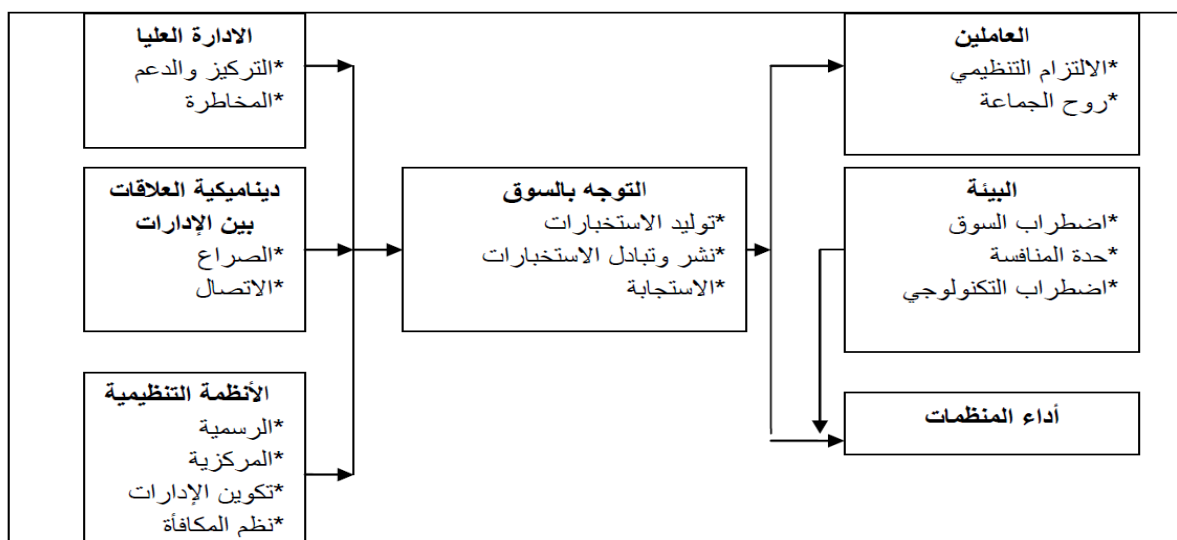
3- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.¹

إن التفاعل الرسمي وغير الرسمي والعلاقات بين الإدارات المختلفة يمثل احد المتغيرات الهامة التي تؤثر على درجة التوجه السوقي، قد ينتج عن هذا التفاعل صراعات وتعارض بين الإدارات والذي يعبر عن التوتر بين الإدارات والناشئ من عدم اتساق الأهداف. هذا من شأنه أن يخفض من نشر وتبادل المعلومات ويقلل من الاستجابة لاحتياجات السوق وهذا يحد من التوجه السوقي.

وبالمثل فان درجة توجه بالسوق داخل المنظمات تتأثر أيضا بالعلاقات والاتصالات داخل المنظمة، والتي تشير إلى الاتصال المباشر سواء الرسمي أو غير الرسمي بين العاملين عبر الإدارات. يوضح الشكل الموالي هذه العلاقات المتداخلة والتي بمعظمها تشكل مسببات ونواتج التوجه السوقي وذلك

حسب رواد فلسفة التوجه السوقي Jaworski, B& A. Kohli

الشكل رقم 58. مسببات ونواتج التوجه السوقي



Source : Jaworski, B& A. Kohli, "Market Orientation : Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, 1993, P.55

1. G. Garibaldi, *Stratégie Concurrentielle: choisir et gagner*, (Paris: Éditions d'Organisation, 1994), PP. 95-96.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

IV. دور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسات المتوجهة للسوق.

مهما كان نوع المؤسسة أو نشاطها فان نجاح استراتيجيتها مرتبط بشكل كبير مع نظام معلوماتها الاستراتيجي لذلك أصبح من الضروري على كل متخذ قرار أن يعتمد على لوحة قيادة تحتوي على مؤشرات مناسبة وفعالة بغرض تحسين عملية اتخاذ القرار وبشكل مستمر وبالتالي تحسين أداء هذه المؤسسة.

في عصر يتسم بالديناميكية وسرعة التغير، أصبحت عمليتي التخطيط والتنبؤ المستقبلي من أصعب العمليات التي تصادف المؤسسة وخاصة في المدى الطويل إضافة إلى ضرورة مواكبة سرعة التغير وعدم ثبات محيط المؤسسة والعولمة واتساع الأسواق العالمية، والتغير التكنولوجي وضرورة تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الاستجابة للمتطلبات الخاصة للزبون ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة وذلك للحصول على ميزة تنافسية لذلك كما أصبح من الضروري إعادة النظر في بنية المؤسسة والتوقف على التركيز على مردودية المنتجات والاهتمام أكثر بدراسة محيط المؤسسة ككل، عوض الاهتمام بالإنتاجية وتخفيض التكاليف، والانتقال من ثقافة المنتج إلى ثقافة الزبون وصولاً للمؤسسة المتوجهة بالسوق التي تضع الزبون مركز اهتمامها كما تهتم بباقي الأطراف التي تربطها علاقة بالمؤسسة كالمنافس والمورد والموزع وغيرهم وبهذا تضمن الانتقال الفعلي من دور المؤسسة الكلاسيكية إلى المؤسسة المستجيبة (entreprise réactive) .

كانت المؤسسة الكلاسيكية حسب نموذج ford / taylor لا تهتم بضرورة التكيف مع الأسواق كانت تعتمد على قواعد محددة للتنبؤ والتخطيط. قام بعدها fayol henri في 1920 بوضع الأساسيات الخمسة للإدارة (تخطيط، تنظيم، قيادة، تنسيق ورقابة)¹. يمكن توضيح الفروق بين المؤسسة الكلاسيكية ومفهوم المؤسسة المستجيبة في الجدول التالي .

¹. Fernandez, Op.Cit., P. 21.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الجدول رقم 32. الفرق بين المؤسسة الكلاسيكية والمؤسسة المستجيبة

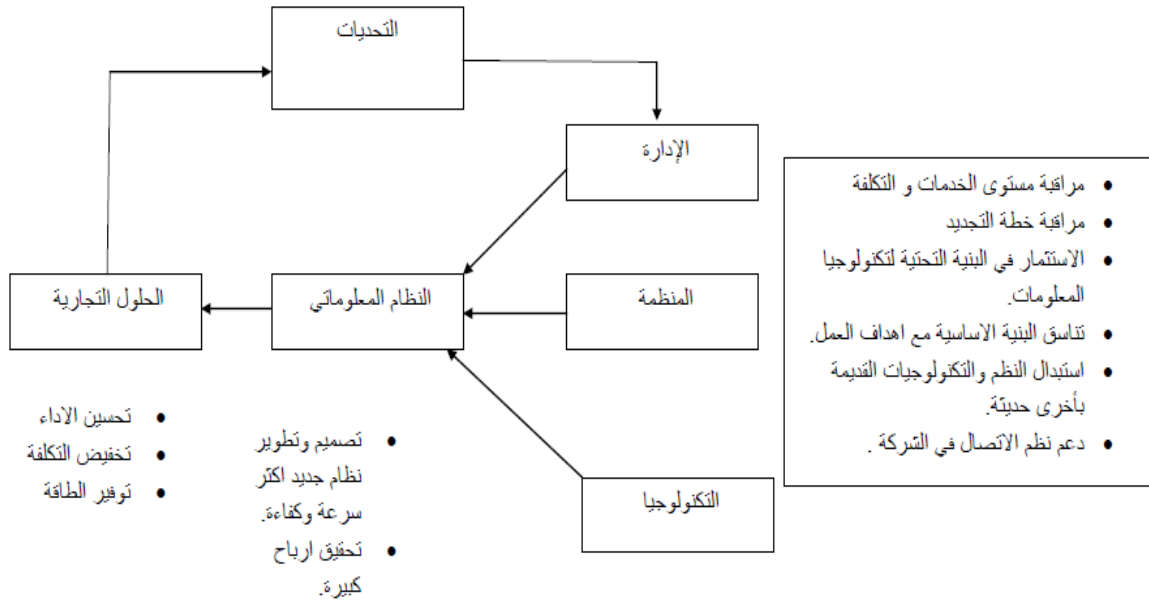
مؤسسة مستجيبة	مؤسسة كلاسيكية
النموذج الحديث يقترح حصة أكبر للمبادرة من أجل التصدي لكل المواقف الطارئة والعمليات والإجراءات تتسم بالمرونة وذات نظام مبني على مبدأ المسؤولية والثقة.	يقترح النظام الكلاسيكي نظام إداري يعتمد على التخطيط، بحيث يقوم العمال بعمليات محددة ومفصلة مع غياب وسائل للاستجابة للحوادث الغير متوقعة.
تلتزم المؤسسة الحديثة مراكز اتخاذ القرار على الاحتكاك بالواقع والميدان مباشرة.	مراكز اتخاذ القرار بعيدة عن الميدان.
توجد قنوات اتصال بين الأقسام والمستويات في المؤسسة.	لا يوجد اتصال بين الأقسام والمستويات في المؤسسة لأن كل قسم لديه تعليمات محددة ومفصلة من طرف الإدارة العليا.
تتم مراقبة الأداء بطريقة لا مركزية من طرف وحدات الميدان.	تتم مراقبة الأداء من طرف وحدات خاصة.
تعتمد مراقبة الأداء على معايير نوعية وكمية.	تعتمد مراقبة الأداء على معايير كمية.

Source : Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Cinquième édition (Paris : EYROLLES, 2011), P.22.

إن غياب نظم المعلومات في منظمات الأعمال الحديثة يعني صعوبة تحقيق أدنى مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية باعتبارهما الوجهان الأساسيان للأداء، إضافة إلى اعتبارها مصدر القيمة المضافة في سلسلة أو شبكة الأنشطة التي تقوم بتنفيذها المنظمات الحديثة وأيضاً كونها أداة فعالة لإعادة هندسة الأعمال بصورة جذرية وشاملة وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية. ويوضح الشكل رقم 59 الدور الجديد لنظام المعلومات وضرورة جمع المنظمات المعلومات حول الموردين والعملاء والموظفين والسعي للتحسين الدائم لمنتجاتها وخدماتها واستخدام أحدث التكنولوجيات إضافة إلى ضرورة تنظيم العمل والتنسيق بين جميع الأنشطة التي تستخدم هذه المعلومات لتعمل بكفاءة وبالتالي تعزيز الأداء العام للمنظمة وتحسين عملياتها التجارية واتخاذ قرارات أفضل.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

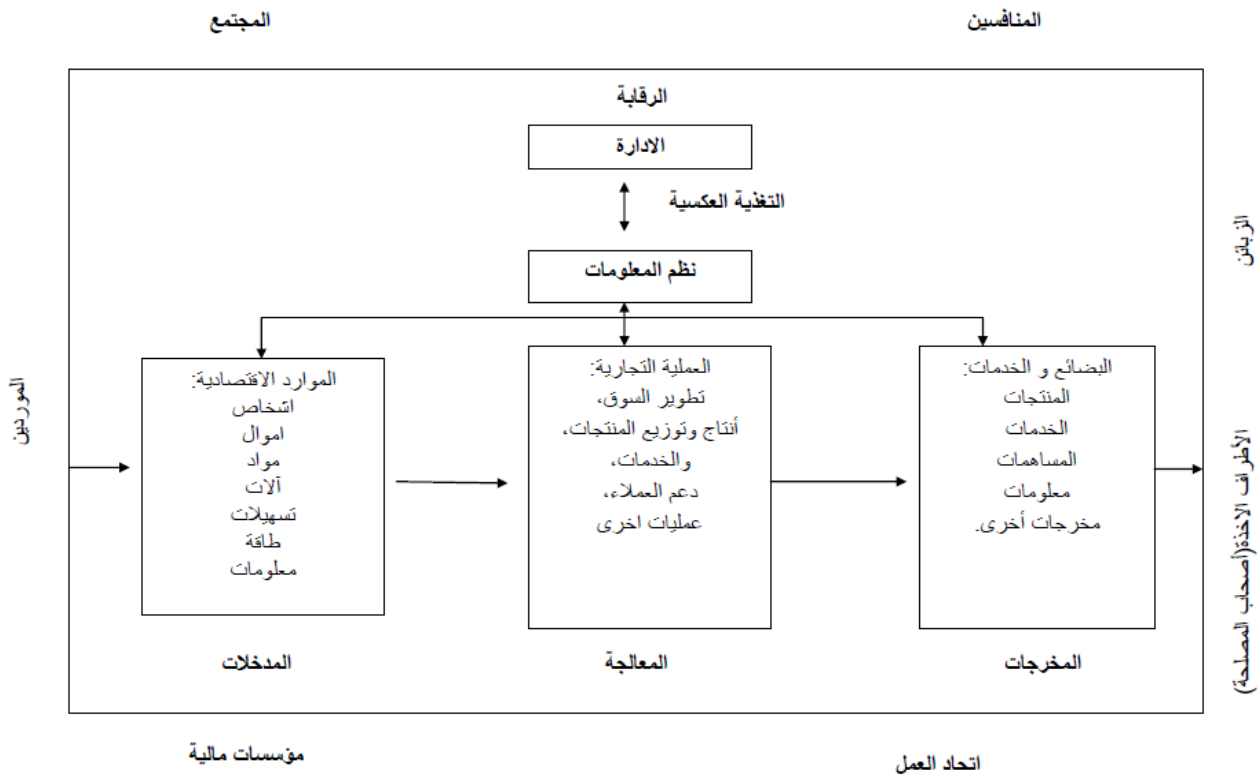
الشكل رقم 59. نظم المعلومات وإدارة المنظمات



Source : Kenneth C. Laudon ; Jane P. Laudon, Management Information Systems : MANAGING THE DIGITAL FIRM, Twelfth edition (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2012), P. 42.

ويوضح الشكل الموالي العلاقة المتفاعلة بين نظم المعلومات وبيئة المنظمة بمكوناتها

الشكل رقم 60. الأطراف الأخذة في منظمات الأعمال



Source : James A. O'Brien & George M. Marakas, management information systems, 10 edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011),P.30.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقية

يوضح لنا الشكل رقم 60 تفاعل نظام المعلومات داخل وخارج المؤسسة. أولاً باعتبارها كنظام يقوم بتحويل المدخلات المتمثلة في مواد وآلات وبيانات وغيرها إلى مخرجات والتي تتمثل في المنتجات والخدمات ومعلومات حول جميع الأطراف التي تربطها علاقة بالمؤسسة كالزبائن والموردين والمنافسين والمجتمع ككل.

من أجل ضمان المؤسسات لبقائها ونموها عليها أن تعمل على إرضاء جميع الأطراف التي لها علاقة بنشاطها والمتمثلين حسب Fernandez في كل من العملاء والموردين، المستخدمين، المساهمين، المقاولين والرأي العام. وذلك لا يتحقق إلا إذا كان أداء المؤسسة مرضٍ لكل طرف من تلك الأطراف، الإشكال المطروح أن لكل طرف رؤية مختلفة عن باقي الأطراف للأداء. فيما يلي توضيح لمختلف وجهات نظر تلك الأطراف للأداء المؤسسي:¹

- **أداء المؤسسة والمساهمون:** إن خلق قيمة للمساهمين تعتبر الهدف الأساسي لمعظم المسيرين. مع زيادة حاجة المؤسسات لرؤوس المال باعتبار الأموال من أجل تمويل نشاطها ومشاريعها كل مساهم ينتظر من المؤسسة العائد الذي يعبر عن ثقته فيها، أفضل مؤشر لقياس القيمة المضافة للمساهمين هو (EVA) القيمة الاقتصادية المضافة وذلك عن طريق مقارنة التكلفة المتوسطة لرؤوس الأموال المقدمة للمؤسسة بالعائد عن رأس المال المستثمر. من أجل إنشاء القيمة، يجب أن تكون المردودية الاقتصادية أكبر من معد لتكلفة هيكل رأس. بواسطة هذا المؤشر يتمكن المساهمون من تحديد المردودية المستقبلية للمؤسسة، في منح ثقهم لها أو البحث عن فرصة أخرى في السوق.
- **أداء المؤسسة والزبائن:** إن بقاء المؤسسة مرتبط بارضاءها لزيائنها حيث تقوم المؤسسات بتوفير جميع الوسائل من أجل بناء علاقة جيدة ودائمة مع الزبائن. في عصر العولمة والانترنت ومع وفر المعلومات والعروض بكثرة تغيرت قواعد التجارة، وعلاقة المورد -زبون تعقدت أكثر وأكثر، إضافة لتواجد منظمات وتكتلات تهتم بتبادل المعلومات الخاصة بالمنتجات من أجل الوصول إلى أفضل الموردين وأفضل الأسعار، ومن ثم الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين أي المورد والزبون فيما يخص الأسعار، حيث يحقق الزبون أدنى سعر يلبي رغبته في السلعة أو الخدمة بينما يحقق المورد أفضل هامش ربح ممكن، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ظهور برمجيات متطورة وقواعد بيانات عملاقة جعلت من تعاملات المؤسسة مع جميع الأطراف تتم إلكترونياً عبر الإنترنت في أسرع وقت.

¹. Fernandez, Op.Cit., PP.40 -53.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

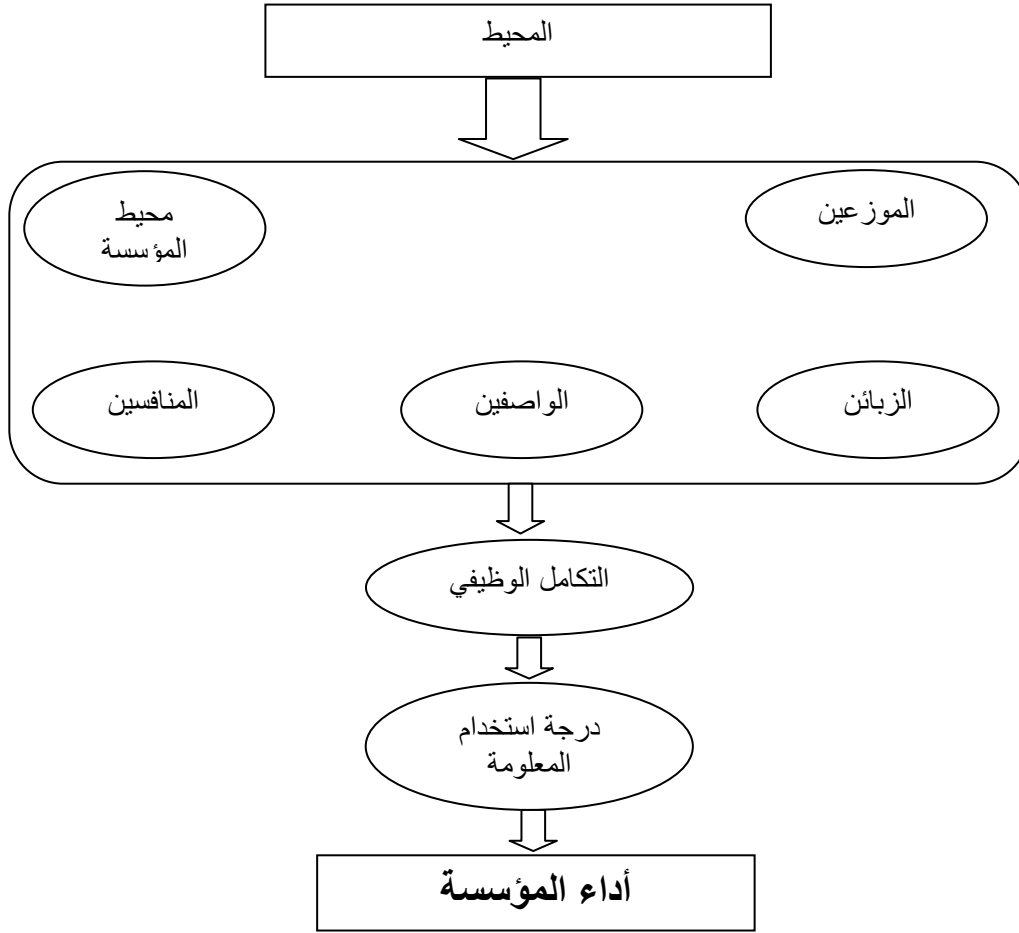
• أداء المؤسسة والموظفين: تعتبر الموارد البشرية مفتاحا أساسيا لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذلك تسعى المؤسسة للحفاظ عليهم وكسب ولاءهم وثقتهم وذلك يتم عن طريق تحفيزات وتشجيعات ومكافآت من حين لآخر، مما يغرس في الموظفين الإحساس بالمسؤولية والعمل الجماعي والسعي نحو تحقيق هدف المؤسسة والبقاء على اتصال دائم ومستمر بالمؤسسة مما يضمن تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة معا.

• أداء المؤسسة والمجتمع: في عصرنا الحالي لم يعد في إمكان المؤسسة أن تحقق أداء متميزا، وربحا اقتصاديا دون الأخذ في الاعتبار الظروف الاجتماعية للمجتمع الذي تنشط فيه، لأن الرأي العام حاليا صار له قدرة على الضغط على أداء المؤسسات خاصة من الناحية البيئية حيث ظهرت الكثير من منظمات حماية البيئة وجمعيات حماية حقوق المستهلك واتحاد العمال. حيث أصبح من الضروري على كل منظمة أن تهتم بالمجتمع والمحيط في سبيل تحقيق أداء جيد والوصول للربحية. لقد أثبتت بعض الدراسات دور نظم المعلومات في العلاقة بين التوجه السوقي للمؤسسات ومستوى أداءها. نذكر منها دراسة Borges Mauro و Hoppen Norberto سنة 2009 حيث أثبت الباحثين مساهمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة مستوى التوجه السوقي للمؤسسات وبالتالي تحقيق أداء أحسن، ودراسة Chatzipanagiotou سنة 2008 حيث درس الدور الأساسي لنظم المعلومات التسويقية بالنسبة للمؤسسات المتوجهة بالسوق. ودراسة Gotteland و Boule سنة 2002 حيث درس الباحثان درجة استخدام نظم المعلومات كمتغير وسيط لعلاقة التوجه السوقي وأداء المؤسسات. ¹ يوضح الشكل الموالي هذه العلاقة.

¹ . Genevière Paviot, "L'information dans le processus de décisions commerciales : un état des pratiques des entreprises, Information, communication et management dans l'entreprise : quels enjeux?", Paris: L'Harmattan, 2008, P. 184.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

الشكل رقم 61. أبعاد التوجه السوقي واستخدام المعلومة وأداء المؤسسة



Source : Genevière Paviot, "L'information dans le processus de décisions commerciales : un état des pratiques des entreprises", Information, communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?, Paris : L'Harmattan, 2008, P. 185.

يعتبر الأداء المقياس والمحدد الأساسي لدرجة رضى الأطراف الأخذة الذين تربطهم مصلحة بالمؤسسة بداية بالزبون الذي يعتبر مفتاح نجاح المؤسسة وضمان بقاءها حيث تسعى المؤسسات المتوجهة بالسوق جاهدة لكسب رضا وولاء الزبائن عن طريق جمع المعلومات الخاصة بأذواقهم وتفضيلاتهم ورغباتهم والعمل على تلبية تلك الحاجات والرغبات وكسب ثقتهم على المدى الطويل إضافة للاهتمام بباقي الأطراف كالمنافسين والموردين والموزعين والموظفين وغيرهم من الأطراف الي تربطهم علاقة بالمؤسسة واتخاذ التدابير اللازمة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية بصفة خاصة وحتى يتسنى للمؤسسة الحصول على المعلومات الضرورية واستخدامها بشكل مناسب وجب عليها امتلاك نظم معلومات فعالة ذات بنية تحتية متطورة وقدرة تنسيق عالية تسمح لها بنشر المعلومات وسرعة الاستجابة لتلك المعلومات وبالتالي اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب لتحقيق أحسن أداء.

الفصل الثالث: فلسفة التوجه السوقي

خلاصة الفصل:

في الوقت الراهن تحاول العديد من المنظمات تطبيق فلسفة التوجه بالسوق، حيث تكون كل أنشطتها في كل أجزائها الوظيفية موجهة بهدف واحد وهو الحصول على رضا المستهلك. لذا فإن أنشطة البحث والتطوير، وأنشطة الإنتاج، وأنشطة الموارد البشرية، والأنشطة المالية في هذه المنظمات تعتبر رسالتها الأولى وهدفها الأساسي هو العمل على إشباع الحاجات والرغبات الحالية والمتوقعة للمستهلكين. ويتمثل دور النشاط التسويقي في هذه الحالة في القيام بتزويد المنظمة بتلك المعلومات التسويقية والتي تربط بين المنظمة والمستهلك وذلك من خلال نتائج البحوث والدراسات.

فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال البحوث والدراسات يتم نشرها في كل أجزاء

المنظمة، للقيام بعد ذلك باستخدامها على ضوء الاستجابة لمتطلبات ورغبات المستهلكين.

قد تبدو ببساطة شديدة تلك المنظمة الموجهة بالسوق مثل تلك المنظمة التي تبنت المفهوم التسويقي. فعلى الرغم من أن المفهومين مترابطان إلا أن المنظمة الموجهة بالسوق تذهب أبعد من تلك الموجهة بالتسويق. فهدف المنظمة الأولى هو تنمية مستهلكون ذوي ولاء لها، وخلق علاقات دائمة معهم تتجاوز مجرد سلسلة الصفقات المستقلة المستندة على عمليات المبادلات الفردية. والمنظمات العملاقة الناجحة هي تلك التي توجه كل أنشطتها الداخلية بالسوق وليس فقط مجرد التوجه بالتسويق.

عمل هذا الفصل على إبراز دور التوجه السوقي في تحسين أداء المؤسسات من جهة والدور الإيجابي لنظم المعلومات كوسيط في علاقة التوجه السوقي بأداء المؤسسات من جهة أخرى. بالإضافة لإبراز دور عوامل أخرى من أهمها الابتكار والمعرفة في تحسين الأداء وعلاقتها بالتوجه السوقي. كما تمكنت النتائج المتحصل عليها في هذا الفصل من الإجابة على التساؤل الرئيس للبحث حول دور كل من نظم المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات كما ساهمت هذه النتائج في إثبات صحة الفرضيتين الثانية والثالثة على التوالي حول الدور المباشر والأساسي للتوجه السوقي في رفع أداء المؤسسات وأهمية نظم المعلومات في إرساء ثقافة التوجه السوقي للمؤسسات وبالتالي تحقيق أعلى مستوى من الأداء.

الفصل الرابع:

مساهمة نظم المعلومات والتوجه

السوقي في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الجزء النظري من البحث حول مقارنة التوجه السوقي التي أضحت ضرورة حتمية في محيط تسوده المنافسة والديناميكية ونظم المعلومات التي تعد العصب المحرك للمؤسسة بجميع أبعاده وخاصة البعد التكنولوجي ودورها في تحسين أداء المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على قطاع من أهم القطاعات الاستراتيجية وهو سوق الهاتف النقال بالجزائر الذي يتميز بالمنافسة الشديدة ويحظى بالاهتمام الحكومي والمؤسساتي وخاصة في مجال المعلوماتية والتكنولوجيا الحديثة نظرا لتأثيرها على الاقتصاد، ويضم سوق الهاتف النقال بالجزائر ثلاث مشتركين أساسيين جيزي-موبيليس-أوريدو.

سيتم التطرق في هذا الفصل لواقع سوق الهاتف النقال بالجزائر بصفة عامة، ثم سيتم التطرق لعينة من مديريات ووكالات الشركات الثلاث الرائدة باستخدام وسيلة الاستبيان. وأخيرا سيتم مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

المبحث الأول. سوق الهاتف النقال بالجزائر

لقد أضحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة ضرورة ملحة وحتمية بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والتأقلم معها والقدرة على التحكم فيها، وتعتبر سوق تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر سوقا واعدة تجلب الكثير من المستثمرين الأجانب خاصة مع إطلاق خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال التي ضاعفت استغلال مختلف الوسائط التكنولوجية، على غرار الهواتف الذكية واللوائح المسمية، كما يشهد هذا القطاع منافسة كبيرة بين مختلف المتعاملين فيه ووتيرة تطور تكنولوجي جد عالية.

I. واقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر

في الوقت الذي يعرف فيه العالم تحولات كبرى في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت الجزائر مطالبة بالارتقاء حسب وتيرة هذه التغييرات للتوافق مع مستوى متطلبات هذه التكنولوجيات الجديدة ولتجعل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة قوية في خدمة التنمية الاقتصادية. خلال اجتماع مجلس الوزراء الذي انعقد في ديسمبر 2012 من أجل تطوير خدمات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ومن التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصالات. حيث دعا رئيس الجمهورية الحكومة لمواصلة الجهود المبذولة في سبيل ربط البلاد بالاقتصاد الجديد القائم على الاستعمال المتنامي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وخاصة حول ترقية الوصول إلى الإنترنت ذي التدفق العالي وكذا الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة في إطار برنامج الحكومة الإلكترونية الجزائرية «e-Algérie». هذه الاستراتيجية تدعو إلى مخطط متماسك وقوي لتعزيز أداء الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة، تحسين قدرات البحث والتعليم والابتكار، إظهار مجموعات صناعية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الهدف الرئيسي لهذا البرنامج هو تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عدة مجالات التطبيق مثل التعليم والبحث (الاتصالات السلكية واللاسلكية، الإعلام الآلي، الإلكترونيات الدقيقة، تكنولوجيا الفضاء، الفيزياء والرياضيات)، المكتبات الإلكترونية، تكنولوجيات الويب والبريد الإلكتروني. كما يطمح على المدى البعيد إلى إنشاء شبكة وطنية لإنتاج برامج معلوماتية واستخدام

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالجزائر

تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الطب عن بعد والتعليم عن بعد من أجل المساهمة في فك العزلة عن المناطق المعزولة وشبه المعزولة.

في إطار البرنامج العمومي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 2010-2014 تم تخصيص ميزانية قدرها 150 مليار دينار من قبل الدولة لتكنولوجيات الاتصال الجديدة حيث خصص منها مبلغ 100 مليار دينار جزائري لتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية «e-algérie» ومبلغ 50 مليار دينار جزائري لتعميم تعليم الإعلام الألي في منظومة التعليم الوطني وتطوير الصناعات الأولية المرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.¹

هناك بعض المعايير التي يمكن الاستدلال بها لمعرفة توسع انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر أهمها رقم الأعمال الذي يحققه قطاع الاتصالات كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم 33: تطور رقم أعمال قطاع الاتصالات للفترة 2008-2012

(الوحدة: مليار دج)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012
رقم الاعمال	360.01	364.1	371.6	412.07	418.2
الناتج المحلي الخام	10812	10212	12049	13710	15320
% الناتج المحلي الخام	3.33 %	3.57 %	3.52 %	3.0 %	4.0 %

المصدر: تقرير سلطة الضبط متوفرة على الموقع www.arpt.dz آخر زيارة: 2014/12/12.

نستنتج من الجدول أعلاه أن مؤشر رقم أعمال القطاع الاتصالات يعبر عن النمو الكبير لسوق الاتصالات بالجزائر، حيث انتقل رقم أعمال القطاع من 360.01 مليار دج سنة 2008 إلى 418.2 مليار دج سنة 2012، أي بزيادة تقدر % 16 وهي زيادة معتبرة تدل على زيادة معدل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة أخرى نلاحظ أن مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الداخلي الخام مساهمة فعالة، حيث وصلت سنة 2009 إلى % 3.75 بعدما كانت % 3.33 سنة 2008 لكنها بعد

¹. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI ، قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015> آخر زيارة : فيفري 2015.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالجزائر

ذلك بدأت في التراجع من 3.52% سنة 2010 إلى % 3.0 سنة 2011 رغم زيادة مداخيل القطاع ولكنها قفزت إلى % 4.0 سنة 2012.

حسب موقع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بلغ رقم أعمال قطاع الاتصالات سنة 2013 ما يقارب 495 مليار دينار أي بزيادة قدرها %7,6 مقارنة بسنة 2012.

كما تعد الجزائر من ضمن البلدان السبعة التي أحرزت تقدما في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، حسبما ورد في تقرير للاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية¹ أعد على أساس مؤشر تطور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال. وأشار التقرير الذي عرض بالدوحة (قطر) سنة 2012 حيث تعقد القمة حول توصيل العالم العربي (5-7 مارس) إلى أن الجزائر تعد من ضمن البلدان السبعة في العالم العربي (الجزائر والعربية السعودية وجزر القمر ومصر والمغرب وعمان وقطر) التي أحرزت تقدما في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال (الشريط العريض) على أساس مؤشر تطور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الذي يجمع 11 مؤشرا لمقارنة تطور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في 152 بلدا في العالم.

وأبرز التقرير أن خمسة بلدان من ضمن 16 بلدا عربيا تراجعت في الترتيب العالمي ما بين سنتي 2008 و 2010 فيما احتفظت أربعة بلدان على مرتبتها وأحرزت سبعة بلدان أخرى (من بينها الجزائر) تقدما.

ويشير تقرير عرضه الأمين العام للاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية الدكتور حمادون توري إلى أن نسبة ولوج الخدمات المتنقلة (الشريط العريض و الجيل الثالث) في منطقة العالم العربي تقارب 13 بالمئة وتبقى "أقل" من المعدل العالمي الذي يقدر ب17 بالمئة.

وتهدف قمة توصيل العالم العربي التي ينظمها الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية بالتعاون مع جامعة الدول العربية إلى ضم الأطراف التي لها مصالح مشتركة قصد بعث قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية و تصور مقارنة موحدة كفيلة بتطوير قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في البلدان العربية.

¹ . <http://www.mptic.dz/>, Dernière visite : 02/12/2014.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

II. الهاتف النقال وقطاع الاتصالات

II. 1- عروض سوق الهاتف النقال في الجزائر

يشمل سوق الهاتف النقال بالجزائر ثلاث متعاملين رئيسيين وهم:

1- جازي، الشركة الرائدة

بدأت أوراسكوم تيليكوم الجزائر بمزاولة نشاطها في الجزائر في سنة 2001 تحتل المرتبة الأولى في سوق الهاتف النقال بالجزائر ، نالت OTA لقب قائد صناعة خدمة الهاتف النقال، إذ أسمت ARPT " جازي" مسيطر على خدمة هذه الصناعة في الجزائر فرغم تفاوت الحصص السوقية من شهر لآخر، ومن سنة إلى أخرى، إلى أنها بقيت محافظة على نفس الترتيب وبفارق بسيط إن هذا الفارق بينها وبين منافسها يكون من خلال استراتيجية دفاعية تهدف إلى الحفاظ على مركزها التنافسي بتقوية مراكز منتجاتها، وترسيخ علامتها لدى مشتركها ومحاولة إدارة العلاقات معهم، هادفة إلى إقناعهم أنها الأفضل وان أي من منافسها يستطيع خدمتهم بمثل ما تخدمهم به هي.

كما عملت جازي على توزيع سلسلة منتجاتها بخدمة إضافية وأسعار مميزة، مما جعلها تصبو لهدفها، وهو الحصول على أكبر عدد من المشتركين كما لا ننسى أن الشركة الأم " أوراسكوم تيلكوم هولدينغ " عملت في عدة أسواق دولية في مجال الاتصالات واكتسابها لخبرة معتبرة، بالإضافة إلى حصول جازي على الرخصة الأولى، وأسبقيتها في خدمة الدفع المسبق، كل هذا جعلها تكتسب مرتبة الرائد في مجال صناعة الاتصالات اللاسلكية الخلوية في السوق الجزائري.¹

2- موبيليس، الشركة المتحدية²

تعتبر موبيليس فرع من مجمع اتصالات الجزائر وقد أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛

¹ سعاد قوفي، الملامح التنظيمية والاستراتيجية التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2010. ص. 10.

² . <http://www.mobilis.dz/> . أخر زيارة. 01، 2015/02/

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة كما توصلت في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك .
- وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التتويج والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.
- من أهم ما حققته موبيليس:
- تغطية وطنية للسكان؛
- أكثر من 120 وكالة تجاري؛
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة؛
- أكثر من 5000 محطة تغطي B T S ؛
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية؛
- الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة : فوسطو , سلكني , خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS و خدمة 3G ، GPRS إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية : "أرسلي , راسيمو , رصيدي , بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشركي الدفع المسبق ." تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية مبدعة وفيه وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر .
- تعتبر موبيليس، أكبر شبكة لـ G3 في الجزائر، فبمثل هذه التكنولوجيا الجديدة المصنفة عالميا، تبقى موبيليس المتعامل الوحيد في الجزائر، أول متعامل بالمغرب وفي منطقة البحر الأبيض المتوسط، و كما تصنّف بين البلدان الثلاث الأولى في إفريقيا التي اعتمدت وبجاح كبير هذه التكنولوجيا على شبكتها ++G3 ، ما يسمح لمستخدمي شبكتها الاستفادة والاستمتاع بالجودة العالية للاتصالات .

3- أوريدو (نجمة سابقا) ، الشركة المتحدية

نجمة هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال يبلغ عدد مشتركها 8.245 مليون مشترك مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر، في 2 ديسمبر 2003 حصلت "الوطنية تيليكوم" الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي أوت لسنة 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

التجارية المسماة "نجمة" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر، حيث أدخلت "نجمة" معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية. قد امتازت نجمة بجودة البث والإرسال، والتغطية السريعة لأكبر المدن، ثم التغطية الكاملة في ظرف قصير.

في 21 نوفمبر 2013، تم تغيير العلامة التجارية من نجمة إلى أوريدو والتي تمثل فرع من مجموعة اوريدو القطرية والتي تملك 17 فرع حول العالم وهي شركة عالمية توفر الاتصالات الرائدة المتنقلة والثابتة وخدمات الإنترنت ذات النطاق العريض مصممة لتلبية احتياجات الأفراد والشركات من خلال فروعها بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا مثل قطر، الكويت، عمان، الجزائر، تونس، العراق، فلسطين، وجزر المالديف واندونيسيا. في عام 2012، حققت الشركة إيرادات بلغت حوالي 9.3 مليار دولار مع قاعدة عملاء عالمية تضم أكثر من 92900000 عملاء حتى 31 ديسمبر 2012. قامت اوريدو في نهاية سنة 2014 بتوسيع شبكته للجيل الثالث بنسبة تغطية أكثر من 80% من السكان، والسماح لأكثر من 30 مليون جزائري بالاستفادة من شبكة الجيل الثالث التي تعد كمرجعية دولية، ومنذ إطلاق الجيل الثالث ضاعف أوريدو من أدائه التكنولوجية مكرسا الريادة الجزائرية في مجال الاتصالات على الصعيد المغربي وفي إفريقيا. وقد حصلت حصلت شبكة الجيل الثالث لأوريدو على عدة جوائز دولية، وفي تصنيف رسمي قامت به شركة Ericsson، احتلت المرتبة الأولى في شمال إفريقيا من حيث التدفق خلال التسعة أشهر الأولى لسنة 2014، كما يُعد أوريدو من المُتعاملين الأوائل عالميا، حيث وصل تدفق شبكته إلى 63 ميغا بايت في الثانية، ويوفر حاليا خدماته للجيل الثالث في 25 ولاية من ولايات الوطن.¹

II. 2- تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر

من خلال موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصالات والإعلام والاتصال، صنف تقرير عربي الجزائر في المرتبة العاشرة في قائمة الأسواق العربية الأكثر تنافسية في مجال الهاتف المحمول، وذلك بنسبة قدرها 58,91 بالمائة، فيما تصدرت القائمة السعودية بنسبة 74,56 بالمائة تليها الأردن بـ70,67 بالمائة ثم فلسطين بـ70,43 بالمائة.

¹ . <http://www.ooredoo.dz/ooredoo/>, Dernière visite : 04/03/2015.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

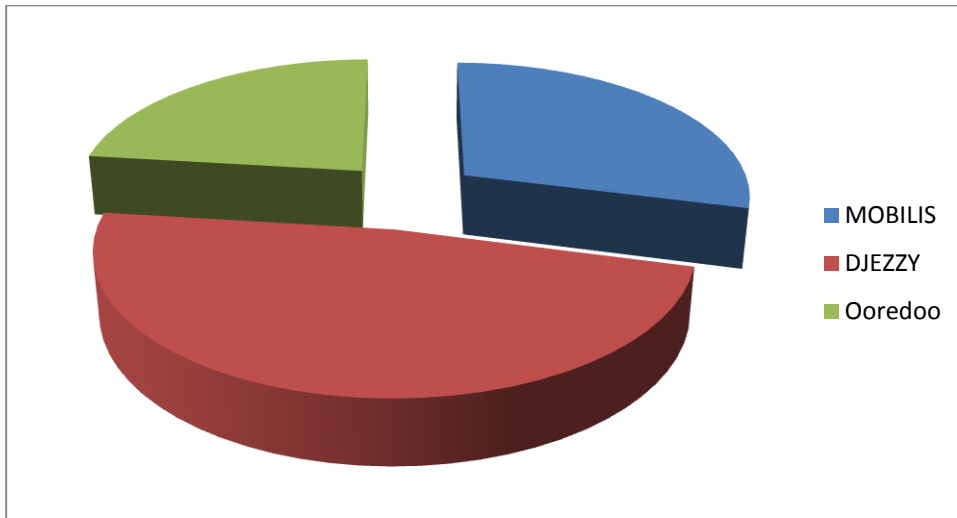
الهاتف النقال بالجزائر

وأشارت نتائج مؤشر مجموعة المرشدين العرب في تقريرها السنوي لقياس مستوى التنافس في أسواق الهاتف النقال العربية لشهر جوان، أن الجزائر تعد من بين الأسواق التي حافظت على استقرار مؤشر التنافسية إلى جانب 10 دول عربية أخرى هي السعودية، الأردن، فلسطين، المغرب، العراق، تونس، البحرين، موريتانيا، الكويت وسوريا، حيث سجلت هذه البلدان نفس المؤشر المسجل في شهر أفريل من العام الماضي. في حين احتلت أربع بلدان (مصر، السودان، الإمارات العربية المتحدة ولبنان) مراتب أعلى بالمقارنة مع مراتبها المسجلة في مؤشر شهر مارس 2011، وتراجع معدل مؤشر التنافسية في أربع بلدان أخرى (سلطنة عمان، اليمن، قطر وليبيا).¹

حسب احصائيات سلطة الضبط التي تمت بتاريخ 30 نوفمبر 2014، بلغ عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر 37.258 مليون مشترك. حيث يحتل جيزي المرتبة الأولى بمعدل 17.887 مليون مشترك يليه موبيليس 10.815 مشترك وأخير أوريدو 8556 مليون مشترك. كما بلغ عدد متعاملين بخدمة 3G حسب نفس المصدر 8231 مشترك، حيث تحتل موبيليس الصدارة في خدمة 3G بمعدل 3639 مليون مشترك، وبعدها أوريدو بنسبة 3607 مليون مشترك وأخيرا جيزي ب 985000 مشترك.²

فيما يخص حصة السوق لكل متعامل؛ تحتل جيزي المرتبة الأولى بنسبة 47.9 % يليه مباشرة موبيليس بنسبة 29% وأخيرا أوريدو بنسبة 23.1%. يمكن توضيح النسب في الشكل الموالي:

الشكل رقم 62 . حصة السوق لمتعملي الهاتف النقال لسنة 2014



المصدر: ARPT (سلطة الضبط)

¹ . <http://www.mptic.dz/>, dernière visite 04/01/ 2015.

² . L'ARPT classe Mobilis leader de la 3G en Algérie.,

http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/telecoms/l-arpt-classe-mobilis-leader-de-la-3g-en-algerie-29-12-2014-172841_293.php. dernière visite: 02/01/2015.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

حسب نفس المصدر؛ بلغ عدد مشتركى شبكة الانترنت بالجزائر 9.816.143 مليون مشترك.

الجدول الموالي يبين تطور عدد مشتركى وزيائن الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة 2000-

2012. حيث نلاحظ تطورا كبيرا في عدد المشتركين وبالنسبة للمتعاملين الثلاث.

الجدول رقم 34 . تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة 2000-2012

العدد الإجمالي	عدد المشتركين حسب كل متعامل			السنة
	اوريدو (نجمة)	جيزي	موبيليس	
86000	-	-	86000	2000
100000	-	-	100000	2001
450244	-	315040	135204	2002
1446927	-	1279265	167662	2003
4882414	287562	3418367	1176485	2004
13661355	1476.56	72766834	4907960	2005
20997954	2991024	10530826	7476104	2006
27562721	4487706	13382253	9692762	2007
27031472	5218926	14108857	7703689	2008
32729824	8032682	14617642	10079500	2009
32780165	8245998	15087393	9446774	2010
35615926	8504779	16595233	10151914	2011
37527703	9059150	17845699	10622844	2012

المصدر: تقرير سلطة الضبط ARPT.

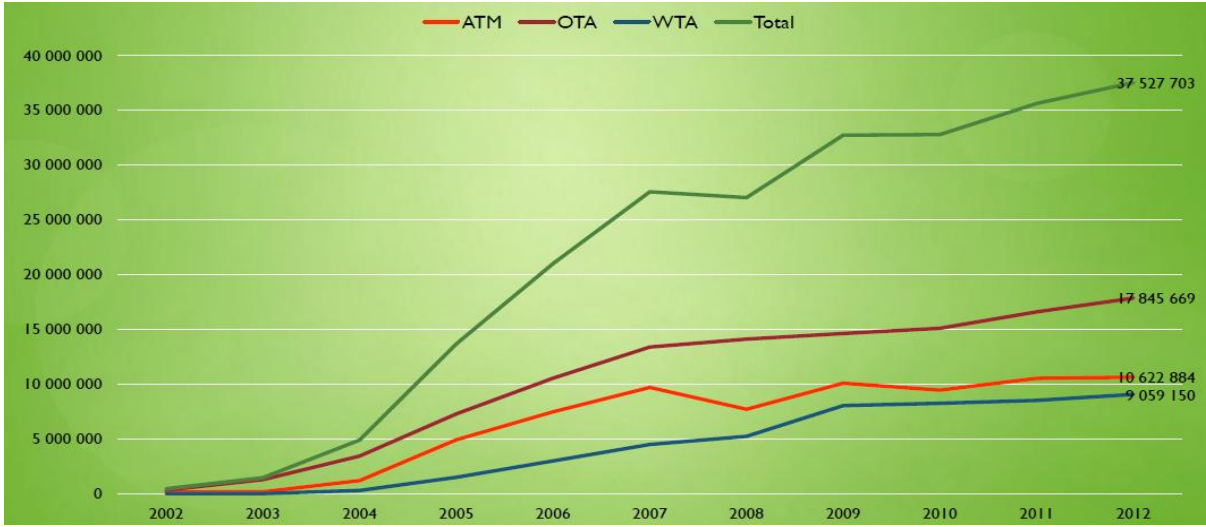
حسب سلطة الضبط، صنفت مؤشرات تطور ونمو سوق الهاتف النقال حسب: عدد مشتركى

الهاتف النقال؛ نسبة اختراق السوق (الهاتف النقال)؛ نسبة اختراق السوق (الهاتف النقال والهاتف الثابت)؛

والحصة السوقية. الاشكال الموالية تصف هذه المؤشرات على التوالي.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق الهاتف النقال بالجزائر

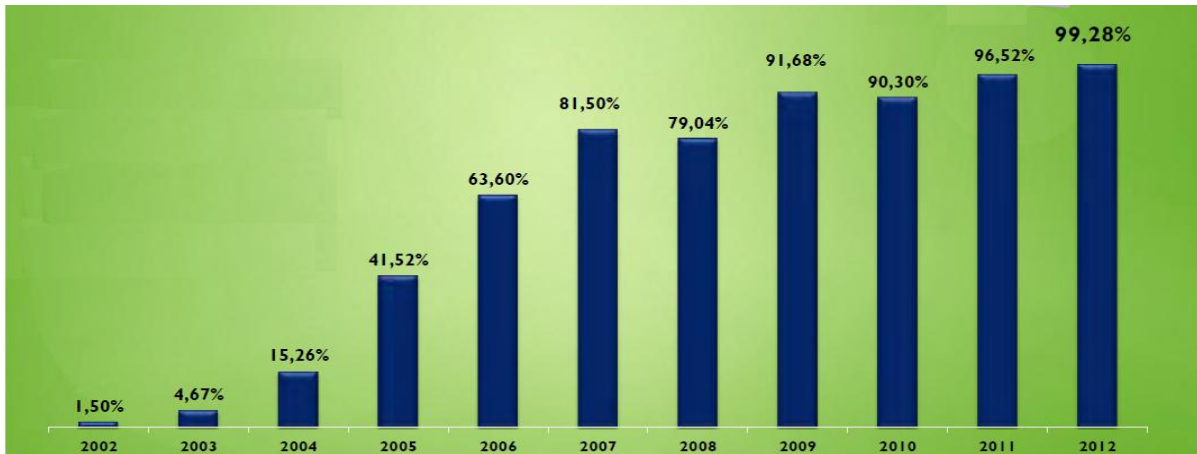
الشكل رقم 63. عدد مشتركى الهاتف النقال للمتعاملين الثلاث جيزي-موبيليس-اوريدو



المصدر: تقرير سلطة الضبط ARPT

نلاحظ من الشكل السابق أن عدد مشتركى الهاتف النقال في تزايد مستمر انطلاقا من سنة 2002 الى غاية 2012، حيث تحتل جازي المرتبة الاولى فبلغ عدد مشتركىها 17845669 سنة 2012 اي بنسبة 47.55% من اجمالي مستعملي الهاتف النقال في الجزائر سنة 2012 تليها موبيليس حيث بلغ عدد مشتركىها 10622884 سنة 2012 اي بنسبة 28.30% و اخيرا نجمة والتي هي الاخرى بلغ عدد مشتركىها 9059150 مشترك سنة 2012 اي بنسبة 24.15% .

الشكل رقم 64. نسبة اختراق سوق الهاتف النقال



المصدر: سلطة الضبط ARPT

يمثل الشكل رقم 64 نسبة اختراق سوق الهاتف النقال في الجزائر، حيث نلاحظ ان هذه الأخيرة ارتفعت بشكل كبير انطلاقا من سنة 2002 الى غاية 2007 أين بلغت 81.50% بعدما كانت 1.50%

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

في سنة 2002، ثم شهدت نسبة اختراق الهاتف النقال تذبذبا نوعا ما من 2007 الى غاية 2012 اين شهدت اعلى نسبة لها 99.2%.

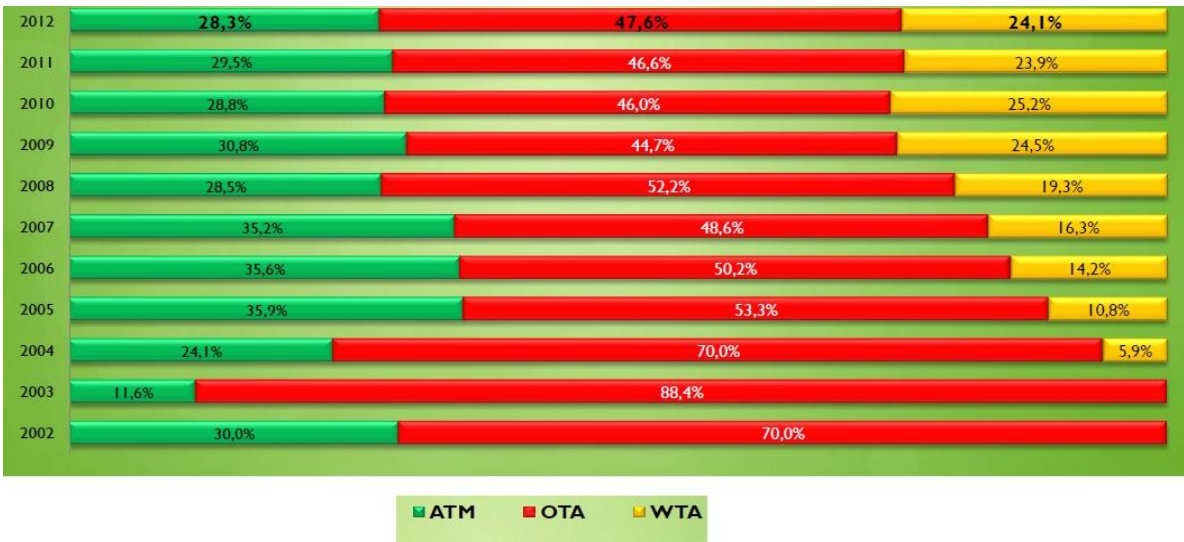
الشكل الموالي يخص مؤشر اختراق سوق الهاتف النقال والثابت معا.
الشكل رقم 65. اختراق سوق الهاتف النقال والثابت



المصدر: سلطة الضبط ARPT

يمثل الشكل السابق اختراق الهاتف النقال والثابت من 2002 الى غاية 2012 حيث نلاحظ ان اختراق سوق الهاتف الثابت مستقر ولم يتزايد بشكل معتبر بينما اختراق سوق الهاتف في تزايد مستمر وسريع بداية من سنة 2004.

الشكل رقم 66. حصة السوق للمتعاملين الثلاث خلال الفترة 2002-2012



المصدر: سلطة الضبط ARPT

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

من الشكل السابق نلاحظ انه خلال سنة 2002 و 2003 كانت جازي هي المسيطرة بنسب جد كبيرة على حساب موبيليس، رغم انخفاض الحصة السوقية لجازي بسبب ظهور متعامل جديد في السوق وهو نجمة والتي كانت حصتها في تزايد مستمر فبلغت 24.1% سنة 2012 بعدما كانت 5.9% سنة 2004 وصاحب هذا تزايد في الحصة السوقية لموبيليس حيث اصبحت سنة 2012 تساوي مايقارب 28.3% إلا ان جازي حافظت على الريادة في السوق.

المبحث الثاني. إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

بعد التطرق للإطار النظري للدراسة، سيتم الانتقال إلى الإطار التطبيقي. في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تحديد أهداف الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، إجراءات تكوين إستبانة الدراسة وتقنياتها، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وأخيرا تحليل النتائج المتوصل إليها.

I. إجراءات الدراسة الميدانية

I. 1- أهداف ومنهج الدراسة

أولا. أهداف الدراسة

يكمن الهدف الأساسي للدراسة في الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في بحث اثر نظم المعلومات وفلسفة التوجه السوقي على أداء شركات الهاتف النقال بالجزائر (جيزي، موبيليس، أووريدو). في هذا الإطار يمكن إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

أ. هل تعتمد شركات الهاتف النقال فلسفة التوجه السوقي؛

ب. هل تملك شركات الهاتف النقال نظم معلومات كفاءة تساعد في تحسين أداءها؛

ت. كيف يؤثر كل من نظم المعلومات وفلسفة التوجه السوقي في أداء شركات الهاتف النقال

بالجزائر؛

ثانيا. منهج الدراسة

تم اعتماد أسلوب الاستقراء لكونه يتلائم مع طبيعة وأهداف الدراسة.

ثالثا. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

رابعاً. عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة والممثل في وكالات ومديريات شركات الهاتف النقال عبر جميع ولايات التراب الوطني تم اختيار عينة من الإطارات العليا في مديريات ووكالات كل من موبيليس-جيزي-اووريدو في بعض ولايات الوطن.

I. 2- أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد تم وضع الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

أولاً. أقسام وأبعاد الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على مقدمة للتعريف بالغرض والهدف من الدراسة، وقسمت إلى قسمين **القسم الأول:** اشتمل على بيانات ومعلومات عامة حول الشركة والمستجوب كاسم المؤسسة وطبيعة نشاطها، ووظيفة المستجوبين القسم الذي ينتمي إليه وعدد سنوات الخبرة. **القسم الثاني:** اشتمل على ثلاث أجزاء رئيسية (متغيرات الدراسة الأساسية)؛ الجزء الأول خاص بفلسفة التوجه السوقي، أما الثاني فيهتم بنظم المعلومات في المؤسسة، والجزء الأخير خاص بالأداء المؤسسي. كل جزء يحتوي على عدة أبعاد مقسمة بالشكل التالي:

• الجزء الأول: التوجه السوقي

ويتكون من المقارنتين الأساسيتين لفلسفة التوجه السوقي هما:

1. المقاربة الثقافية. وتتكون من ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

- ❖ البعد الأول: ويتكون من عبارات تسمح بمعرفة مدى توجه المؤسسة واهتمامها بالزبون؛
- ❖ البعد الثاني: ويتكون من عبارات تحدد اهتمام المؤسسة واستراتيجياتها اتجاه منافسيها؛
- ❖ البعد الثالث: ويتكون من عبارات تسمح بمعرفة مدى استجابة المؤسسة للتطورات التكنولوجية.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالجزائر

2. المقاربة السلوكية. وتتكون من ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

- ❖ البعد الأول: ويتكون من عبارات تسمح بتحديد كيفية حصول المؤسسة على المعلومات؛
- ❖ البعد الثاني: يشتمل على عبارات تحدد طرق نشر المعلومات بين أقسام المؤسسة؛
- ❖ البعد الثالث: يتكون من عبارات بخصوص الاستجابة للمعلومات التي تم نشرها وتوزيعها عبر كل أقسام المؤسسة.

• الجزء الثاني: نظم المعلومات في المؤسسة

ويتكون من بعدين رئيسيين وهما:

- ❖ البعد الأول: ويضم عبارات تسمح بمعرفة مدى استخدام نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار، استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال من شبكات وبرامج وقواعد بيانات..
- ❖ البعد الثاني: يحتوي على عبارات بخصوص إدارة نظم المعلومات في يخص التخطيط ولوحات القيادة، إضافة إلى أمن ومراقبة نظم المعلومات وتحسين أداءها.

• الجزء الثالث: الأداء المؤسسي

ويشتمل على وصف أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين وذلك وفق معايير: زيادة رقم الاعمال؛ حصة السوق؛ المردودية؛ الابتكار.

ثانيا. تقنين الاستبانة

تم تقنين الاستبانة باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

• صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة اتبعت الطرق التالية:

أ. الصدق المنطقي:

ويقصد به النظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها، وتقويم الصياغة اللغوية لتحديد الشكل النهائي للأداة، قد تم وضع للاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة اعتمادا على دراسات سابقة لباحثين مختصين وكانت بالكيفية التالية:

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتنم النقل بالجزائر

– بالنسبة للجزء الأول من الاستبيان:

i. المقاربة الثقافية: من العبارة 1 إلى العبارة 12 تم اعتمادها حسب مقارنة Narver et Slater 1990¹.

ii. المقاربة السلوكية: من العبارة 13 إلى العبارة 23 تم اعتمادها حسب مقارنة Kohli et Jaworsky 1990².

– بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان الخاص بنظم المعلومات: من العبارة 24-35 قد تم تكييفه حسب أبحاث Robert Reix والذي قسم نظم المعلومات لشقين أساسيين وهما استخدامات نظم المعلومات وإدارة نظم المعلومات.

– بالنسبة للجزء الأخير والخاص بالأداء: قد تم التطرق لمختلف مؤشرات الأداء في الفصل الأول من الدراسة وحسب مختلف المنهجيات المتبناة (OVAR-BSC-GIMSI) وقد تم اختيار

المؤشرات الأربعة الأساسية حسب دراسة Desphandé, Farley, Webster (1993)

Nortan, Kaplan(1996), Pelham, Wilson(1996) ، Slater و Narver (1994)³

ب. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق المحتوى لأبعاد وعبارات الاستبانة، ومدى ارتباط الجوانب المكونة لها مع بعضها البعض، تم حساب معامل ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 35. ارتباط العبارات بالأبعاد المنتمية إليها

قياس التوجه نحو الزبون	الأبعاد	العبارات
0.660		1 إن أهداف المؤسسة موجهة بالدرجة الأولى من خلال إرضاء الزبائن.
0.828		2 نراجع بشكل دوري مستوى التزامنا وتوجهاتنا نحو إرضاء الزبائن.

¹ . David Gotteland, Op.Cit., PP. 108-109.

² . Ibid., PP. 110-112.

³ . Ibid., PP. 73-76.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتمف النقال بالجزائر

0.775	تستند الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة على فهم احتياجات الزبائن.	3
0.723	يتم تحديد استراتيجية على أساس قدرتها على خلق قيمة (فائدة) للزبون.	4
0.776	نقيس بشكل منهجي ودائم درجة رضا الزبائن.	5
قياس التوجه نحو المنافس		
0.731	يقوم رجال البيع بتقاسم وتبادل المعلومات التي يتحصلون عليها والمتعلقة باستراتيجية المنافسين وذلك بشكل منتظم.	6
0.793	نستجيب بسرعة لتحركات المنافسين التي تهددنا.	7
0.838	تناقش الاطارات المسيرة في المؤسسة استراتيجيات ونقاط قوة المنافسين وذلك بشكل منتظم.	8
قياس التوجه نحو التكنولوجيا		
0.639	تسعى المؤسسة الى تطوير منتجات/خدمات باستخدام التكنولوجيا الحديثة.	9
0.807	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تطوير منتجاتها.	10
0.657	تقوم المؤسسة بتحسين وتغيير منتجاتها باستمرار باستخدام أحدث التكنولوجيا المتوفرة.	11
0.710	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للبحث والتطوير.	12
قياس الحصول على المعلومات		
0.804	على مستوى هذه الوحدة الاستراتيجية؛ نلتقي مع الزبائن على الاقل مرة واحدة سنويا لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية من المنتجات/الخدمات.	13
0.677	على مستوى هذه الوحدة الاستراتيجية، نقوم بدراسات السوق.	14
0.756	نقوم بتحديد التغيرات الحاصلة على مستوى القطاع (تكنولوجية، المنافسين، القوانين...) وذلك بشكل منتظم.	15
0.804	نراجع بانتظام أثار التغيرات البيئية على الزبائن.	16
قياس نشر المعلومات		
0.782	لدينا اجتماعات بين الاقسام على الاقل مرة واحدة في كل ثلاثي لمناقشة توسع السوق وتطوراتها.	17
0.715	يقوم قسم التسويق بمناقشة الاحتياجات المستقبلية للزبائن مع باقي الاقسام.	18

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتمف النقال بالجزائر

0.814	تنشر المعطيات الخاصة برضا الزبائن بانتظام على كل مستويات الوحدة الاستراتيجية.	19
0.725	عندما يحصل احد الاقسام على معلومات حول المنافسين فهو يحتاج لبعض الوقت لنشره على باقي الاقسام.	20
قياس الاستجابة للمعلومات		
0.816	نقوم بمراجعة منتظمة لأهدافنا الخاصة بتطوير منتج/خدمة لتأكد من توافقها مع رغبات الزبائن.	21
0.763	يجتمع الاقسام بصورة منتظمة لمناقشة تغيرات المحيط.	22
0.688	اذا كان احد المنافسين بصدد اطلاق حملة دعائية مكثفة لكسب زبائننا نقوم بالرد بسرعة.	23
استخدامات نظم المعلومات		
0.629	تستخدم معظم المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا، الزبائن والمنافسين في اتخاذ القرار.	24
0.745	لدينا معدات ذات تكنولوجيا عالية، برامج، شبكات اتصال(محلية، خاصة وعامة) وقواعد بيانات.	25
0.693	لدينا نظم وتكنولوجيات اتصال مزودة بشبكات ذات تدفقات عالية وألياف بصرية، وموصلة بأقمار صناعية.	26
0.649	لدينا نظام معلومات مزود ببرامج حديثة لاتخاذ القرار(مستودعات البيانات)	27
0.754	تساهم نظم المعلومات في زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير.	28
0.604	تساعد نظم المعلومات على التنسيق الجيد بين مختلف الاقسام.	29
0.663	القرارات الاستراتيجية الادارات العليا تنتقل الكترونيا بواسطة ايميل والانترانت.	30
إدارة نظم المعلومات		
0.668	يوجد مخطط معلوماتي على المدى الطويل يأخذ بعين الاعتبار الفرص التكنولوجية(للحصول على ميزة تنافسية انتاجية أفضل الدخول لأسواق جديدة ..).	31
0.601	نستخدم لوحات القيادة لنظم المعلومات ومؤشرات الاداء لقياس:	32

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوق في تحسين أداء سوق

الماترزة النقال بالجزائر

	تكاليف الأجهزة الشبكات، البرامج، التكاليف، الارياح (...)	
0.843	لدينا استراتيجية لاستغلال وتحسين حظيرة الاعلام الالي.	33
0.790	نقوم بتامين ومراقبة وصيانة أجهزة وشبكات الاتصالات.	34
0.784	نسعى الى تحسين أداء نظم المعلومات وتطبيقاته.	35
أداء المؤسسة		
0.758	زيادة رقم الأعمال.	a.36
0.795	حصة السوق.	b.36
0.839	المردودية.	c.36
0.767	الإبتكار.	d.36

المصدر: مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط قوي بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها، وبالتالي فإن هذه العبارات تعبر بشكل فعلي عن المحاور. وللتأكد أكثر من صدق المحتوى وارتباط أبعاد الاستبيان تم حساب المصفوفة الارتباطية وفقا لما هو موضح أدناه.

الجدول رقم 36. المصفوفة الارتباطية للأبعاد

الأداء	إدارة نظم المعلومات	استخدامات نظم المعلومات	الاستجابة للمعلومات	نشر المعلومات	الحصول على المعلومات	التوجه نحو التكنولوجيا	التوجه نحو المنافس	التوجه نحو الزبون	الأبعاد
								1	التوجه نحو الزبون
							1	0.742	التوجه نحو المنافس
						1	0.632	0.581	التوجه نحو التكنولوجيا
					1	0.875	0.782	0.662	الحصول على المعلومات
				1	0.742	0.823	0.632	0.554	نشر المعلومات
			1	0.785	0.554	0.600	0.741	0.722	الاستجابة للمعلومات
		1	0.724	0.685	0.871	0.641	0.698	0.781	استخدامات نظم المعلومات
	1	0.745	0.668	0.695	0.885	0.871	0.662	0.675	إدارة نظم المعلومات
1	0.645	0.681	0.774	0.712	0.654	0.642	0.774	0.687	الأداء

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالجزائر

ت. ثبات الاستبانة

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة، وفقا لمعدلة ألفا كرونباخ (α) لحساب الثبات، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم 37 : معامل الثبات وفقا لمعادلة (α) ألفا كرونباخ

الجزء	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
الجزء الأول: المقاربة الثقافية للتوجه السوقى	• التوجه نحو الزبون؛	5	0.823	0.907
	• التوجه نحو المنافس؛	3	0.847	0.920
	• التوجه نحو التكنولوجيا.	4	0.806	0.897
الجزء الثاني: المقاربة السلوكية للتوجه السوقى	• الحصول على المعلومات؛	4	0.926	0.962
	• نشر المعلومات؛	4	0.931	0.964
	• الإستجابة للمعلومات.	3	0.925	0.961
الجزء الثالث: نظم المعلومات	• إستخدامات نظم المعلومات؛	7	0.939	0.969
	• إدارة نظم المعلومات.	5	0.944	0.971
الجزء الرابع: الأداء	• أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين.	4	0.879	0.937
	المجموع	39	0.899	0.943

المصدر: مخرجات برنامج spss بالاعتماد على بيانات الدراسة.

بالنظر إلى معاملات الثبات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أنها عالية مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق.

ث. تطبيق الإستبانة

قامت الباحثة بتوزيع (100) استبيان على مفردات عينة الدراسة (الإطارات العليا لكل من جيزي- موبيليس-أوريدو) يدويا وإلكترونيا باستخدام Google drive، استعادت منها (86) وتم استبعاد (9) منها

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالجزائر

لعدم استكمال الأجوبة وبذلك أصبح عدد الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل (77) استبانة (عدد الاستبيانات يتلاءم مع اقتراح كل من Polit و Beck (2004) الذي ينص على اعتبار أن عدد مفردات العينة ترتبط بعدد المتغيرات وقد حددا أن كل متغير من متغيرات الدراسة يقابله على بين 20 إلى 30 مفردة وباعتبار أن هذا البحث يحتوي على ثلاث متغيرات فأن العدد المناسب لمفردات العينة ينتمي للمجال [60 ، 90]¹.

ولقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي لأنه من أفضل المقاييس المستخدمة لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازنه. حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها كل بعد وفقا لما يلي:

الجدول رقم 38: سلم ليكارت المعتمد في الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 (درجات)	4 (درجات)	3 (درجات)	2 (درجتين)	1 (درجة)

تم تحديد درجة الأهمية وفقا لمقياس Likert حيث تم منح الدرجة 5 للإجابة موافق بشدة، الدرجة 4 للإجابة موافق، الدرجة 3 للإجابة محايد، الدرجة 2 غير موافق، الدرجة 1 غير موافق بشدة

I. 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة بالاعتماد على برنامج Excel والحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية Spss وبرنامج R وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي لوصف العينة؛
- دراسة التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة؛
- اختبار كاي² (khi^2) لحسن المطابقة لدراسة مدى اختلاف توزيع التكرارات الملاحظ عن التوزيع المتوقع في فئات الاستجابة الخمس. من خلال تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة من عبارات المقياس.

¹ . Marie-Fabienne Fortin, **Fondements et étapes du processus de recherche** (Canada : les éditions de la Chenelière inc, 2006), P. 265.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتخذ النقال بالجزائر

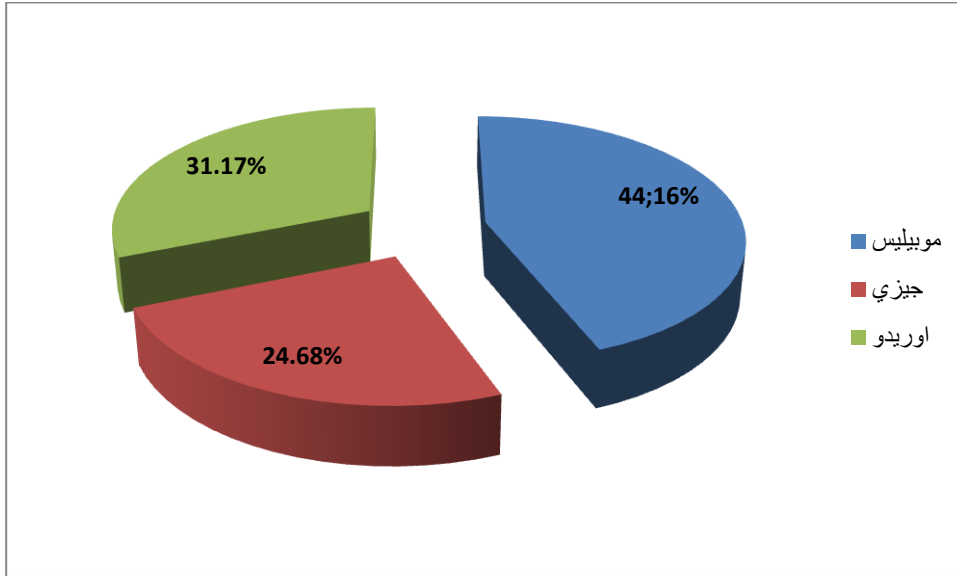
- تحليل المركبات الأساسية ACP لتقليص معطيات الدراسة وتحديد المركبات الأساسية.
- طريقة الانحدار على المركبات الأساسية PCR لدراسة صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة أو نفيها.

II. عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية ومناقشتها

II. 1- وصف عينة الدراسة

في القسم الأول من الاستبيان، تم تحديد خصائص أفراد العينة من خلال البيانات المتعلقة باسم المؤسسة، طبيعة النشاط، الوظيفة وعدد سنوات الخبرة وكانت النتائج بالشكل التالي:

الشكل رقم 67. توزيع العينة حسب اسم المؤسسة



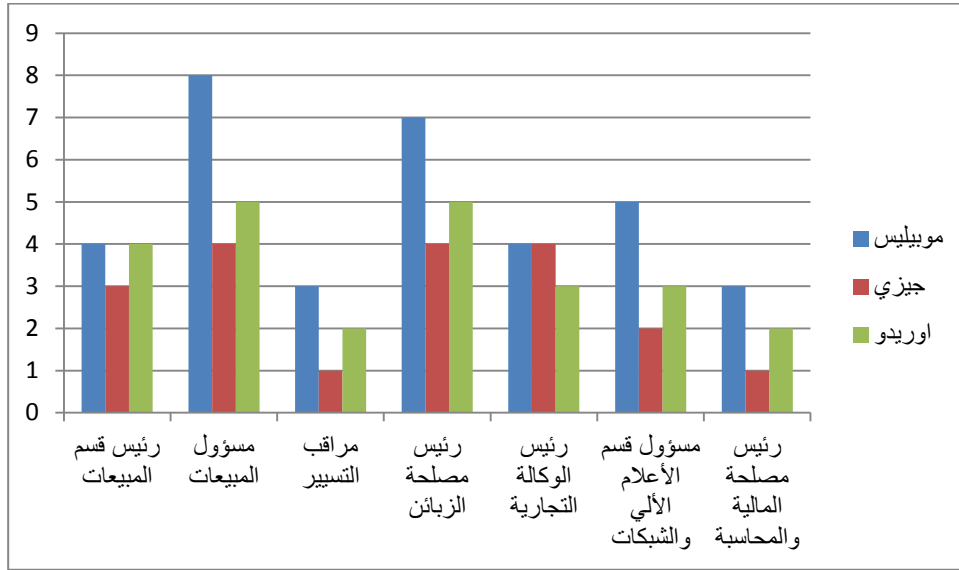
المصدر: مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على بيانات الدراسة.

يظهر من خلال الشكل السابق، أن 44.16% من مفردات عينة الدراسة يعملون بمؤسسة موبيليس، 24.68% منها ينتمون لمؤسسة جيزي و 31.17% منها لمؤسسة اوريدو. أما وظيفة المجيبين (الإطارات المسيرة لكل من مؤسسات موبيليس-جيزي-اوريدو) فكان توزيعها بالشكل الموالي.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتمنه النقال بالجزائر

الشكل رقم 68 . توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على بيانات الدراسة.

II. 2- مناقشة وتحليل معطيات الدراسة الميدانية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS) وفقا للأساليب الإحصائية المذكورة سابقا، وذلك على النحو التالي:

1. تم حساب التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك من أجل تحديد قوة كل عبارة في البعد وأهميتها، وذلك على النحو التالي:

الوزن النسبي = (تكرار موافق بشدة*5) + (تكرار موافق*4) + (تكرار محايد*3) + (تكرار غير موافق*2) + (تكرار غير موافق بشدة*1)

الأهمية النسبية = الوزن النسبي للعبارة / الدرجة العظمى

الدرجة العظمى = عدد المجيبين*5.

2. اختبار (كا²) لحسن المطابقة لدراسة مدى اختلاف لدراسة مدى اختلاف توزيع التكرارات الملاحظ عن التوزيع المتوقع في فئات الاجابة الخمس. من خلال تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة من عبارات المقياس.

3. يتم تفسير الاجابات في ضوء الأهمية النسبية بحيث تكون الممارسة إيجابية عندما تفوق نسبة الأهمية النسبية 66% ، وأوجه القصور عندما تكون الأهمية النسبية أقل من 66%.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتنذ النقال بالجزائر

أولاً. عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بجزء المقاربة الثقافية للتوجه السوقي

تم تقسيم هذا الجزء كما ذكر سابقاً إلى 3 أبعاد أساسية:

• عرض ونقاش الإجابات المتعلقة ببعء التوجه نحو الزبون

الجدول رقم 39 : التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

حول التوجه نحو الزبون

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	رقم العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	84,41	325	36.4	28	51.9	40	9.1	7	2.6	2	0	0	ان اهداف المؤسسة موجهة بالدرجة الاولى من خلال ارضاء الزبائن	1
3	82,07	316	33.8	26	45.5	35	18.2	14	2.6	2	0	0	نراجع بشكل دوري مستوى التزاماتنا وتوجهاتنا نحو ارضاء الزبائن	2
2	83,11	320	40.3	31	40.3	31	15.6	12	2.6	2	1.3	1	تستند الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة على فهم احتياجات الزبائن	3
4	80,77	311	29.9	23	50.6	39	13.0	10	6.5	5	0	0	يتم تحديد استراتيجية على اساس قدرتها على خلق قيمة (فائدة) للزبون	4
5	78,70	303	26	20	51.9	40	15.6	12	2.6	2	3.9	3	نقيس بشكل منهجي ودائم درجة رضا الزبائن	5
	81,81	1 575	المجموع											

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالزائن

بالنظر للجدول أعلاه، نلاحظ أن الأهمية النسبية تتراوح بين [78.70-84.41] وهذا يعنى أنه لا توجد جوانب قصور فيما يتعلق بمحور التوجه نحو الزبون، وقد تمثلت الجوانب الإيجابية للعبارات حسب ترتيبها فيما يلي:

- الهدف الأساسى للمؤسسات محل الدراسة هو بالدرجة الأولى إرضاء الزبون؛
 - تستند الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات محل الدراسة على فهم احتياجات الزبائن؛
 - تراجع المؤسسات بشكل دورى مستوى التزامها بإرضاء الزبون؛
 - تحدد المؤسسات محل الدراسة استراتيجياتها على أساس قدرتها على خلق قيمة للزبائن؛
 - تقيس المؤسسات محل الدراسة رضا الزبائن وذلك بشكل منهجى ودائم.
- حسب ترتيب الأهمية النسبية لكل عبارة المينة فى الجدول أعلاه؛ من الملاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بإرضاء الزبون بالدرجة الأولى، وعلى هذا الأساس تقوم بصياغة استراتيجياتها التنافسية، كما تقوم هذه المؤسسات بمراجعة مدى تحقيق التزاماتها نحو زبائنها وقدرتها على خلق قيمة لهم، ثم تقيس مستوى رضا الزبائن بشكل منهجى ودائم.
- ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة، تم إجراء اختبار جودة التطابق (كا²) على النحو التالى:

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتمة النقال بالجزائر

الجدول رقم 40 : اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول بعد التوجه نحو الزبون

اختبار حسن التطابق	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	رقم العبارة	
	كا ²	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
0.000	49.597	36.4	28	51.9	40	9.1	7	2.6	2	0	0	ان اهداف المؤسسة موجهة بالدرجة الاولى من خلال ارضاء الزبائن	1
0.000	32.143	33.8	26	45.5	35	18.2	14	2.6	2	0	0	نراجع بشكل دوري مستوى التزاماتنا وتوجهاتنا نحو ارضاء الزبائن	2
0.000	57.481	40.3	31	40.3	31	15.6	12	2.6	2	1.3	1	تستند الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة على فهم احتياجات الزبائن	3
0.000	35.987	29.9	23	50.6	39	13	10	6.5	5	0	0	يتم تحديد استراتيجية المؤسسة على اساس قدرتها على خلق قيمة للزبون	4
0.000	63.065	26	20	51.9	40	15.6	12	2.6	2	3.9	3	نقيس بشكل منهجي ودائم درجة رضا الزبائن	5
0.000	35.610	المجموع											

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

يتضح من الجدول أن جميع قيم (كا²) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالزائن

-
- العبارة الأولى تركزت الإجابات فيها نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بزائنمها؛
 - العبارة الثانية تركزت الإجابات فيها نحو فئة الاستجابة (موافق) بمعنى أن المؤسسات المدروسة تراجع بشكل دورى التزاممها نحو زائنمها؛
 - تركزت الإجابات فى العبارة الثالثة نحو فئة الإجابة (موافق) و(موافق بشدة) بمعنى أساس الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات محل الدراسة هو فهم احتياجات الزائنم؛
 - تركزت الإجابات فى العبارة الرابعة نحو فئة الإجابة (موافق) بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تحدد استراتيجياتها على أساس قدرمها على خلق قيمة لزائنمها؛
 - تركزت الإجابات فى العبارة الخامسة نحو فئة الإجابة (موافق) بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تقيس بشكل ممنهج ودائم رضا الزائنم.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالجزائر

• عرض ونقاش الإجابات المتعلقة ببعد التوجه نحو المنافس

الجدول رقم 41: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول التوجه نحو المنافس

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	رقم العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3	75.06	289	18.2	14	41.6	32	36.4	28	3.9	3	0	0	يقوم رجال البيع بتقاسم وتبادل المعلومات التي يتحصلون عليها والمتعلقة باستراتيجية المنافسين وذلك بشكل منتظم	6
2	76.88	296	24.7	19	44.2	34	23.4	18	6.5	5	1.3	1	نستجيب بسرعة لتحركات المنافسين التي تهددنا	7
1	79.22	305	24.7	19	53.2	41	15.6	12	6.5	5	0	0	تناقش الاطارات المسيرة في المؤسسة استراتيجيات ونقاط قوة المنافسين وذلك بشكل منتظم	8
	77.05	890	المجموع											

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

بالنظر للجدول أعلاه، نلاحظ أن الأهمية النسبية تتراوح بين [75.06-79.22] وهذا يعني أنه لا توجد جوانب قصور فيما يتعلق ببعد التوجه نحو المنافس، وقد تمثلت الجوانب الإيجابية للعبارات حسب ترتيبها فيما يلي:

– تتم مناقشة استراتيجيات ونقاط قوة المنافسين من طرف المسيرين في المؤسسات محل الدراسة وذلك

بشكل منتظم؛

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالجزائر

- تستجيب المؤسسات محل الدراسة لتحركات المنافسين بشكل سريع؛
- يقوم رجال البيع بتقاسم وتبادل المعلومات التي يتحصلون عليها والمتعلقة باستراتيجية المنافسين وذلك بشكل منتظم.
- حسب ترتيب الأهمية النسبية لكل عبارة المبينة في الجدول أعلاه؛ من الملاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تهتم باستراتيجيات المنافسين ونقاط القوة وتستجيب بسرعة لتحركاتهم، وعلى هذا الأساس تكلف رجال البيع بالحصول وتبادل المعلومات التي يتحصلون عليها حول المنافسين.
- ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها اجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار جودة المطابقة (كا²) على النحو التالي:

الجدول رقم 42 : اختبار جودة التوافق لأفراد العينة حول بعد التوجه نحو المنافس

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		اختبار حسن التوافق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
6	يقوم رجال البيع بتقاسم وتبادل المعلومات التي يتحصلون عليها والمتعلقة باستراتيجية المنافسين وذلك بشكل منتظم	0	0	3.9	3	36.4	28	41.6	32	18.2	14	0.000
7	نستجيب بسرعة لتحركات المنافسين التي تهددنا	1	1.3	6.5	5	23.4	18	44.2	34	24.7	19	0.000
8	تناقش الاطارات المسيرة في المؤسسة استراتيجيات ونقاط قوة المنافسين وذلك بشكل منتظم	0	0	6.5	5	15.6	12	53.2	41	24.7	19	0.000
المجموع												0.000
												35.325

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتمة النقل بالجزائر

يتضح من الجدول أن جميع قيم (كا²) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

– العبارة رقم 6: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن المؤسسات محل الدراسة تكلف

رجال البيع بالحصول وتبادل المعلومات حول المنافسين وذلك بشكل منتظم؛

– العبارة رقم 7: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة

تستجيب بسرعة لتحركات المنافسين؛

– العبارة رقم 8: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في

المؤسسات محل الدراسة تناقش بشكل دوري استراتيجيات ونقاط القوة لمنافسها.

• عرض ونقاش الإجابات المتعلقة ببعد التوجه نحو التكنولوجيا

الجدول رقم 43 : التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول التوجه نحو التكنولوجيا

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
9	تسعى المؤسسة الى تطوير منتجات / خدمات باستخدام التكنولوجيا الحديثة	0	0	1.3	1	6.5	5	44.2	34	48.1	37	338	87,79	1
10	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تطوير منتجاتها	0	0	0	0	6.5	5	57.1	44	36.4	28	331	85,97	2
11	تقوم المؤسسة بتحسين وتغيير منتجاتها باستمرار باستخدام احدث التكنولوجيا المتوفرة	0	0	0	0	10.4	8	55.8	43	33.8	26	326	84,67	3
12	تعطي المؤسسة اهمية كبيرة للبحث والتطوير	0	0	0	0	13.0	10	53.2	41	33.8	26	324	84,15	4
												1319	85,64	
		المجموع												

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالجزائر

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

بالنظر للجدول أعلاه، نلاحظ أن الأهمية النسبية تتراوح بين [84.15-87.79] وهذا يعني أنه لا توجد جوانب قصور فيما يتعلق ببعد التوجه نحو التكنولوجيا. وقد تمثلت الجوانب الإيجابية للعبارة حسب ترتيبها فيما يلي:

- تستخدم المؤسسات محل الدراسة التكنولوجيات الحديثة لتطوير منتجاتها؛

- تستخدم المؤسسات أحدث التكنولوجيات سعياً لتحسين وتغيير منتجاتها وذلك بشكل مستمر؛

- تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة للبحث والتطوير.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل

عبارة، تم إجراء اختبار جودة المطابقة (كا²) والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 44 : اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول بعد التوجه نحو التكنولوجيا

اختبار جودة التطابق	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	رقم العبارة	
	كا ²	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
0.000	55.51	48.1	37	44.2	34	6.5	5	1.3	1	0	0	9	تسعى المؤسسة الى تطوير منتجات / خدمات باستخدام التكنولوجيات الحديثة
0.000	29.94	36.4	28	57.1	44	6.5	5	0	0	0	0	10	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة في تطوير منتجاتها
0.000	23.87	33.8	26	55.8	43	10.4	8	0	0	0	0	11	تقوم المؤسسة بتحسين وتغيير منتجاتها باستمرار باستخدام أحدث التكنولوجيات المتوفرة
0.000	18.72	33.8	26	53.2	41	13.0	10	0	0	0	0	12	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للبحث والتطوير
0.000	37.66	المجموع											

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتخذ النقال بالجزائر

يتضح من الجدول أن جميع قيم (كا²) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

– العبارة رقم 9: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق جداً)، أي أن المؤسسات محل الدراسة

تقوم بتطوير منتجاتها وخدماتها باستخدام أحدث تكنولوجيايات وذلك بشكل منتظم؛

– العبارة رقم 10: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن المؤسسات محل الدراسة

تستخدم التكنولوجيايات الحديثة لتطوير منتجاتها؛

– العبارة رقم 11: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة

تقوم بتحسين وتغيير منتجاتها باستمرار باستخدام أحدث التكنولوجيايات؛

– العبارة رقم 12: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن المؤسسات محل الدراسة

تعطي أهمية كبيرة للبحث والتطوير.

ثانياً. عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بجزء المقاربة السلوكية للتوجه السوقي

• عرض ونقاش الأجابات المتعلقة ببعء الحصول على المعلومات

• الجدول رقم 45. التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول

الحصول على المعلومات

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	رقم العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4	69,19	251	16.9	13	33.8	26	23.4	18	20.8	16	5.2	4	على مستوى هذه الوحدة الاستراتيجية نلتقي مع الزبائن على الأقل مرة واحدة سنويا لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية من المنتجات / الخدمات.	13
2	75,32	290	16.9	13	50.6	39	27.3	21	2.6	2	2.6	2	على مستوى هذه الوحدة الاستراتيجية، نقوم بدراسات السوق.	14
1	76,88	296	24.7	19	46.8	36	16.9	13	11.7	9	0	0	نقوم بتحديد التغيرات الحاصلة على مستوى القطاع (تكنولوجية، المنافسين، القوانين...) وذلك بشكل منتظم.	15

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتوزة النقال بالجزائر

3	74,02	285	16.9	13	46.8	36	27.3	21	7.8	6	1.3	1	16	تراجع بانتظام اثار التغيرات البيئية على الزمان.
	72,85	1122	المجموع											

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

بالنظر للجدول أعلاه، نلاحظ أن الأهمية النسبية تتراوح بين [69.19-76.88] وهذا يعني أنه لا توجد جوانب قصور فيما يتعلق ببعد الحصول على المعلومات. وقد تمثلت الجوانب الإيجابية للعبارة حسب ترتيبها فيما يلي:

- تقوم المؤسسات محل الدراسة بتحديد كل التغيرات الحاصلة في القطاع بشكل منتظم؛
 - تقوم المؤسسات محل الدراسة بدراسات السوق؛
 - تراجع المؤسسات محل الدراسة أثار التغيرات البيئية على الزمان؛
 - تقوم المؤسسات محل الدراسة بالتواصل مع زبائنهم على الأقل مرة سنويا بهدف معرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم المستقبلية.
- ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار جودة المطابقة (كا²) على النحو التالي:

الجدول رقم 46 : اختبار جودة التوافق لأفراد العينة حول بعد الحصول على المعلومات

اختبار جودة التوافق	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	رقم العبارة	
	كا ²	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			ت
0.002	16.571	16.9	13	33.8	26	23.4	18	20.8	16	5.2	4	13	على مستوى هذه الوحدة الاستراتيجية، تلتقي مع الزمان على الأقل مرة واحدة سنويا لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية من المنتجات / الخدمات.
0.000	61.896	16.9	13	50.6	39	27.3	21	2.6	2	2.6	2	14	على مستوى هذه الوحدة الاستراتيجية، تقوم بدراسات السوق.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتوزة النقال بالجزائر

0.000	22.065	24.7	19	46.8	36	16.9	13	11.7	9	0	0	نقوم بتحديد التغيرات الحاصلة على مستوى القطاع (تكنولوجية، لمنافسين، القوانين...) وذلك بشكل منتظم.	15
0.000	49.169	16.9	13	46.8	36	27.3	21	7.8	6	1.3	1	تراجع بانتظام اثار التغيرات البيئية على الزبائن.	16
0.002	34.091	المجموع											

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

يتضح من الجدول أن جميع قيم (كا²) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

– العبارة رقم 13: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن المؤسسات محل الدراسة

تلتقي بزبائننا على الأقل مرة سنوياً لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية؛

– العبارة رقم 14: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن المؤسسات تقوم بدراسات

السوق؛

– العبارة رقم 15: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن المؤسسات محل الدراسة

تراقب وتحدد التغيرات التكنولوجية، تحركات المنافسين وكل التغيرات الأخرى الحاصلة في

القطاع؛

– العبارة رقم 16: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تراجع المؤسسات محل الدراسة آثار

التغيرات البيئية على زبائننا وذلك بشكل مستمر.

• عرض ونقاش الأجابات المتعلقة ببعء نشر معلومات

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتمة النقال بالجزائر

الجدول رقم 47: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول نشر المعلومات

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
17	لدينا اجتماعات بين الأقسام على الأقل مرة واحدة في كل ثلاثي لمناقشة توسع السوق وتطوراتها.	2.6	2	5.2	4	14.3	11	44.2	34	33.8	26	1
18	يقوم قسم التسويق بمناقشة الاحتياجات المستقبلية للزبائن مع باقي الأقسام.	3.9	3	5.2	4	27.3	21	36.4	28	27.3	21	2
19	تنشر المعطيات الخاصة برضا الزبائن بانتظام على كل مستويات الوحدة الاستراتيجية.	3.9	3	6.5	5	27.3	21	41.6	32	20.8	16	3
20	عندما يحصل احد الأقسام على معلومات حول المنافسين فهو يحتاج لبعض الوقت لنشره على باقي الأقسام.	2.6	2	9.1	7	29.9	23	39.0	30	19.5	15	4
	المجموع	75.58	1164									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

بالنظر للجدول أعلاه، نلاحظ أن الأهمية النسبية تتراوح بين [72.72-80.25] وهذا يعني أنه لا توجد جوانب قصور فيما يتعلق ببعد نشر المعلومات. وقد تمثلت الجوانب الإيجابية للعبارة حسب ترتيبها فيما يلي:

– تقوم المؤسسات محل الدراسة بتنظيم اجتماعات بين مختلف الأقسام على الأقل مرة واحدة في كل

ثلاثي وذلك من أجل مناقشة التغيرات والتطورات في السوق؛

– يقوم قسم التسويق والتجارة بمناقشة متطلبات الزبائن واحتياجاتهم المستقبلية مع باقي الأقسام وذلك

للمحافظة على ولاء الزبائن؛

– توزع المعلومات الخاصة بالزبائن على كل مستويات الوحدات الاستراتيجية للمؤسسات محل

الدراسة؛

– أهمية نشر المعلومات حول المنافسين على كل الأقسام.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل

عبارة، تم إجراء اختبار جودة المطابقة (كا²) على النحو التالي:

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتيز النقال بالجزائر

الجدول رقم 48: اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول بعد نشر المعلومات

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		اختبار جودة التطابق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
17	لدينا اجتماعات بين الأقسام على الأقل مرة واحدة في كل ثلاثي لمناقشة توسع السوق وتطوراتها.	2.6	2	5.2	4	14.3	11	44.2	34	33.8	26	0.000
18	يقوم قسم التسويق بمناقشة الاحتياجات المستقبلية للزبائن مع باقي الأقسام.	3.9	3	5.2	4	27.3	21	36.4	28	27.3	21	0.000
19	تنشر المعطيات الخاصة برضا الزبائن بانتظام على كل مستويات الوحدة الاستراتيجية.	3.9	3	6.5	5	27.3	21	41.6	32	20.8	16	0.000
20	عندما يحصل احد الأقسام على معلومات حول المنافسين فهو يحتاج لبعض الوقت لنشره على باقي الأقسام.	2.6	2	9.1	7	29.9	23	39.0	30	19.5	15	0.000
		المجموع										0.000
												15.104

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

يتضح من الجدول أن جميع قيم (كا²) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتمة النقل بالجزائر

- العبارة رقم 17: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن المؤسسات محل الدراسة باجتماعات على الأقل مرة خلال كل ثلاثي لمناقشة تغييرات السوق ؛
- العبارة رقم 18: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن قسم التسويق في المؤسسات محل الدراسة يجتمع بباقي الاقسام لمناقشة الاحتياجات المستقبلية للزبائن؛
- العبارة رقم 19: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، بمعنى انه يتم نشر المعطيات والمعلومات الخاصة برضا الزبائن على كل مستويات المؤسسة وذلك بشكل منتظم؛
- العبارة رقم 20: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن المؤسسات تولي أهمية كبيرة لتوزيع المعلومات على الاقسام وهذا يتطلب وقتنا مهما.

• عرض ونقاش الإجابات المتعلقة ببعيد الاستجابة للمعلومات

الجدول رقم 49: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول بعد الاستجابة للمعلومات

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
21	نقوم بمراجعة منتظمة لأهدافنا الخاصة بتطوير منتج / خدمة للتأكد من توافقها مع رغبات الزبائن.	0	0	6	7.8	12	15.6	32	41.6	2	35.1	1	80,2	309
22	يجتمع الاقسام بصورة منتظمة لمناقشة تغييرات المحيط.	0	0	11	14.3	18	23.4	27	35.1	2	27.3	2	75,5	291
23	إذا كان احد المنافسين يصدد اطلاق حملة دعائية مكثفة لكسب زبائننا نقوم بالرد بسرعة.	1	1.3	3	3.9	16	20.8	40	51.9	1	22.1	3	73,7	284
	المجموع												76,5	884
													3	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتمة النقال بالجزائر

بالنظر للجدول أعلاه، نلاحظ أن الأهمية النسبية تتراوح بين [73.76-80.25] وهذا يعني أنه لا توجد جوانب قصور فيما يتعلق ببعده الاستجابة للمعلومات. وقد تمثلت الجوانب الإيجابية للعبارات حسب ترتيبها فيما يلي:

- المراجعة المنتظمة للأهداف الخاصة بتطوير منتجات وخدمات المؤسسات محل الدراسة والتأكد من مدى توافقها وانسجامها مع رغبات الزبائن؛

- يجتمع أقسام المؤسسة بصورة منتظمة ودورية لمناقشة تغييرات المحيط؛

- ترد المؤسسات بسرعة وبشكل مباشر على كل سياسات منافسيها لكسب عملائها.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل

عبارة، تم إجراء اختبار جودة المطابقة (كا²) على النحو التالي:

الجدول رقم 50 : اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول بعد الاستجابة للمعلومات

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		اختبار جودة التطابق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
21	نقوم بمراجعة منتظمة لأهدافنا الخاصة بتكوير منتج / خدمة للتأكد من توافقها مع رغبات الزبائن.	0	0	7.8	6	15.6	12	41.6	32	35.1	27	0.000
22	يجتمع الأقسام بصورة منتظمة لمناقشة تغييرات المحيط.	0	0	14.3	1	23.4	18	35.1	27	27.3	21	0.023
23	إذا كان احد المنافسين بصدد اطلاق حملة دعائية مكثفة لكسب زبائننا نقوم بالرد بسرعة.	1	1.3	3.9	3	20.8	16	51.9	40	22.1	17	0.000
	المجموع											0.023
												17.792

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتمة النقل بالجزائر

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم (كا²) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

– العبارة رقم 21: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، أي أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بمراجعة منتظمة؛

– العبارة رقم 22: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تجتمع أقسام المؤسسات بصورة منتظمة لمناقشة تغيرات المحيط؛

– العبارة رقم 22: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تصدى المؤسسة لمنافسيها ووضع السياسات المناسبة للحفاظ على زبائنها.

ثالثا. عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بجزء نظم المعلومات في المؤسسة

تم تقسيم هذا الجزء كما ذكر سابقا إلى بعدين أساسيين.

• عرض ونقاش الإجابات المتعلقة ببعد استخدام نظم المعلومات في المؤسسة.

الجدول رقم 51: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول استخدام نظم المعلومات في المؤسسة.

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	رقم العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4	77,92	300	16.9	13	62.3	48	15.6	12	3.9	3	1.3	1	تستخدم معظم المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا، الزبائن والمنافسين في اتخاذ القرار.	24
2	81,81	315	33.8	26	51.9	40	9.1	7	0	0	5.2	4	لدينا معدات ذات تكنولوجيا عالية، برامج، شبكات اتصال (محلية، خاصة وعامة) وقواعد بيانات.	25
3	79,22	305	23.4	18	55.8	43	15.6	12	3.9	3	1.3	1	لدينا نظم وتكنولوجيات اتصال مزودة بشبكات ذات تدفقات عالية والياف بصرية، وموصلة بأقمار صناعية.	26

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتوزة النقال بالجزائر

5	76.10	293	19.5	15	50.6	39	22.1	17	6.5	5	1.3	1	لدينا نظام معلومات مزود ببرامج حديثة لاتخاذ القرار (مستودعات البيانات).	27
5	76.10	293	13.0	10	63.6	49	15.6	12	6.5	5	1.3	1	تساهم نظم المعلومات في زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير.	28
1	82.33	317	35.1	27	48.1	37	10.4	8	6.5	5	0	0	تساعد نظم المعلومات على التنسيق الجيد بين مختلف الاقسام.	29
6	69.61	268	24.7	19	31.2	24	22.1	17	11.7	9	10.4	8	القرارات الاستراتيجية الادارات العليا تنتقل الكترونيا بواسطة ايميل والانترنت.	30
	77.58	2091	المجموع											

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

بالنظر للجدول أعلاه، نلاحظ أن الأهمية النسبية تتراوح بين [69.61-82.33] وهذا يعني أنه لا توجد جوانب قصور فيما يتعلق ببعده استخدام أنظمة المعلومات. وقد تمثلت الجوانب الإيجابية للعبارة حسب ترتيبها فيما يلي:

- تلعب نظم المعلومات دورا أساسيا في التنسيق الجيد بين مختلف اقسام المؤسسات؛
 - تحتوي المؤسسات محل الدراسة على معدات ذات تكنولوجيا عالية، وقواعد بيانات منسقة؛
 - تملك المؤسسات محل الدراسة نظم وتكنولوجيات اتصال مجهزة بأحدث تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتوفرة؛
 - تستخدم المؤسسة المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار؛
 - المؤسسات محل الدراسة مزودة بأحدث البرامج المساعدة في اتخاذ القرار وخاصة مستودعات البيانات؛
 - تساهم نظم معلومات المؤسسات محل الدراسة في زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير؛
 - تستخدم المؤسسات البريد الإلكتروني والانترنت لتبادل المعلومات والقرارات بين مختلف الاقسام.
- ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار جودة المطابقة (كا²) على النحو التالي:

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتمة النقال بالجزائر

الجدول رقم 52: اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول استخدام نظم المعلومات في المؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
24	تستخدم معظم المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا، الزبائن والمنافسين في اتخاذ القرار.	1.3	1	3.9	3	15.6	12	62.3	48	16.9	13
25	لدينا معدات ذات تكنولوجيا عالية، برامج، شبكات اتصال (محلية، خاصة وعمامة) وقواعد بيانات.	5.2	4	0	0	9.1	7	51.9	40	33.8	26
26	لدينا نظم وتكنولوجيا اتصال مزودة بشبكات ذات تدفقات عالية والياف بصرية، وموصلة بأقمار صناعية.	1.3	1	3.9	3	15.6	12	55.8	43	23.4	18
27	لدينا نظام معلومات مزود ببرامج حديثة لاتخاذ القرار (مستودعات البيانات).	1.3	1	6.5	5	22.1	17	50.6	39	19.5	15
28	تساهم نظم المعلومات في زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير.	1.3	1	6.5	5	15.6	12	63.6	49	13.0	10
29	تساعد نظم المعلومات على التنسيق الجيد بين مختلف الأقسام.	0	0	6.5	5	10.4	8	48.1	37	35.1	27
30	القرارات الاستراتيجية الإدارات العليا تنتقل الكترونيا بواسطة ايميل والانترنت.	10.4	8	11.7	9	22.1	17	31.2	24	24.7	19
	المجموع	57.416									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتمف النقال بالجزائر

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم (كا²) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

- العبارة رقم 24: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تستخدم المؤسسات محل الدراسة المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنافسين في عملية اتخاذ القرار؛
- العبارة رقم 25: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، حيازة المؤسسات محل الدراسة على برامج وشبكات اتصال خاصة وعامة وقواعد بيانات؛
- العبارة رقم 26: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، المؤسسات محل الدراسة تملك تكنولوجيات اعلام واتصال متطورة؛
- العبارة رقم 27: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تملك المؤسسات نظم معلومات مساعدة في اتخاذ القرار؛
- العبارة رقم 28: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تساهم نظم المعلومات في زيادة قدرة المؤسسات على الابتكار والتطوير؛
- العبارة رقم 29: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تساهم نظم معلومات المؤسسات في التنسيق الجيد بين مختلف الأقسام؛
- العبارة رقم 30: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تستخدم المؤسسات محل الدراسة البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت، لتبادل القرارات والمعلومات بين الأقسام.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتهنه النقال بالجزائر

• عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بالبعد الثاني: إدارة نظم المعلومات في المؤسسة

الجدول رقم 53: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول إدارة نظم المعلومات في المؤسسة.

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	رقم العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4	76,10	293	23.4	18	42.9	33	33.8	26	0	0	0	0	يوجد مخطط معلوماتي على المدى الطويل يأخذ بعين الاعتبار الفرص التكنولوجية (للحصول على ميزة تنافسية انتاجية افضل للدخول لأسواق جديدة).	31
2	79,48	306	31.2	24	41.6	32	22.1	17	3.9	3	1.3	1	نستخدم لوحات القيادة لنظم المعلومات ومؤشرات الاداء لقياس: تكاليف الاجهزة الشبكات، البرامج، التكاليف، الارباح...	32
5	73,76	284	15.6	12	49.4	38	24.7	19	9.1	7	1.3	1	لدينا استراتيجية لاستغلال وتحسين حظيرة الاعلام الالى.	33
1	80	308	26.0	20	57.1	44	7.8	6	9.1	7	0	0	نقوم بتامين ومراقبة وصيانة اجهزة وشبكات الاتصالات.	34
3	77,92	300	23.4	18	46.8	36	26.0	20	3.9	3	0	0	نسعى الى تحسين اداء نظم المعلومات وتطبيقاته.	35
	77,45	1491	المجموع											

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

بالنظر للجدول أعلاه، نلاحظ أن الأهمية النسبية تتراوح بين [73.76 - 80] وهذا يعني أنه لا توجد جوانب قصور فيما يتعلق ببعدها إدارة نظم المعلومات. وقد تمثلت الجوانب الإيجابية للعبارة حسب ترتيبها فيما يلي:

– تقوم المؤسسات بعملية المراقبة وصيانة أجهزة وشبكات الاتصالات؛

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالجزائر

- أهمية مؤشرات الأداء ولوحات القيادة لقياس التكاليف والأرباح وغيرها؛
 - تحسين أداء نظم المعلومات؛
 - وجود مخطط معلوماتي على المدى الطويل يأخذ بعين الإعتبار الفرص التكنولوجية المتاحة.
 - وضع استراتيجية خاصة باستغلال وتحسين حظيرة الإعلام الالي.
- ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار جودة المطابقة (كا²) على النحو التالي:
- الجدول رقم 54: اختبار حسن التطابق لأفراد العينة حول بعد إدارة نظم المعلومات في المؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		اختبار جودة التطابق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
31	يوجد مخطط معلوماتي على المدى الطويل يأخذ بعين الاعتبار الفرص التكنولوجية (للحصول على ميزة تنافسية انتاجية افضل للدخول لأسواق جديدة).	0	0	0	0	33.8	26	42.9	33	23.4	18	0.011
32	نستخدم لوحات القيادة لنظم المعلومات ومؤشرات الاداء لقياس: تكاليف الاجهزة الشبكات، البرامج، التكاليف، الارباح...	1	1	3.9	3	22.1	17	41.6	32	31.2	24	0.000
33	لدينا استراتيجية لاستغلال وتحسين حظيرة الاعلام الالي.	1	1	9.1	7	24.7	19	49.4	38	15.6	12	0.000
34	نقوم بتامين ومراقبة وصيانة اجهزة وشبكات الاتصالات.	0	0	9.1	7	7.8	6	57.1	44	26.0	20	0.000
35	نسعى الى تحسين اداء نظم المعلومات وتطبيقاته.	0	0	3.9	3	26.0	20	46.8	36	23.4	18	0.000
												0.011
												34.091

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقى في تحسين أداء سوق

الماتمة النقال بالجزائر

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم (كا²) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، ومنه يتضح أن:

- العبارة رقم 31: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، لدى المؤسسات محل الدراسة مخطط معلوماتي على المدى الطويل يأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة؛
- العبارة رقم 32: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تستخدم المؤسسات لوحات القيادة لقياس الأرباح والتكاليف؛
- العبارة رقم 33: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، وجود استراتيجية لاستغلال وتحسين حظيرة الاعلام الالي؛
- العبارة رقم 34: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تهتم المؤسسات بامن وصيانة أجهزة وشبكات الاتصال؛
- العبارة رقم 35: تركزت الإجابات نحو فئة الاستجابة (موافق)، تسعى المؤسسات محل الدراسة لتحسين أداء نظم المعلومات بشكل مستمر.

ثالثا. عرض ونقاش الإجابات المتعلقة بجزء نظم اداء المؤسسة

الجدول رقم 55: التكرارات النسبية والنسب المئوية والوزن والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول اداء المؤسسة

الترتيب	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	أكبر ما يمكن		أكبر		تساوي		أقل		اقل ما يمكن		العبارة	رقم العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	78.18	301	19.5	15	54.5	42	24.7	19	0	0	1.3	1	زيادة رقم الاعمال	36.a
2	74.28	286	13	10	53.2	41	26	20	7.8	6	0	0	حصة السوق	36.b
3	72.98	281	13	10	46.8	36	33.8	26	5.2	4	1.3	1	المردودية	36.c
4	69.61	268	11.7	9	35.1	27	44.2	34	7.8	6	1.3	1	الابتكار	36.d
	73.76	1136	المجموع											

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتنم النقال بالجانر

بالنظر للجدول أعلاه، نلاحظ أن الأهمية النسبية تتراوح بين [69.61-78.18] وهذا يعني أنه لا توجد جوانب قصور فيما يتعلق ببعء الاء المؤسسي. وقد تمثلت الجوانب الإيجابية للعبارات حسب ترتيبها فيما يلي:

تعتمد المؤسسات محل الدراسة معايير أساسية لمقارنة أائها مع المنافسين وهي حسب الترتيب:

1. زيادة رقم الاعمال؛

2. حصة السوق؛

3. المرودية؛

4. الابتكار.

ومن أجل اختبار تحديد فئة الاستجابة التي تركزت نحوها استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة، تم إجراء اختبار جودة المطابقة (كا²) على النحو التالي:

الجدول رقم 56 : اختبار جودة التطابق لأفراد العينة حول أداء المؤسسة

رقم العبارة	العبارة	أقل ما يمكن		تساوي		أكبر		أكبر ما يمكن		اختبار جودة التطابق			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كا ²	الدلالة		
36.a	زيادة رقم الأعمال	1.3	1	0	0	24.7	19	54.5	42	19.5	15	45.13	0.000
36.b	حصة السوق	0	0	7.8	6	26	20	53.2	41	13	10	38.169	0.000
36.c	المرودية	1.3	1	5.2	4	33.8	26	46.8	36	13	10	58.649	0.000
36.d	الابتكار	1.3	1	7.8	6	44.2	34	35.1	27	11.7	9	53.065	0.000
0.000	المجموع											62.169	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم (كا²) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد العينة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل، وخاصة فيما يخص وصف أداء كل مؤسسة حسب معايير زيادة رقم الاعمال والحصة السوقية وكذلك المرودية، أما الابتكار فتركزت نحو فئة الاستجابة "يساوي" بمعنى أنه هناك سعي كبير لكل من جيزي وموبيليس وأوريدو نحو الابتكار والتميز وبنفس الأهمية.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتrices النقال بالجزائر

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

يهدف تفسير نتائج الدراسة سيتم الاعتماد على طريقة الانحدار على المركبات الأساسية (PCR) وهذا ما يتطلب إيجاد المركبات الأساسية، لذلك سيتم في المرحلة الأولى الاعتماد على طريقة تحليل المركبات الأساسية (ACP).

I. تحليل المركبات الأساسية

لإيجاد المركبة الأساسية نستخدم الحزمة (Facto MineR) الموجودة على التطبيق Rcmdr،

وذلك بالنسبة للمتغيرين المستقلين وهما نظام المعلومات والتوجه السوقي والمتغير التابع وهو الأداء.

I. 1- البحث عن المركبات الأساسية لعبارات الاستبيان الخاصة بالتوجه السوقي

من أجل اختيار المركبات الأساسية نعتمد على القيم الذاتية (eigenvalue) لمصفوفة التباين

والتباين المشترك وفقا لما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 57: معاملات القيم الذاتية لعبارات التوجه السوقي

	eigenvalue	percentage of variance	cumulative percentage of variance
comp 1	7.73812744	33.6440324	33.64403
comp 2	2.29934328	9.9971447	43.64118
comp 3	1.80939515	7.8669354	51.50811
comp 4	1.43532035	6.2405233	57.74864
comp 5	1.22536564	5.3276767	63.07631
comp 6	0.98185944	4.2689541	67.34527
comp 7	0.94405562	4.1045897	71.44986
comp 8	0.87058260	3.7851417	75.23500
comp 9	0.78293690	3.4040735	78.63907
comp 10	0.63964382	2.7810601	81.42013
comp 11	0.62050045	2.6978280	84.11796
comp 12	0.59783782	2.5992948	86.71725
comp 13	0.49217255	2.1398807	88.85714
comp 14	0.46591306	2.0257090	90.88284
comp 15	0.40202607	1.7479395	92.63078
comp 16	0.38523775	1.6749467	94.30573
comp 17	0.30660634	1.3330710	95.63880
comp 18	0.26093859	1.1345156	96.77332
comp 19	0.23108546	1.0047194	97.77804
comp 20	0.16151969	0.7022595	98.48030
comp 21	0.13382334	0.5818406	99.06214
comp 22	0.12152920	0.5283878	99.59052
comp 23	0.09417944	0.4094758	100.00000

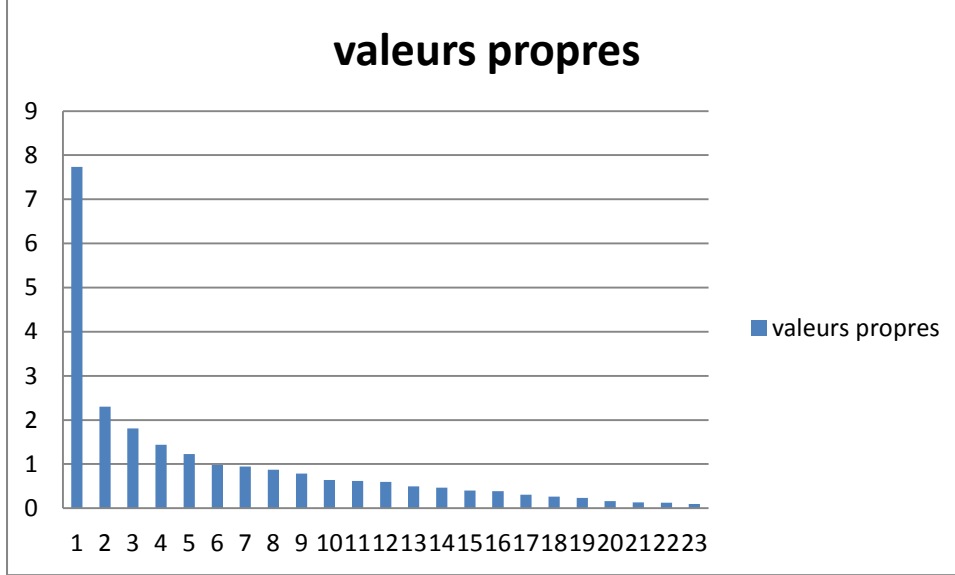
المصدر: مخرجات برنامج R بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتيز النقال بالجزائر

والشكل الموالي يمثل المدرج التكراري للقيم الذاتية:

الشكل رقم 69. القيم الذاتية لعبارات محور التوجه السوقي



المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم 57، وكذا الشكل رقم 69 أن المركبات الأساسية الخمسة الأولى تفسر 63.07% من التباين المفسر الكلي للظاهرة وهي نسبة مقبولة وفقا لمعيار كايزر (1960)، يتم الاعتماد في اختيار المركبات الأساسية على القيمة الذاتية للمصفوفة، بحيث لا تقبل المركبة ولا تدرج في النموذج إلا إذا كانت قيمتها تساوي أو تفوق الواحد الصحيح¹ وبالتالي نحتفظ ب المركبات الأساسية الخمسة الأولى على اعتبار أن $\alpha_1=7.73$ ؛ $\alpha_2=2.29$ ؛ $\alpha_3=1.80$ ؛ $\alpha_4=1.43$ ؛ $\alpha_5=1.22$.

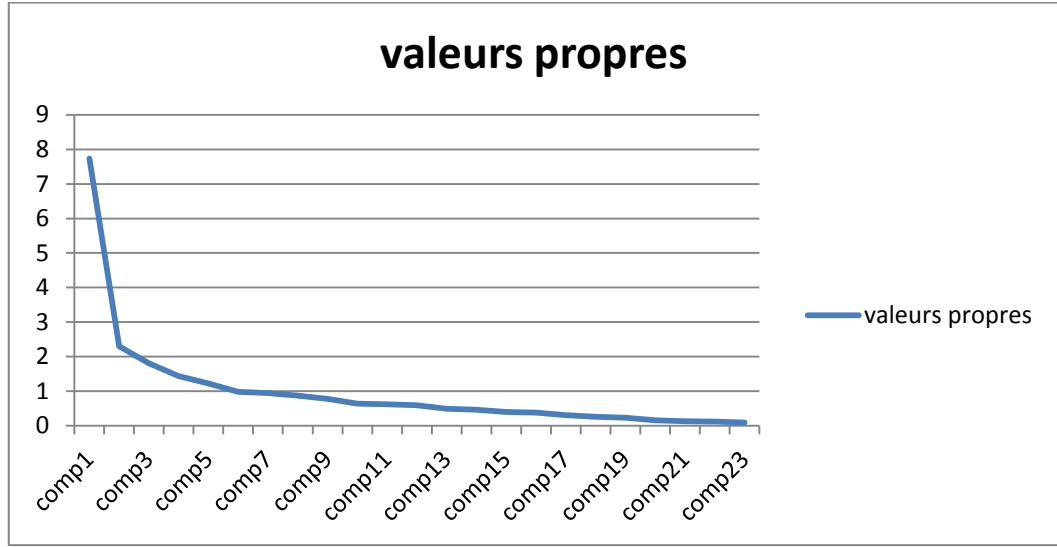
وللتأكد أكثر فإن هناك طرق أخرى يمكن اعتمادها لتحديد عدد المركبات الأساسية نستعين بها في تحديد المركبات الأساسية. مثل طريقة Gattells التي تعتمد على رسم القيم الذاتية للعوامل بيانيا، وفي حال اتسم العامل بدرجة انحدار قوية، أي أنه يميل في الاتجاه العمودي النازل فإنه يدرج في النموذج، في حين تستبعد العوامل التي تميل إلى الانحدار التدريجي الأفقي.

¹ . Jean-Jacques Croutsche, **Pratique De l'Analyse des Données en Marketing et Gestion**, (Paris : édition ESKA,1997), P.308-309.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتنمذة النتمقال بالتمزائمر

الشكل رقم 70. مخطط انحدار القيم الذاتية لمركبات محور التوجه السوقي



المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

من خلال المخطط البياني السابق يتبين أن المنطقة شديدة الانحدار تضم المركبات الأساسية الخمس الأولى، ومع الأخذ بعين الاعتبار النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً، يمكن الاحتفاظ بالمركبات الأساسية الخمس الأولى، وأما باقي المركبات التي تميل قيمها الذاتية إلى الانحدار الأفقي التدريجي تستبعد من النموذج.

من خلال المخطط البياني السابق يتبين أن المنطقة شديدة الانحدار تضم المركبة الأساسية الخمس الأولى، أما باقي المركبات فتتميل قيمها الذاتية إلى الانحدار الأفقي التدريجي وبهذا تستبعد من النموذج. وبكفي أن نحتفظ بالمركبات الخمس الأولى.

ولأن القيم الذاتية للمركبتين الرابعة والخامسة قريبة جداً من الواحد، تم استبعادهما.¹

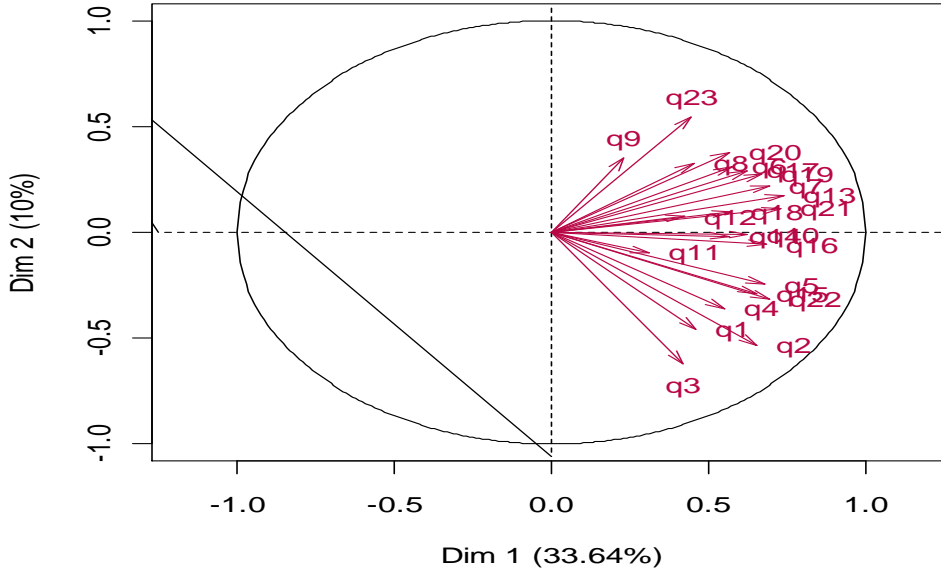
ولمعرفة ارتباط المتغيرات بالمحاور تم استخراج دائرة ارتباط المتغيرات.

¹ . Brigitte Escofier ; Jérôme Pages, *Analyses Factorielles simples et multiples*, 4^{ed} (Paris : Dunod, 2008), P. 27

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتrices النقال بالجزائر

الشكل رقم 71. دائرة ارتباط المتغيرات الخاصة بالتوجه السوقي للمؤسسات



المصدر: مخرجات برنامج R بالاعتماد على بيانات الدراسة.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن معظم المتغيرات ترتبط بالمحور الأول، في حين يرتبط كل من المتغيرات q3 و q9 و q23 فقط بالمحور الثاني وزيادة في التأكيد يمكننا استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات والمحاور كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول 58. ارتباط المتغيرات المتعلقة بالتوجه السوقي بالمحاور

\$Dim.1			\$Dim.2		
\$Dim.1\$quanti	correlation	p.value	\$Dim.2\$quanti	correlation	p.value
q13	0.7390918	1.659887e-14	q23	0.5450974	2.963499e-07
q21	0.7269312	7.154580e-14	q20	0.3792009	6.713600e-04
q22	0.6939314	2.615566e-12	q9	0.3495242	1.834466e-03
q7	0.6911315	3.472112e-12	q8	0.3274103	3.653900e-03
q16	0.6813991	9.071751e-12	q6	0.3118004	5.771947e-03
q5	0.6776951	1.294982e-11	q17	0.2911243	1.020749e-02
q19	0.6690922	2.902657e-11	q19	0.2753314	1.536976e-02
q15	0.6515375	1.391063e-10	q5	-0.2456227	3.130460e-02
q2	0.6515043	1.395057e-10	q15	-0.2907913	1.029833e-02
q10	0.6232261	1.419320e-09	q22	-0.3161016	5.100682e-03
q17	0.6227739	1.470200e-09	q4	-0.3598966	1.304998e-03
q6	0.5748533	4.563922e-08	q1	-0.4573650	2.892836e-05
q18	0.5711288	5.827123e-08	q2	-0.5325101	6.200933e-07
q20	0.5629227	9.878224e-08	q3	-0.6202560	1.786822e-09
q14	0.5628082	9.950234e-08			
q4	0.5481331	2.468868e-07			
q1	0.4592204	2.658784e-05			
q8	0.4515236	3.761003e-05			
q23	0.4434684	5.359366e-05			
q12	0.4242682	1.203697e-04			
q3	0.4194052	1.466317e-04			
q11	0.3105623	5.979116e-03			
q9	0.2307763	4.345847e-02			

المصدر: مخرجات برنامج R بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتrices النقال بالجزائر

على هذا الأساس يمكن تسمية المركبة الأولى جمع وتوزيع والاستجابة للمعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا، وتسمية المركبة الثانية الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

I. 2- البحث عن المركبات الأساسية لعبارات الاستبيان الخاصة بنظم المعلومات

لاختيار المركبات الأساسية فإننا نعلم على القيم الذاتية (eigenvalue) لمصفوفة التباين والتباين المشترك ونحصل على ما يلي:

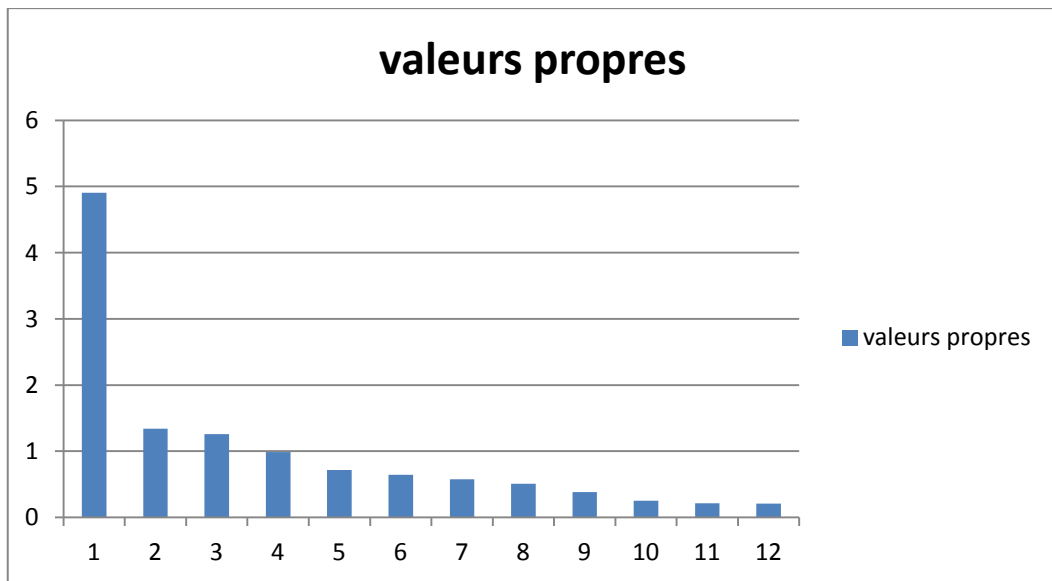
الجدول رقم 59. معاملات القيم الذاتية

	Eigenvalue	percentage of variance	cumulative percentage of variance
comp 1	4.9040357	40.866964	40.86696
comp 2	1.3411404	11.176170	52.04313
comp 3	1.2597967	10.498306	62.54144
comp 4	0.9869380	8.224483	70.76592
comp 5	0.7171291	5.976076	76.74200
comp 6	0.6453700	5.378083	82.12008
comp 7	0.5776088	4.813406	86.93349
comp 8	0.5074095	4.228412	91.16190
comp 9	0.3854967	3.212472	94.37437
comp 10	0.2509411	2.091176	96.46555
comp 11	0.2158481	1.798734	98.26428
comp 12	0.2082860	1.735717	100.00000

المصدر: مخرجات برنامج R بالاعتماد على بيانات الدراسة.

والشكل الموالي يمثل المدرج التكراري للقيم الذاتية:

الشكل رقم 72. القيم الذاتية لعبارات محور نظم المعلومات



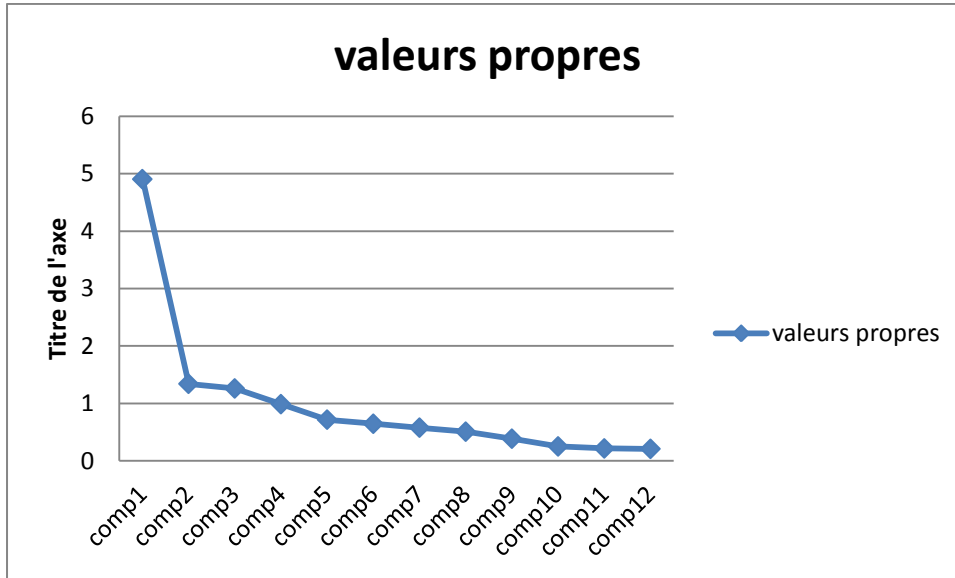
المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتمخ النقال بالجزائر

نلاحظ من الجدول رقم 59 ، وكذا الشكل رقم 72 أن المركبات الأساسية الثلاث الأولى تفسر 62.54% من التباين المفسر الكلي للظاهرة وهي نسبة مقبولة وفقا لمعيار كايزر وبالتالي نحتفظ بالمركبات الأساسية الثلاث الأولى على اعتبار أن $\alpha_1=4.90$ ؛ $\alpha_2=1.34$ ؛ $\alpha_3=1.25$ وللتأكد أكثر فإن هناك طرق أخرى يمكن اعتمادها لتحديد عدد المركبات الأساسية نستعين بها في تحديد المركبات الأساسية. مثل طريقة Gattells التي تعتمد على رسم القيم الذاتية للعوامل بيانيا، وفي حال اتسم العامل بدرجة انحدار قوية، أي أنه يميل في الاتجاه العمودي النازل فإنه يدرج في النموذج، في حين تستبعد العوامل التي تميل إلى الانحدار التدريجي الأفقي.

الشكل رقم 73. مخطط انحدار القيم الذاتية لمركبات محور نظم المعلومات



المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

من خلال المخطط البياني السابق يتبين أن المنطقة شديدة الانحدار تضم المركبات الأساسية الخمس الأولى، ومع الأخذ بعين الاعتبار النتائج التي تم التوصل إليها سابقا، يمكن الاحتفاظ بالمركبات الأساسية الخمس الأولى، وأما باقي المركبات التي تميل قيمها الذاتية إلى الانحدار الأفقي التدريجي تستبعد من النموذج.

من خلال المخطط البياني السابق يتبين أن المنطقة شديدة الانحدار تضم المركبة الأساسية الثلاث الأولى، أما باقي المركبات فتتميل قيمها الذاتية إلى الانحدار الأفقي التدريجي وبهذا تستبعد من النموذج. ويكفي أن نحتفظ بالمركبات الثلاث الأولى.

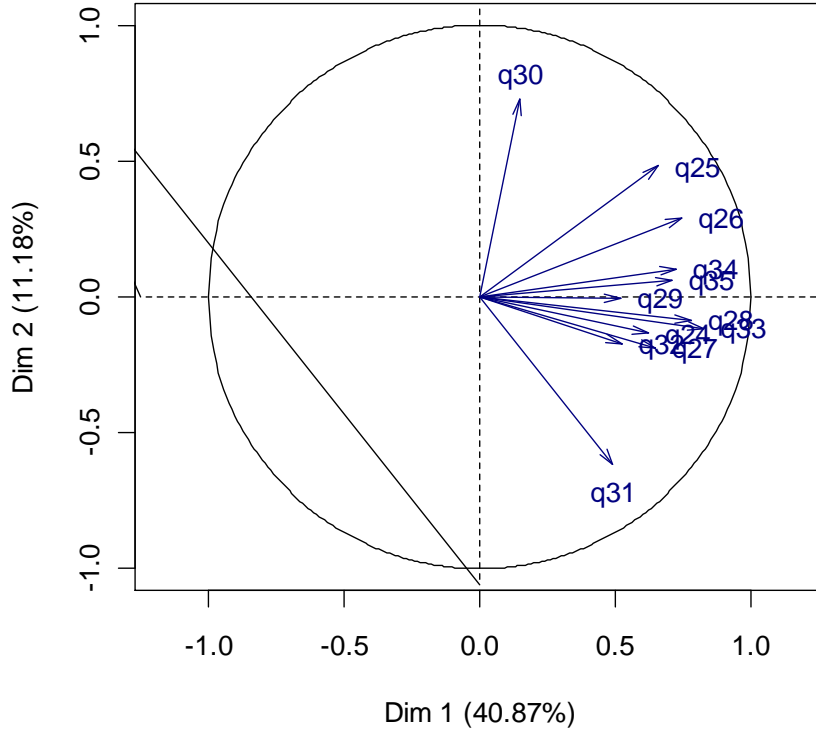
ولأن القيم الذاتية للمركبتين الثانية والثالثة قريبة جدا من الواحد، تم استبعادهما.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتrices النقال بالجزائر

ولمعرفة ارتباط المتغيرات بالمحاور تم استخراج دائرة ارتباط المتغيرات.

الشكل رقم 74. دائرة ارتباط المتغيرات الخاصة بنظم المعلومات



المصدر: مخرجات برنامج R بالاعتماد على بيانات الدراسة.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن معظم المتغيرات ترتبط بالمركبة الأولى المرتبطة بالمحور الأول، في حين ترتبط المتغيرات q30-q31 بالمركبة الثانية، وزيادة في التأكيد يمكننا استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات والمركبات كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم 60. ارتباط المتغيرات بالمحاور

\$Dim.1\$		\$Dim.2\$	
corrélation	p.value	corrélation	p.value
q33	0.8227437	q30	0.7259078
q28	0.7770300	q25	0.4817251
q26	0.7443115	q26	0.2914561
q34	0.7226215	q31	-0.6161757
q35	0.7092101		
q25	0.6580511		
q27	0.6486944		
q24	0.6210434		
q32	0.5220856		
q29	0.5192597		
q31	0.4906016		

المصدر: مخرجات برنامج R بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقية في تحسين أداء سوق

الماتrices النقال بالجزائر

على هذا الأساس يمكن اختيار مركبة واحدة للتعبير عن متغير نظم المعلومات، والتي يمكن تسميتها استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في المؤسسة.

I. 3- البحث عن المركبات الأساسية لعبارات الاستبيان الخاصة بالأداء المؤسسي

لإيجاد المركبة الأساسية نستخدم الحزمة (Facto MineR) الموجودة على التطبيق R ولاختيار

المركبات الأساسية فإننا نعتمد على القيم الذاتية (eigenvalue) لمصفوفة التباين والتباين المشترك ونتحصل على مايلي:

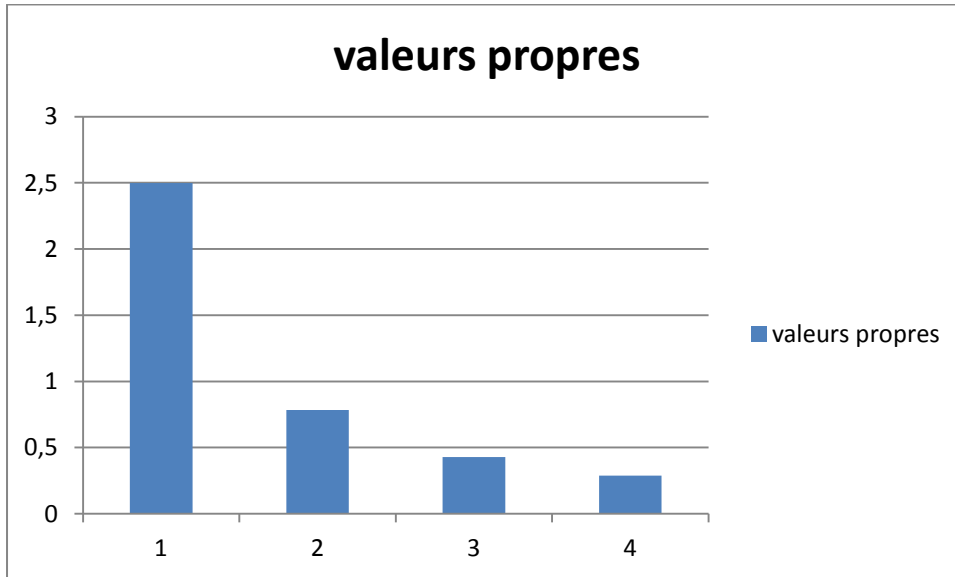
الجدول رقم 61. معاملات القيم الذاتية

	Eigenvalue	percentage of variance	cumulative percentage of variance
comp 1	2.4997736	62.494339	62.49434
comp 2	0.7833656	19.584139	82.07848
comp 3	0.4286596	10.716490	92.79497
comp 4	0.2882013	7.205032	100.00000

المصدر: مخرجات برنامج R بالاعتماد على بيانات الدراسة.

والشكل الموالي يمثل المدرج التكراري للقيم الذاتية.

الشكل رقم 75. القيم الذاتية لعبارات محور الأداء



المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم 61 ، وكذا الشكل رقم 75 أن المركبة الأولى تفسر % 62.49 من

التباين المفسر الكلي للظاهرة وهي نسبة مقبولة وفقا لمعيار كايزر وبالتالي نحتفظ بالمركبة الأولى على

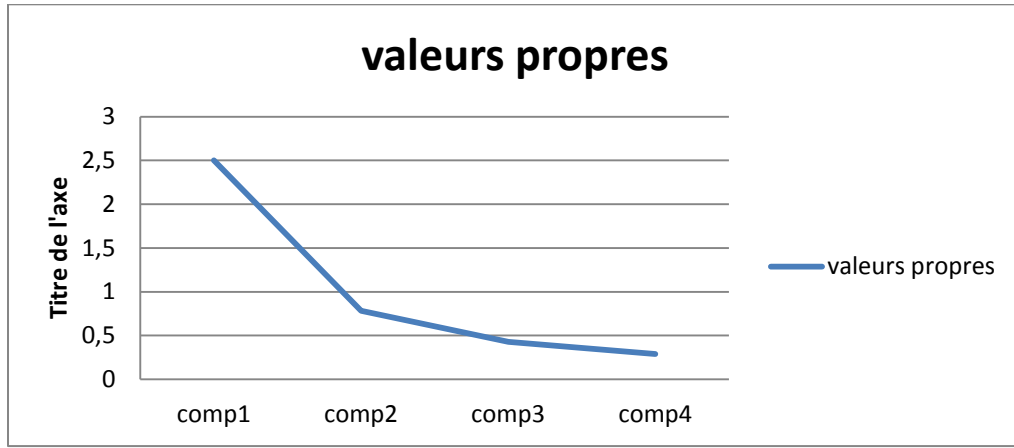
اعتبار أن $\alpha_1=2.49$.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوق في تحسين أداء سوق

الماتrices النقال بالجزائر

وللتأكد أكثر فإن هناك طرق أخرى يمكن اعتمادها لتحديد عدد المركبات الأساسية نستعين بها في تحديد المركبات الأساسية. مثل طريقة Gattells التي تعتمد على رسم القيم الذاتية للعوامل بيانيا، وفي حال اتسم العامل بدرجة انحدار قوية، أي أنه يميل في الاتجاه العمودي النازل فإنه يدرج في النموذج، في حين تستبعد العوامل التي تميل إلى الانحدار التدريجي الأفقي.

الشكل رقم 76. مخطط انحدار القيم الذاتية لمركبات محور الأداء

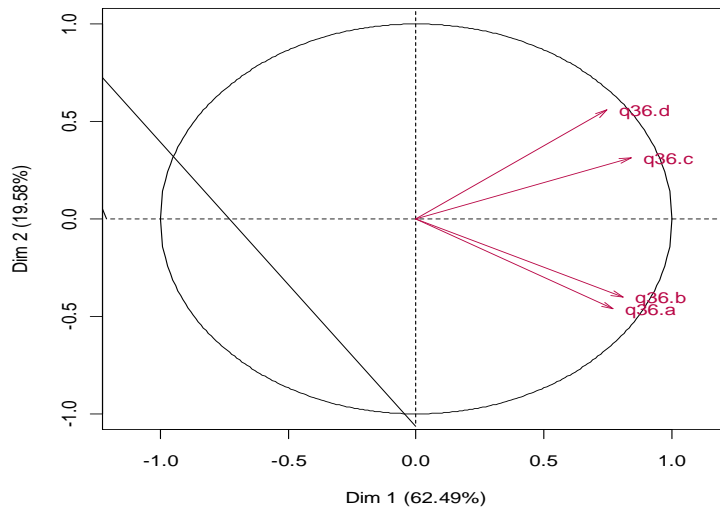


المصدر: مخرجات برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الدراسة.

من خلال المخطط البياني السابق يتبين أن المنطقة شديدة الانحدار تضم المركبة الأساسية الأولى أما باقي المركبات فتميل قيمها الذاتية إلى الانحدار الأفقي التدريجي وبهذا تستبعد من النموذج. ويكفي أن نحتفظ بالمركبة الأساسية الأولى.

ولمعرفة ارتباط المتغيرات بالمحاور تم استخراج دائرة ارتباط المتغيرات.

الشكل رقم 77. دائرة ارتباط المتغيرات الخاصة بالأداء



المصدر: مخرجات برنامج R بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتrices النقال بالجزائر

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن كل المتغيرات ترتبط بالمركبة الأولى المرتبطة بالمحور الأول، وزيادة في التأكيد يمكننا استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات والمركبات كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم 62. ارتباط المتغيرات الخاصة بالمحاور

\$Dim.1			\$Dim.2		
\$Dim.1\$quanti			\$Dim.2\$quanti		
	correlation	p.value		correlation	p.value
q36.c	0.8379195	2.063225e-21	q36.d	0.5585089	1.304450e-07
q36.b	0.8066270	8.427994e-19	q36.c	0.3128113	5.607538e-03
q36.a	0.7692634	3.035047e-16	q36.b	-0.4008516	3.030555e-04
q36.d	0.7451519	7.773370e-15	q36.a	-0.4614114	2.405152e-05

المصدر: مخرجات برنامج R بالاعتماد على بيانات الدراسة.

على هذا الأساس يمكن اختيار مركبة واحدة للتعبير عن متغير الاداء، والتي يمكن تسميتها الأداء المؤسسي.

II. الانحدار على المركبات الأساسية

للإجابة على إشكالية البحث تم استخدام أسلوب الانحدار على المركبات الأساسية PCR باستخدام التطبيق R، حيث تم في البداية استخراج المركبة الأساسية الأولى والثانية لمحور التوجه السوقي التي تم تسميتهما على التوالي: "جمع وتوزيع والاستجابة للمعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا" من المصفوفة الخاصة بالتوجه السوقي سيرمز لها بـ (information_entreprise) والثانية "الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة" سيرمز لها بـ (stratégie_compétitive)، وكذا استخراج المركبة الأساسية الأولى لنظم المعلومات تم تسميتها "استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة بالمؤسسة" من المصفوفة الخاصة بنظم المعلومات وسيرمز لها بـ (technologie_information)، إضافة إلى المركبة الأساسية الأولى للمتغير التابع الأداء التي تمت تسميتها بالأداء المؤسسي وسيرمز لها بالرمز (performance).

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الماتنم النقل بالجزائر

بإتباع الخطوات التالية ببرنامج R :

R commander → statistiques → Ajustement de modèles → régression linéaire

وبعد إدخال مصفوفة الاستبيان؛ تم الحصول على النتائج التالية:

الشكل رقم 78. نتائج الانحدار على المركبات الأساسية

```
> summary(RegModel.2)

Call:
lm(formula = performance ~ information_entreprise +
    stratégie_compétitive +
    technologie_information, data = Dataset)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.11088 -0.37137  0.04813  0.28109  1.53927

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)    3.1169    0.5584   5.581 3.84e-07 ***
information_entreprise  0.3824    0.2058   1.857  0.0273 .
stratégie_compétitive  0.1989    0.1747   1.138  0.0487
technologie_information  0.3144    0.1992   1.578  0.0188
---

```

المصدر: مخرجات برنامج R بالاعتماد على بيانات الدراسة.

من مخرجات التطبيق يتبين لنا أن استخراج المركبة الأساسية الأولى والثانية لمحور التوجه السوقي

التي تم تسميتهما على التوالي: "جمع وتوزيع والاستجابة للمعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين

والتكنولوجيا" و"الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة"، المركبة الأساسية لنظم المعلومات التي تمت تسميتها

"استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة بالمؤسسة" يأترون إيجابيا على المركبة الأساسية لأداء

المؤسسات حيث بلغت قيمة الإحتمال $P_1=0.0273$ و $P_2=0.0487$ و $P_3=0.018$ وهي

أقل من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أن

معاملات نموذج الانحدار تختلف عن الصفر وبالتالي تأكيد صحة النموذج وملائمته.

الفصل الرابع: مساهمة نظم المعلومات والتوجه السوقي في تحسين أداء سوق

الهاتف النقال بالجزائر

أي ان عملية جمع وتوزيع ونشر المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا إضافة لاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة والمتطورة في المؤسسة سوف يؤدي لزيادة أداء المؤسسة. يمكن صياغة المعادلة النهائية لنموذج الانحدار الخطي بالشكل التالي:

$$y = 0.38x_1 + 0.19x_2 + 0.31x_3 + 3.11.$$

بعد الدراسة الاحصائية تم التوصل إلى نتائج موافقة للفرضية الاساسية للبحث والتي تنص على ضرورة تبني فلسفة التوجه السوقي واستخدام نظم معلومات فعالة ذات اداء جيد لزيادة وتحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة.

وبهذا تم التوصل إلى أن المؤسسات محل الدراسة تبني استراتيجياتها التنافسية على أساس متطلبات ورغبات الزبائن التي تسعى للحفاظ عليهم وكسب ولاءهم في محيط شديد المنافسة يتسم بالديناميكية والتغير السريع وخاصة من الجانب التكنولوجي، كما تهتم بالبحث والتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر ووضع استراتيجيات وسياسات مناسبة لمواجهة منافسيها خاصة باعتبار سوق الهاتف النقال قطاع تسوده المنافسة الشديدة بين المتعاملين الثلاثة لكسب اكبر حصة سوقية وبالتالي تحسين أدائها مقارنة بمنافسيها.

الخاتمة

الخاتمة

بعد أن تم الإلمام بمختلف جوانب الأداء وكيفية قياسه بمختلف المنهجيات والطرق وتحليلها ومعرفة جوانب قوتها وضعفها ومدى قدرتها على الموازنة بين الطرق التقليدية المالية لقياس الأداء والمؤشرات الحديثة للأداء التي تركز على أهداف غير مالية كرضا العميل والتعلم وغيرها من المؤشرات التي تتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية، وبعد التطرق لدراسة لوحات القيادة من مختلف الجوانب والطرق وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير والبعيد، من خلال ترجمة استراتيجية المنظمة لأهداف تشغيلية قابلة للقياس من منظور ما جرى سابقا وما يجري حاليا وما يتوقع أن يحدث مستقبلا.

وبعد أن بينت الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي ضرورة قيام المؤسسات بتطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات لما لها من دور في تحقيق الإبداع والتميز وانعكاس ذلك على نجاحها واستمرارها حيث أن نظم المعلومات قد أتاحت فرصة كبيرة لمنظمات الأعمال المختلفة في تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها المرجوة كما ساهمت في تطوير وتحسين أدائها الإداري بفعل اعتماد هذه النظم على تكنولوجيا حديثة ومتطورة تمكن هذه المنظمات من رسم سياساتها وتوجهاتها المستقبلية وخاصة تلك التي تتبنى فلسفة التوجه السوقي التي أضحت ضرورة حتمية في محيط يشهد تطور سريع في المجال التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي.

وبعد أن تم التطرق لقطاع الاتصالات في الجزائر والذي يعتبر من أهم القطاعات التي تعرف نموا كبيرا وتشهد منافسة شديدة خاصة في مجال خدمة الهاتف النقال بين مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية، مما يستدعي استعمال التكنولوجيا الجديدة في هذا المجال لإرساء قواعد إدارة حديثة تتبنى أحدث الأساليب وتمكنها من مواجهة المنافسة القوية واكتساب حصة سوقية تمكنها من التميز والسيادة. تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- التوجه السوقي فلسفة تجمع بين التوجه بالعميل الذي يعني التفهم الكامل للمشتريين المستهدفين لهدف خلق اعلي قيمة لهم من جهة. ومن جهة أخرى التوجه بالمنافس الذي يعني اكتشاف وفهم نقاط قوة وضعف المنافس الحالي والمرتبب، بالإضافة إلى التنسيق بين الوظائف التي تهدف وبالدرجة الأولى للاستخدام المنسق والاستغلال الكفء لموارد المنظمة لخلق اعلي قيمة للعملاء المستهدفين؛
- إن المنظمات الموجهة بالسوق تستجيب للاحتياجات المتغيرة في محيطها الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي؛

الخاتمة

- إن المنظمات الموجهة بالسوق تهتم بكل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة والتي تتأثر بأنشطتها وسياساتها، مما يستوجب على هذه المنظمات أن تسارع إلى تطوير نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيات الحديثة لتحسين أدائها والحفاظ على بقاءها وإستمرارها؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن المسيرين من الحصول على المعلومات الهامة عن حجم السوق وقوة المنافسين وتغير أذواق المستهلكين والخصائص الثقافية للمجتمع والوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسات المنافسة؛
- إن لوحات القيادة توفر للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء. كما تسمح بتحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج بين المقاييس للموضوعية والمقاييس الذاتية؛
- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن والأنظمة وديناميكية النمو في المؤسسة، لا تفضل هذه الطريقة قياسا من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل تهدف إلى تحقيق توازن بين هذه القياسات الأربعة؛
- من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير لوحة القيادة، إذ أنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية.
- أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم التوصل للنتائج التالية:
- إن قطاع الإتصالات في الجزائر وبشكل خاص قطاع خدمة الهاتف النقال من أهم القطاعات وأكثرها نجاحا لما يشهده من نمو وتطور سريع خصوصا مع تفتحه على المنافسة بفعل الإصلاحات التي شهدتها ودخول المنافسين الأجانب حيث أدى ذلك إلى زيادة التنافسية في القطاع والجودة في الخدمات والعروض؛
- وعي وإدراك المؤسسات محل الدراسة بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيايات إعلام واتصال متطورة لمواكبة التطورات التكنولوجية ورصد تحركات المنافسين للوصول إلى الهدف الاساسي وهو تحقيق رضا وولاء الزبون؛

الختامة

- المنافسة القائمة بين المتعاملين الثلاث لسوق الهاتف النقال جيزي- موبيليس- اوريدو فرضت على هذه المؤسسات تبني سياسات واستراتيجيات تركز على معرفة متطلبات واحتياجات الزبائن، استخدام أنظمة معلومات تتميز بالنجاعة والفعالية بهدف الحصول على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب خاصة في ظل محيط تسوده الديناميكية والتغير السريع، وخاصة ان خدمات مؤسسات الاتصالات الخلوية تتشابه فيما بينها، ويبقى التميز في كيفية انجاز وتقديم الخدمات والعروض هو أساس تحقيق ميزة تنافسية وأداء جيد؛
- تعتمد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة في تطوير منتجاتها، كما تقوم بتحسين منتجاتها بشكل دوري ومستمر للحفاظ على موقعها التنافسي في القطاع؛
- يستخدم المتعاملون الثلاث لسوق الهاتف النقال أحدث المعدات التي تتسم بتكنولوجيات عالية متطورة مزودة بشبكات اتصال محلية وعالمية تسمح لها بمواكبة العصرنة في قطاع الاتصال والإعلام؛
- عمليات التحديث والتطوير تقتضي تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإتاحتها للاستخدام من قبل كل أقسام المؤسسة لهدف تحقيق التميز في الأداء؛
- وعي وإدراك المتعاملين الثلاث بالأهمية الإستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها في سبيل كسب مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في سوق شديدة المنافسة.

أفاق البحث:

- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام تحليل التباين بعاملين؛
- قياس درجة التوجه السوقي للمؤسسات محل الدراسة باستخدام التحليل التمييزي؛
- دراسة العلاقة بين التوجه السوقي، الابتكار والأداء باعتبار أن استراتيجيات التوجه السوقي ترتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على الابتكار؛
- دراسة العلاقة بين التوجه السوقي، الابتكار والنمو الاقتصادي باعتبار الابتكار المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي؛
- قياس أداء نظم المعلومات في المؤسسة؛
- تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الجزائرية كأساس لتقييم أدائها.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I. الكتب:

1. جيرو فرنسواز وآخرون. ترجمة وريدة واشد. المراقبة الادارية وقيادة الأداء. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 2007.
2. غالب ياسين سعد. اساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. (عمان: دار المناهج. 2012).
3. غالب ياسين سعد. تحليل وتصميم نظم المعلومات. (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. 2011).

II. البحوث وأوراق العمل:

1. قديمي ثائر عدنان وآخرون. "أيهما أكثر قدرة على تفسير التغيير في القيم السوقية للأسهم أهي القيمة الاقتصادية المضافة EVA أم معايير الأداء التقليدية"، الأردن، 2011.

III. التقارير:

1. تقرير قياس مجتمع المعلومات. الإتحاد الدولي للإتصالات (ITU). سويسرا. 2014.

IV. ملتقيات:

1. قوفي سعاد. "الملاحم التنظيمية والاستراتيجية التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري". الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة محمد خيضر. بسكرة الجزائر. 2010.

V. مواقع الانترنت:

1. المعرواي أنس . "ما هي الحوسبة السحابية". <http://ardroid.com/2012/10/24/what-is-cloud-computing/>. آخر زيارة: ديسمبر 2014.
2. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI . قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.. <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015> آخر زيارة : فيفري 2015.

ثانياً: باللغة الأجنبية

I. **Ouvrages :**

1. A Simon. **The New Science of management decision**. 1^{ère} édition. (New-York: 1960).
2. A. Young Roy; Allen M.Weiss ; David W.Stewart. **Marketing Champions**. (Canada : John Wiley & Sons. inc.. Hoboken. 2006).
3. A.James O'Brien & George M. Marakas. **Management Information System**. 10 edition. (New York: McGraw-Hill/Irwin. 2011)
4. A.stiffler Mark. **Performance: creating the performance drivenorgansation** . (New jersey: John wiley& Sons. ins. 2006).
5. Barbel Michel; Meier Olivier. **Manageor**.(Paris: Dunod. 2006.
6. Berk Jonathan et autre. **Finance d'entreprise**. (Paris :Pearson education. 2008).
7. B O H N K É S A B I N E. **Moderniser son système d'information**, (Paris : Eyrolles. 2010),
8. Bounfour Ahmed et Epinette Georges. **Valeur et performance des SI: Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise**. (Paris: DUNOD. 2006).
9. Bouquin.H. **Le contrôle de gestion**. 6ème édition (Paris : presses **Universitaires de France**. 2004).
10. Buchet Frédéric ; Caron Nicolas. **Les tableaux de bord de la fonction commerciale**.(Paris : Dunod. 2006).
11. Burtonshaw-Gunn Simon A; Salameh Malik. **ESSENTIAL TOOLS FOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants**. (United Kingdom : John Wiley & Sons Ltd. 2009).
12. Chung. Yi-chan and others. "Research on correlation between Informtion Technology Involvement, Market orientation, Innovative Activities implementations and firm performances in Taiwan's Science Industrial Park". **Information Technology Journal**. Asian Network for Scientific Information. 9(4) :621-631. 2010 .
13. Caseau Yves. **Le S.I. démystifié**. (Paris : Dunod. 2012).
14. Coffey Dan and Thornley Carol. **Industrial and labour Market Policy and Performance** . (London : Routledge. 2005).
15. Croutsche Jean-Jacques. **Pratique De l'Analyse des Données en Marketing et Gestion** .(Paris : édition ESKA.1997).
16. DEIXONNE Jean-luc. **Piloter les Systèmes d'Information** ,(Paris : Dunod.2012).

17. Delmond Marie-Hélène et autres. **Business models,coproduction de valeur et systèmes d'information.**(France : Springer. 2013).
18. Département Politique Général de l'entreprise du Groupe HEC. *Strategor* . (Paris : Dunod . 2004).
19. Elearn. **Managing Markets and Customers** . (London: Elsevier. 2006).
20. Escofier Brigitte; Pages Jérôme. **Analyses Factorielles simples et multiples.** 4^{ed} (Paris : Dunod. 2008).
21. Fernandez Alain. **Les nouveaux tableaux de bord des managers.** Cinquième édition . (Paris: EYROLLES. 2011).
22. Fortin Marie-Fabienne. **Fondements et étapes du processus de recherche** (Canada : les éditions de la Chenelière inc. 2006).
23. Garibaldi G.. **Stratégie Concurrentielle: choisir et gagner** . (Paris: Éditions d'Organisation. 1994).
24. Gottland David. **L'orientation Marché : nouvelle méthode. nouveaux outils** . (Paris: Éditions d'Organisation. 2005).
25. Gupta Hitesh. **Management Information System.** first ed,(New Delhi: International book house PVT.LTD. 2011).
26. Jaulent Patrick. Quarès Marie-Agnès. **pilotez vos performances.** 2eme édition. (Paris: afnor éditions. 2008).
27. Kaplan. R. S. & Norton. D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.**(USA: *Harvard Business School Press. 1996*).
28. Kotler P.; Armostrong G. **Principal of Marketing.** 6th ed . (New jersey : jensy. Pretence-Hall. inc. 2007).
29. Lambin &Chumpitaz. **Marketing stratégique et opérationnel.** 5 ème édition .(Paris: DUNOD. 2002).
30. Lambin Jean-jacques &Chantal de Moerloose. **Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché.** 7ème édition . (Paris: DUNOD. 2008).
31. Lambin Jean-Jacques. **CHANGING MARKET RELATIONSHIPS IN THE INTERNET AGE** . (Belgique: Presses universitaires de Louvain.2008).
32. Laudon Kenneth et Laudon Jane. **Management des systèmes d'information.** 9^eedition. (France: Pearson éducation. 2006).
33. Legrenzi Christophe; Rosé Philippe. **Les tableaux de bord de la DSI.** 2e édition.(Paris: DUNOD. 2013).
34. LEQUEUX Jean-Louis. **Manager avec les ERP Architecture Orientée Services (SOA),** (Paris : Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles. 2008).

35. Lindon Denis & Jallat Frédéric. **Le Marketing : études. moyens d'action Stratégie.** 5^{ème} édition. (Paris: Dunod. 2005).
36. Löning Hélène; Pesqueux Yvon et autre. **le contrôle de gestion : organisation. outils et pratiques.** 3^e édition . (paris: dunod. 2008).
37. Lorino Philippe. **Méthodes et pratiques de la performance.** 3^{ème} édition. (Paris: éditions d'organisation. 2003).
38. Parmenter David. **key performance indicators.** (New Jersey: John wiley: Sons. Inc. Hoboken. 2007).
39. Peter Love ZahirIrani . **evaluating information systems.** (UK : ELSEVIER.2008).
40. Porter.E Michael. **Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance.** (New York: The Free Press. 1998).
41. R. Jay Galbraith. **Designing the Customer-Centric Organization .** (San Francisco : Jossey-Bass. 2005).
42. R. NADEAU. M LANDRY. **L'aide à la décision : Nature instruments et perspectives d'avenir.** (Québec: les P.U.L. 1986).
43. Reix Robert; et autre. **Systemes d'information et management des organisations.** 6^{ème} édition. (Paris : Vuibert. 2011).
44. Saulpic Olivier et autre. **Les fondamentaux du contrôle de gestion.** (France: Pearson éducation. 2011).
45. Tillman George. **The Business-Oriented CIO : a guide to Market-Driven Management.** (New Jersey: John Wiley and sons. Inc. 2008)
46. Tomas Jean louis. **ERP et PGI : sélection. méthodologie de développement et gestion du changement.** 5^{ème} édition ,(Paris : Dunod.2007).
47. Vicki Lynn Sauter. **Decision support systems for business intelligence.** 2nded.(New jersey: John Wiley& Sons. Inc.2010).
48. Voyer Pierre. **Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance.** 2^{ème} édition(Canada : presses de l'université du Quebec. 2000).
49. W. Eckerson Wayne. **Performance Dashboards : Mearsuring. Monitoring. and Managingyour Business.** (Canada: John Wiley and sons. Inc. 2006).
50. Wolfhugel Christophe; Bloch Laurent. **Sécurité informatique : Principes et méthodes à l'usage des DSI. RSSI et administrateurs .** (Paris: eyrolles. 2008).
51. Zaraté Pascale. **Tools for Collaborative DecisionMaking,**(UK : ISTE Ltd and John Wiley& Sons. Inc. . 2013).

II. revues et périodiques

1. A.Heins Richard. "Market Orientation : Toward Integrated Framework ". **Academy of Marketing Science Review** Vol. 1. 2000.
2. Annick Bourguignon. " Peut-on définir la performance ? ".**Revue française de comptabilité**. Juillet-Août 1995. n°269.
3. Berland Nicolas; Renaud Angéle. " **Mesure de la performance globale des entreprises.Comptabilité et environnement**". May 2010. France
4. CASSINI SANDRINE. "Oracle cherche à devenir crédible dans le cloud".**Magazine Les Echos**. france. novembre 2014.
5. CASSINI SANDRINE. "Oracle cherche à devenir crédible dans le cloud".**Magazine Les Echos**. france. novembre 2014
6. CECILE DESJARDINS. " Optimiser l'installation d'un logiciel ERP".**Magazine Enjeux-les Echos**. France. mai 2014
7. Deniz Engin Eris et autres. "The effect of Market Orientation. Learning orientation and Innovativeness on Firm Performance". A research from Turkish Logistics Sectors. **International Jornal of Economic Sciences and Applied Research**. Volume5. Issue1. 04/2012.
8. FIOL Michel. "Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle.Un rendez-vous manqué". **COMPTABILITE. CONTROLE. AUDIT ET INSTITUTION(S)**. Tunisie: 2006.
9. Henri Jean-François. "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap". **School of Accounting**. Université Laval. Volume 30 . N° 6 . 2004. P. 98.
10. Kaplan. R. S. & D. P. Norton. "Using the balance dscorecard as a strategic management system".**Hravard Business Review**. Managing for the long term : July-August. 2007.
11. Kaplan R.S et D.P. Norton. " The Balanced Scorecard–Measures That Drive Performance ".**Harvard Business Review**. janv.-févr. 1992.
12. Langerak Fred ; Hultink Erik Jan and Robben. Henry S. J. " The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance". **The journal of Product Development & Management Association**. 2004;21:79–94.
13. Narver John C; Slater Stanley F."The effect of a market orientation on business Profitability".**Journal Of marketing**. Octobre 1990.

14. NWAMEN Fidèle. "impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises". **La Revue des Sciences de Gestion**. n°218. 2006/2.
15. Paviot Genevière. "L'information dans le processus de décisions commerciales : un état des pratiques des entreprises. **Information, communication et management dans l'entreprise : quels enjeux?**" . Paris: L'Harmattan. 2008.
16. Remli. Norizan. And others. " A Proposed Conceptual Framework for Market Orientation and Innovation towards Takaful Performance in Malaysia". **International Journal of Business and Management**. Canada. Vol. 8, No. 7; 2013.
17. Salgado Melchior. "La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations". **revue des Sciences de l'Homme et Société / Gestion et management**. juillet 2013.
18. Sari Abbdelhaq. "Comparaison de deux methodes de conception du BSC OVAR ", France, 2008.

III. conférences et rapports et autres publications

1. Blandine Laffargue. "Guide du BIG DATA". l'Annuaire de référence à destination des utilisateurs. IBM software. Paris. 2013-2014.
2. Denis Jean-Emile. et autre. "Orientation Marché et Performance : Intégration des Evidences Empiriques". Suisse: Université de Genève. 2000.
3. Hervé Remaud. "L'influence de L'orientation Marché sur la Compétitivité Export des Petites Entreprises". Australie : University of South Australia Adelaide. 2006.
4. Ministère de l'économie. de l'industrie et du numérique. "BIG DATA : challenges big data faire de la France un leader mondial du big data".Dossier de presse. France. 2 décembre 2014.
5. Morin Laurent. "De l'Orientation -Marketing à l'Orientation – marché (3)". GECKO Communication. 2002.
6. Rapport CIGREF. " Alignement stratégique du système d'information". France: 2002.
7. Schlosser Francine K. & Naughton Rod B.Mc. "Building Competitive Advantage upon Market Orientation". Quebec: University of Waterloo. 2004.
8. Villard Michel; Ahmet Uçakturk . "The Effects of Management Information and ERP Systems on Strategic Knowledge Management and Decision-Making",9th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences 99. 2013.

IV. Theses

1. CHTOUROU Nesrine. " Alignement strat_egique des usages du systeme ERP :Emergence d'une hypothese culturaliste". These pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers Discipline / Spécialité : Sciences de Gestion. CNAM. 2012.
2. ESSID Moez. "LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE :LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE.". These pour obtenir le grade de Docteur. Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet.Centre de recherche en Pilotage Économique et Social des ORganisations (PESOR). 2010.
1. HALPERN N. "Market orientation and the performance of airports in Europe's peripheral areas". PHD THESIS. CRANFIELD UNIVERSITY. SCHOOL OF ENGINEERING HUMAN FACTORS AND AIR TRANSPORT AIR TRANSPORT GROUP. 2006-2007.

V. Sites Web

1. <http://www.mobilis.dz/> . dernière visite 01/02/ 2015.
2. <http://www.mptic.dz/>. dernière visite 04/01/ 2015.
3. <http://www.mptic.dz/>.. Dernière visite : 02/12/2014.
4. <http://www.ooredoo.dz/ooredoo/>. Dernière visite : 04/03/2015.
5. Technologieclé2015.http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/innovation/tc2015/technologies-cles-2015-tic.pdf.
6. PESQUEUX Yvon. la notion de performance globale. <http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>.
7. BSC Designer Team. " BalancedScorecard Fact Sheet and Statistics". January 14. 2015. <http://www.bscdesigner.com/balanced-scorecard-fact-sheet.htm>; Derniere visite :Fevrier 2015.
8. L'ARPT classe Mobilis leader de la 3G en Algérie.. http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/telecoms/l-arpt-classe-mobilis-leader-de-la-3g-en-algerie-29-12-2014-172841_293.php. derniere visite: 02/01/2015.
9. JACKSON TED. " 10 Companies Using The Balance dScorecard (&Why)". APR 7. 2015. <https://www.clearpointstrategy.com/companies-using-the-balanced-scorecard/>. dernière visite : 10 avril 2015.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 1. التخصصات/الفروع التكنولوجية(مستخرج لدراسة تكنولوجيا (2015

Chimie & matériaux & procédé	TIC	Environnement	Energie	Transport	Bâtiments	Santé Agriculture Agroalimentaire
1. Nanomatériaux 2. Simulation moléculaire 3. Biotechnologies blanches 4. Microstructuration 5. Catalyse 6. Dépôt de couche mince 7. Matériaux fonctionnels, intelligents et de performance 8. Capteurs 9. Procédés menbraires 10. Fabrication rapide 11. Elaboration de composites -Assemblages multimatériaux 12. Contrôle non destructif	13. Robotique 14. Réseaux sans fils 15. Réseaux haut débit optiques 16. Objets communicants 17. Technologies 3D 18. Interfaces homme machine 19. Ingénierie et systèmes complexes et système de système 20. Calcul intensif 21. Progressive/ intelligent Manufacturing 22. Optoélectronique 23. Nanoélectronique 24. Technologies de numérisation de contenus 25. Sécurité holistique 26. Virtualisation et informatique en nuage s 27. Logiciel embarqué et processeurs associés 28. Valorisation et intelligence des données 29. Portail collaboration	30. Technologies pour la captation maîtrisée et le traitement des sédiments pollués 31. Capteurs pour l'acquisition de données 32. Technologies pour le dessablement de l'eau à faible charge énergétique 33. Technologies pour le traitement des polluants émergents de l'eau 34. Technologies pour le traitement de l'air 35. Technologies pour la dépollution in situ des sols et des sites pollués. 36. Technologies pour le recyclage des matériaux rares et leur valorisation 37. Technologies de tri automatique des déchets 38. Technologie de tri automatique des déchets 39. Valorisation matière des déchets	41. Carburants de synthèse issue de la biomasse 42. Solaire thermodynamique 43. Energies marines 44. Piles à combustible 45. Technologies de l'hydrogène 46. Captages , stockage et valorisation de CO2 47. Energie nucléaire 48. Solaire photovoltaïque 49. Energie éolienne en mer 50. Géothermie 51. Stockage stationnaire d'électricité 52. Réseaux électriques intelligents 53. Technologies d'exploration et de production d'hydrocarbures 54. Technologies de raffinage des hydrocarbures 55. Technologies pour l'exploration, l'extraction et les	58. Moteurs à combustion interne 59. Moteurs électriques 60. Nouvelles technologies de turnomachine 61. Interfaction homme machine ergonomie 62. Optimisation de la chaine logistigue 63. Technologies de stockage et de gestion à bord de l'énergie électrique 64. Electronique de puissance 65. Mécatronique 66. Démarche d'optimisation de l'ingénierie et de la production 67. Matériaux et technologie d'assemblage pour	70. Systèmes d'enveloppe du bâtiment 71. Systèmes constructifs 72. Matériaux biosourcés composites et recyclés 73. Maquette numérique 74. comptage intelligent 75. Technologie s de l'intégration et de mutualisation des ENR dans le bâtiment	76. Ingénierie cellulaire et tissulaire 77. Ingénierie génomique 78. Ingénierie du système immunitaire 79. Technologies pour la biologie de synthese 80. Systèmes bio embarqués 81. Technologies pour la maîtrise des écosystèmes microbiens 82. Capteurs pour le suivi en temps réel 83. Technologies de diagnostic rapide. 84. Technologies pour l'imagerie du vivant 85. Technologies douces d'assainissement.

الملاحق

	et communication	organiques 40. Eco – conception	traitements des ressources. 56. Carburants de synthèse issus de ressources fossiles 57. Biomasse et déchets : valorisation energitique	l'allègement 68. Outils et méthode de conception et de validation. 69. Outils et méthode de conception et de validation		
--	------------------	------------------------------------	--	---	--	--

Source: Technologie Clés 2015 : <http://www.industrie.gouv.fr/tc2015/technologies-cles-2015.pdf>.

الملاحق

الملحق رقم 2. قائمة لبعض الرموز المتداولة في حقل نظم المعلومات

	Sigle	Définition et commentaire
Association française de l'audit et du conseil informatique	AFAI	L'AFAI est le chapitre français de l'ISACA (informatique system audit & control Association) , association à l'origine entre autres des référentiels et modèles Cobit , Risk IT, Val IT
Capability maturity model integration	CMMI	Conçu dès 1987 à partir des meilleurs pratiques du logiciel par le SEI (Software Engineering Institute) et des représentants de l'industrie du logiciel , à sa conception , tandis que l'approche ITIL est davantage orienté « production » Le CMMI est un référentiel international qui décrit cinq niveaux de maturité pour lesquels il existe des programmes de certification.
Control objectives for information & related technology	CobiT	Modèle de gouvernance IT décrivant les processus IT initié par l'ISACA (voir AFAL) et don't l'objectif est de faire le lien entre les exigences métier, les besoins de controle et les contraintes technique eventuelles. C'est un cadre de contrôle qui vise à aider le management à gérer les risques (sécurité, fiabilité, conformité) et les investissements. Il est utilisé notamment dans le contexte d'audits.
Design for six sigma	DFSS	DFSS (Design For Six Sigma) est la méthode d'analyse des processus qui reprend les quatre dernières étapes de Six Sigma en les adaptants : Identifier : définir les exigences des clients et leurs limites Concevoir : choisir les concepts analyser les risques Optimiser : optimiser la conception pour diminuer les variations du process de production ; Valider
Institut de la gouvernance des	IGSI	Fondé ar l'Afait et le Cigref a en particulier réalisé un modèle de benchmarking des

systemes d'information		coûts informatiques (version d'octobre 2006 téléchargeables) dont l'objectif est d'aller vers un standard de pilotage des coûts informatiques
Information Technology Infrastructure library	ITIL	Née en Angleterre dans les années 1980, cette démarche se fonde sur une bibliothèque d'ouvrage de meilleures pratiques qui s'appliquent notamment à l'industrialisation de la production des systèmes informatique, particulièrement en termes de performance et de disponibilité , mais également à la gestion des services informatiques.
IT Service Management	ITSM	Referentiel de gestion de services informatiques rendus sur la base d'une infrastructure informatique et de télécommunications ITIL l'ITSM est normalisé au niveau international dans la norme ISO/CEI 20000. ITIL permet de supporter d'autres types de standards tels que Cobit (utilisé pour les audits) . un autre modèle populaire est le CMMI pour le développement logiciel.
Projet management Institue	PMI	L'institut a été crée en 1969 par cinq volontaires avec l'objectif de créer un référentiel des connaissances de la profession du management de projet. Il est depuis notamment à l'origine du PMbok et de programmes de certification (voir le chapitre français Paris –île de France : http://www.pmi-frid.org)
Projet Management Body of Knowledge	PMBOK	Guide du PMI définissant les champs de connaissances couvrant les fondamentaux de la gestion de projets de projets (et ce sur un large périmètre incluant la construction , le logiciel , clôture, en passant par la planification, l'exécution et le contrôle des travaux , ce guide accompagne les processus du cycle de vie d'un projet . il donne la méthodologie à suivre dans l'estimation de la charge de travail, des moyens à mettre en œuvre et des coûts induits . les aspects liés à la qualité , aux

		risques ou à la communication interne/ externe sont également abordés . sa quatrième version date de fin 2008. Il sert de base de références, entre autres , pour établir les contenus de cours sur la gestion de projets et pour l'élaboration d'examens de certification (certification PMP Projet Management Profession)
Val IT		Le cadre de référence Val IT explique comment une entreprise peut tirer la meilleure valeur possible de ses investissements informatiques .
Six Sigma		<p>C'est une méthodologie de contrôle de la qualité basée sur l'étude l'indicateurs de variation (sigmal) créée par Motorola dans les années 1980 . adaptée à la production industrielle , elle vise une qualité proche du zéro défaut en mesurant la dispersion des produits autour d'une moyenne (notion statistiques d'écart type) .</p> <p>La méthode Six Sigma peut se définir en cinq phases</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir : déterminer les exigences du client et les processus adaptés. • Mesurer : supprimer les suppositions des exigences du client par rapport au processus. • Analyser : identifier les écarts entre les performances , classer les problèmes par importance. • Améliorer : mettre en ouvre les moyens nécessaires pour éliminer les problèmes • Contrôler : vérifier que les actions correctives produisent le résultat espéré sans nouvelle anomalie.

Source : S A B I N E B O H N K É, Moderniser son système d'information, (Paris : Eyrolles, 2010), PP. 112-114. ,

http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2006/2006__Benchmarking_des_couts_informatiques_-_Modele_et_Guide_de_mise_en_oeuvre_IGSI_Pilotage_des_couts.pdf

الملاحق

الملحق رقم 3. بعض الدراسات التي أثبتت وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي وأداء المؤسسات

Référence de la recherche	Conceptualisation retenue	Mesure de l'orientation marché	Mesure de performance
Ruekert (1992) mène une enquête dans le secteur des hautes technologies auprès de cinq divisions opérationnelles d'une même entreprise	L'auteur adopte une approche comportementale de l'orientation marché	L'auteur utilise une échelle à 3 dimensions et à 23 items. L'échelle est développée par l'auteur.	La performance est mesurée objectivement par la profitabilité de cinq dernières années.
Deshpandé, Farley et Webster (1993) mènent une enquête auprès de 50 quadrades (c'est-à-dire : 2 responsables achat de l'entreprise acheteuse et 2 responsables vente de l'entreprise vendeuse) appartenant au secteur japonais.	Les auteurs adoptent une approche culturelle de l'orientation marché.	Les auteurs utilisent une échelle unidimensionnelle à 9 items. L'échelle développée par les auteurs	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer par rapport à leurs principaux concurrents leur taux de croissance, leur part de marché et leur profitabilité.
Jaworski et Kohli (1993) mènent une enquête auprès de 222 divisions opérationnelles de 102 entreprises différentes (échantillon 1) et de 230 répondants appartenant à l'AMA (échantillon 2)	Les auteurs adoptent une approche comportementale de l'orientation marché.	Les auteurs utilisent une échelle à trois dimensions et à 32 items. L'échelle est développée par les auteurs.	La performance est mesurée subjectivement par la performance globale perçue par les répondants.
Slater et Narver (1993) mènent une enquête auprès de 371 répondants de 140 unités stratégiques différentes.	Les auteurs adoptent une approche culturelle de l'orientation marché	Les auteurs utilisent une échelle à trois dimensions et à 14 items. L'échelle est développée par Slater et Narver (1990).	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer par rapport à leurs principaux concurrents et sur les dernières années le niveau de leur retour sur investissements.
Slater et Narver (1994) mènent une enquête auprès de 81 divisions opérationnelles d'une entreprise	Les auteurs adoptent une approche	Les auteurs utilisent une échelle à trois dimensions et à 15 items.	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer par rapport à leurs principaux concurrents et sur

الملاحق

d'exploitation forestière et de 36 divisions opérationnelles d'une entreprise de production de produits manufacturés.	culturelle de l'orientation marché	L'échelle est développée par Slater et Narver (1990).	les trois dernières années, leur retour sur investissements et leur taux de croissance des ventes.
Greenley (1995) mène une enquête auprès de 240 cadres d'entreprises du Royaume-Uni.	L'auteur adopte une approche culturelle de l'orientation marché	L'auteur utilise une échelle à 14 items et à trois dimensions. L'échelle est développée à partir Slater et Narver (1990).	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer la performance de l'entreprise sur les trois dernières années par rapport aux concurrents sur le retour sur investissements
Liu (1995) mène une enquête auprès de 253 directeurs marketing d'entreprises anglaises	L'auteur ne précise pas l'approche qu'il adopte.	L'auteur mesure l'orientation marché par le nombre « activités marketing clés » L'échelle est développée par l'auteur	La performance est mesurée objectivement par le retour sur investissements et la croissance des bénéfices.
Raju, Lonial et Gupta (1993) mènent une enquête auprès de 293 cadres hospitaliers Nord-Américains	Les auteurs adoptent une approche comportementale de l'orientation marché	Les auteurs utilisent une échelle à 16 items et à quatre facteurs. L'échelle est adaptée de celle développée à partir Jaworski, Kohli et Kumar (1993).	La performance est mesurée de manière subjective en demandant aux répondants d'évaluer la performance de leur hôpital sur 19 critères.
Fritz (1996) mène une enquête auprès de 144 entreprises allemandes.	L'auteur adopte une approche culturelle adaptée de la définition de Deshpandé et al. (1993)	Les auteurs utilisent une échelle unidimensionnelle à trois items. L'échelle développée par l'auteur.	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer la capacité de l'entreprise à atteindre au cours des trois dernières années les objectifs fixés.

الملاحق

<p>Pitt, Caruana et Berthon (1996) mènent une enquête auprès de deux échantillons de 161 et 193 directeurs marketing de grandes entreprises du Royaume-Uni.</p>	<p>Les auteurs ne précisent pas l'approche qu'ils adoptent. Ils définissent l'orientation marché à trois niveaux (culturel, stratégique et tactique), reprenant en cela les définitions comportementales et culturelles.</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à 20 items. L'échelle a été développée par Kohli et <i>al.</i> (1993)</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer les retours sur investissements, la croissance des ventes et la performance globale de l'entreprise par rapport aux concurrents au cours des cinq dernières années</p>
<p>Slater et Narver (1996) mènent une enquête auprès de 228 entreprises industrielles des Etats-Unis.</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche culturelle de l'orientation marché</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à trois dimensions et à 20 items. L'échelle est adaptée de celle Slater et Narver (1990).</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'apprécier la performance de l'entreprise par rapport à celles de ses concurrents et sur les dernières années sur le taux de croissance et le retour sur investissements</p>
<p>Appiah-Adu (1997) mène une enquête auprès de 110 cadres de PME du Royaume-Uni</p>	<p>L'auteur ne précise pas l'approche qu'il adopte</p>	<p>L'auteur utilise l'échelle à items développée par Pelham et Wilson (1996).</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'apprécier la performance de l'entreprise sur les trois dernières années sur la croissance des ventes et le retour sur investissements</p>

الملاحق

<p>Avlonitis et Gounaris (1997) mènent une enquête auprès de 444 entreprises grecques.</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche comportementale de Jaworski et Kohli (1990).</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à trois dimensions et à 14 items. L'échelle est adaptée de celle Jaworski et Kohli (1990)</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement sur 8 items : les profils, le turnover annuel, la part de marché, le retour sur investissement par rapport aux objectifs fixés et par rapport aux concurrents.</p>
<p>Appiah-Adu et Ranchhod (1998) mènent une enquête auprès de 62 entreprises de secteur des biotechnologies.</p>	<p>Les auteurs ne précisent pas la conceptualisation de l'orientation marché qu'ils adoptent.</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à 12 items. Le nombre de dimensions n'est pas précisé. L'échelle est une légère adaptation de celle développée Slater et Narver (1990).</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement par l'appréciation des dirigeants du taux de croissance, de la part de marché, et de la performance globale de l'entreprise.</p>
<p>Appiah-Adu et Singh (1998) mènent une enquête auprès de 101 dirigeants d'entreprises du Royaume-Uni</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche culturelle de l'orientation consommateurs.</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle unidimensionnelle à 9 items. L'échelle est celle développée par Deshpandé et <i>al.</i> (1993).</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer la performance de l'entreprise sur les trois dernières années par rapport aux concurrents sur le taux de croissance des ventes et le retour sur investissements</p>
<p>Bhuiyan (1998) mène une enquête auprès de 115 entreprises industrielles d'Arabie Saoudite.</p>	<p>L'auteur adopte une approche comportementale de l'orientation marché</p>	<p>L'auteur utilise une échelle à trois dimensions et à 11 items. L'échelle est développée à partir de celle Jaworski et Kohli (1990)</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement par l'appréciation des dirigeants de la qualité de leurs produits, de l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise, de la situation financière, de la satisfaction du consommateur et de la performance globale de l'entreprise.</p>

<p>Caruana, Ramaseshan et Ewing (1998) mènent une enquête auprès de 84 directeurs d'école ou de départements pédagogiques australiens ou néo-zélandais.</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche comportementale de l'orientation marché</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à 25 items. Le nombre de dimensions n'est pas précisé. L'échelle est développée à partir de celle proposée par Kohli et al. (1993) et adaptée aux particularités du marché de l'éducation supérieure.</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer la performance globale de leur institut de formation.</p>
<p>Chan Hung Ngai (1998) mène une enquête auprès de 73 entreprises de Hongkong.</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche culturelle de l'orientation marché</p>	<p>L'auteur utilise une échelle à trois dimensions et à 14 items. L'échelle utilisée est celle développée de Slater et Narver (1990).</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer la performance de leur entreprise par rapport à celle des concurrents sur les cinq dernières années, et leur satisfaction vis-à-vis des résultats de la dernière année.</p>
<p>Chang et Chen (1998) mènent une enquête auprès de 116 cadres d'entreprises de services Taïwanaises.</p>	<p>Les auteurs ne précisent pas l'approche de l'orientation marché qu'ils adoptent.</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à 18 items. Le nombre de dimensions n'est pas précisé. L'échelle est développée à partir de celle de Slater et Narver (1990)</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer le niveau de retours sur investissements de l'entreprise par rapport aux concurrents sur l'année écoulée.</p>
<p>Doyle et Wong (1998) mènent une enquête auprès de 344 unités stratégiques d'entreprises du Royaume-Uni.</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche comportementale de l'orientation marché</p>	<p>L'auteur utilise une échelle à 9 items et à trois dimensions. L'échelle est développée à partir de celle Jaworski et Kohli (1990)</p>	<p>La performance est mesurée par le retour sur investissements, la part de marché, le taux de croissance des ventes et la l'appréciation des manages de la performance globale</p>

الملاحق

<p>Gray et al. (1998) mène une enquête auprès de deux échantillons d'entreprises néo-zélandaises (échantillon 1 : 374 répondants ; échantillon 2 : 490 répondants)</p>	<p>Les auteurs, souhaitent développer un meilleur instrument de mesure de l'orientation marché, s'appuient sur les définitions comportementales et culturelles du concept.</p>	<p>Les auteurs développent une échelle à 20 items et à cinq dimensions.</p>	<p>La performance est mesurée objectivement par le retour sur investissements, et subjectivement par l'appréciation des répondants du niveau de notoriété de la marque, du niveau de satisfaction des consommateurs et de leur degré de fidélité.</p>
<p>Horng et Cheng-Hsui (1998) mènent une enquête auprès de 76 PME Taïwanaises.</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche comportementale de l'orientation marché</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle multidimensionnelle.</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement par l'évaluation des répondants de la performance globale.</p>
<p>Oczkowski et Farrell (1998) mènent une recherche auprès d'un premier échantillon de 237 entreprises du secteur public australien et d'un second échantillon du secteur privé australien</p>	<p>Les auteurs adoptent une double approche comportementale et culturelle.</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à 14 items.</p>	<p>La performance est mesurée par deux items : le retour sur investissements et la performance globale. Les auteurs ne précisent pas si la mesure est objective ou subjective.</p>
<p>Thirkell et Dau (1998) mènent une enquête auprès de 263 entreprises exportatrices néo-zélandaises</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche comportementale de l'orientation marché</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à 10 items et à trois dimensions. L'échelle adaptée est celle développée par Aaby et Slater (1989).</p>	<p>La performance à l'export est mesurée objectivement et subjectivement sur 10 items.</p>

الملاحق

<p>Van Egeren et O'Connor (1998) mènent une enquête auprès de 289 cadres de 67 entreprises de services différentes</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche culturelle de l'orientation marché</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à trois dimensions. L'échelle à été développée par Slater et Narver (1990)</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement par la perception qu'en ont les répondants. Le détail des items n'est pas disponible dans le texte.</p>
<p>Baker et Sinkula (1999) mènent une enquête auprès de 411 cadres marketing</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche culturelle de l'orientation marché</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à 20 items. L'échelle est développée par Kohli et <i>al.</i> (1993).</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer la performance globale et la performance relative (aux concurrents) de l'entreprise sur la dernière année.</p>
<p>Caruana, Ramaseshan et Ewing (1999) mènent une enquête auprès de 171 dirigeants d'entreprises australiennes.</p>	<p>Les auteurs adoptent une approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990).</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle à 20 items. L'échelle est développée par Kohli et <i>al.</i> (1993).</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement par l'appréciation des dirigeants sur quatre items : la performance globale de l'entreprise, l'efficacité de l'entreprise, le niveau de services aux consommateurs et le degré de maîtrise des coûts.</p>
<p>Harris et Ogbonna (1999) mènent une recherche auprès de 342 entreprises du Royaume-Uni</p>	<p>Les auteurs ne précisent pas l'approche retenue.</p>	<p>Les auteurs utilisent une échelle unidimensionnelle à 13 items. L'échelle est celle développée par les auteurs</p>	<p>La performance est mesurée subjectivement par 10 items portant sur la performance globale à court terme et à long terme, et sur 5 variables : la satisfaction du consommateur, la croissance des ventes, la part de marché, l'avantage compétitif et le volume des ventes.</p>

الملاحق

Dawes (2000) mène une enquête auprès de 93 entreprises australiennes.	L'auteur s'intéresse uniquement à l'orientation concurrents.	L'auteur utilise une échelle unidimensionnelle à 4 items. L'échelle est celle développée par l'auteur	La performance est mesurée subjectivement par la profitabilité perçue de l'entreprise.
Matsuno, Mentzer et Rentz (2000) mènent une enquête auprès de 388 cadres d'entreprises américaines.	Les auteurs adoptent une approche comportementale de l'orientation marché	Les auteurs développent une échelle à trois dimensions et à 22 items.	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer la performance globale, la croissance de la part marché, le pourcentage de nouveaux produits dans les ventes, la marge opérationnelle, le retour sur actifs et le retour sur investissements
Pelman (2000) mène une enquête auprès de 160 dirigeants d'entreprises.	L'auteur adopte une approche culturelle de l'orientation marché	L'auteur développe une échelle à trois dimensions et à 12 items.	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'apprécier la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents sur l'efficacité des ventes, la croissance de la part de marché et la profitabilité.
Pulendran, Speed et Widing (2000) mènent une enquête auprès de 105 entreprises australiennes.	Les auteurs adoptent une approche comportementale de l'orientation marché	Les auteurs utilisent une échelle à trois dimensions et à 9 items. L'échelle est adaptée de celle développée par Jaworski et Kohli (1990)	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'estimer la performance globale de l'entreprise
Slater et Narver (2000) répliquent leur enquête de 1990 auprès de 53 entreprises.	Les auteurs adoptent une approche culturelle de l'orientation marché	Les auteurs utilisent une échelle à trois dimensions et à 13 items.	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer le niveau du retour sur investissements de l'entreprise au cours des trois dernières années par rapport aux principaux concurrents.

الملاحق

Voss et Voss (2000) mènent une enquête auprès de 101 théâtres.	Les auteurs adoptent une approche culturelle de Gatignon et Xuereb (1997).	L'auteur utilise une échelle à trois dimensions et à 8 items. L'échelle est développée par les auteurs.	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer la performance du théâtre sur trois items, et objectivement en utilisant deux items de fréquentation de la salle et deux items de performance financière de la salle.
Wood, Bhuian et Kiecker (2001) mènent une enquête auprès de 237 directeurs d'hôpitaux.	Les auteurs adoptent une approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990).	L'auteur utilise une échelle unidimensionnelle à 11 items. L'échelle est développée par les auteurs	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer la performance de l'hôpital sur quatre items et sur les trois dernières années.
Subramanian et Gopalakrishna (2001) mènent une recherche auprès de 162 entreprises des secteurs public ou semi-public indiens.	Les auteurs adoptent une approche culturelle de Slater et Narver (2000)	L'auteur utilise une échelle à trois dimensions et à 15 items. L'échelle est développée par Slater et Narver (2000)	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer le niveau de retour sur investissements, de croissance des ventes, de contrôle des dépenses de fonctionnement, et de fidélisation des consommateurs.
Matsuno, Mentzer et Ozsomer (2002) mènent une enquête auprès de 364 responsables marketing d'entreprises américaines.	Les auteurs adoptent une approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990).	L'auteur utilise une échelle à trois dimensions et à 23 items. L'échelle est développée à partir de celle de Kohli et Jaworski (1990).	La performance est mesurée subjectivement en demandant aux répondants d'évaluer par rapport aux concurrents le niveau de retours sur investissements, la part de marché, et le pourcentage de nouveaux produits dans les ventes totales.
Rose et Shoham (2002) mènent une enquête auprès de 124 entreprises d'export israéliennes.	Les auteurs adoptent une approche comportementale de l'orientation marché	L'auteur utilise une échelle à trois dimensions et à 18 items. L'échelle est celle développée par Kohli <i>et al.</i> (1993).	La performance est mesurée objectivement par les profits dégagés et subjectivement par la satisfaction par rapport aux profits ainsi dégagés.

Source: David Gottland, **L'orientation Marché : nouvelle méthode, nouveaux outils**, Paris: Éditions d'Organisation, 2005, PP. 73-85.

الملحق رقم 4. استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتورا حول: "أثر نظام المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات"، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة "x" في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. شاكرة لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

سعيداني نبيلة - قسم العلوم التجارية - تخصص تسويق جامعة باتنة

القسم الأول: لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

اسم المؤسسة:
طبيعة النشاط:
الوظيفة:
القسم:
عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

القسم الثاني:

1- التوجه بالسوق

1-1. المقاربة الثقافية ل Narver et Slater

أ. قياس التوجه نحو الزبون.

الرقم	العبارة	سلم الإجابة				
		غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
01	إن أهداف المؤسسة موجهة بالدرجة الأولى من خلال إرضاء الزبائن.					
02	نراجع بشكل دوري مستوى التزامنا وتوجهاتنا نحو إرضاء الزبائن.					
03	تستند الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة على فهم إحتياجات الزبائن.					
04	يتم تحديد إستراتيجية على أساس قدرتها على خلق قيمة (فائدة) للزبون.					
05	نقيس بشكل منهجي ودائم درجة رضا الزبائن.					

الملاحق

ب. قياس التوجه نحو المنافس.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
06	يقوم رجال البيع بتقاسم وتبادل المعلومات التي يتحصلون عليها والمتعلقة بإستراتيجية المنافسين وذلك بشكل منتظم..					
07	نستجيب بسرعة لتحركات المنافسين التي تهددنا.					
08	تناقش الاطارات المسيرة في المؤسسة استراتيجيات ونقاط قوة المنافسين وذلك بشكل منتظم.					

ج. قياس التوجه نحو التكنولوجيا.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
09	تسعى المؤسسة الى تطوير منتجات/خدمات باستخدام التكنولوجيا الحديثة.					
10	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تطوير منتجاتها.					
11	تقوم المؤسسة بتحسين وتغيير منتجاتها باستمرار باستخدام أحدث التكنولوجيا المتوفرة.					
12	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للبحث والتطوير. 0.					

1-2. المقاربة السلوكية لـ Kohli et Jaworski

بالنسبة للعبارات 11 القادمة، قم بوضع إشارة (x) في واحد من الحقول المدرجة أمام كل عبارة من أجل تحديد وضعية حصول المؤسسة على المعلومات، نشر هذه المعلومات داخل المؤسسة والاستجابة لهذه المعلومات.
أ. قياس الحصول على المعلومات

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
13	على مستوى هذه الوحدة الاستراتيجية؛ نلتقي مع الزبائن على الاقل مرة واحدة سنويا لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية من المنتجات/الخدمات.					
14	على مستوى هذه الوحدة الاستراتيجية، نقوم بدراسات السوق.					
15	نقوم بتحديد التغيرات الحاصلة على مستوى القطاع (تكنولوجية، المنافسين، القوانين...) وذلك بشكل منتظم.					
16	نراجع بانتظام آثار التغيرات البيئية على الزبائن.					

الملاحق

ب. قياس نشر المعلومات

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
17	لدينا اجتماعات بين الاقسام على الاقل مرة واحدة في كل ثلاثي لمناقشة توسع السوق وتطوراته.					
18	يقوم قسم التسويق بمناقشة الاحتياجات المستقبلية للزبائن مع باقي الاقسام.					
19	تنشر المعطيات الخاصة برضا الزبائن بانتظام على كل مستويات الوحدة الاستراتيجية.					
20	عندما يحصل احد الاقسام على معلومات حول المنافسين فهو يحتاج لبعض الوقت لنشره على باقي الاقسام.					

ج. قياس الاستجابة للمعلومات

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
21	نقوم بمراجعة منتظمة لأهدافنا الخاصة بتطوير منتج/خدمة لتتأكد من توافقها مع رغبات الزبائن.					
22	يجتمع الاقسام بصورة منتظمة لمناقشة تغيرات المحيط.					
23	اذا كان احد المنافسين بصدد اطلاق حملة دعائية مكثفة لكسب زبائننا نقوم بالرد بسرعة.					

2- نظم المعلومات في المؤسسة.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
24	تستخدم معظم المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا، الزبائن والمنافسين في اتخاذ القرار.					
25	لدينا معدات ذات تكنولوجيا عالية، برامج، شبكات اتصال (محلية، خاصة وعامة) وقواعد بيانات.					
26	لدينا نظم وتكنولوجيات اتصال مزودة بشبكات ذات تدفقات عالية وألياف بصرية، وموصلة بأقمار صناعية.					
27	لدينا نظام معلومات مزود ببرامج حديثة لاتخاذ القرار (مستودعات البيانات)					
28	تساهم نظم المعلومات في زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير.					

الملاحق

					29	تساعد نظم المعلومات على التنسيق الجيد بين مختلف الأقسام.
					30	القرارات الاستراتيجية الإدارات العليا تنتقل إلكترونياً بواسطة إيميل والانترنت.

1.2 استخدامات نظم المعلومات في المؤسسة

2.2 ادارة نظم المعلومات.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
31	يوجد مخطط معلوماتي على المدى الطويل يأخذ بعين الاعتبار الفرص التكنولوجية (للحصول على ميزة تنافسية انتاجية أفضل الدخول لأسواق جديدة ..).					
32	نستخدم لوحات القيادة لنظم المعلومات ومؤشرات الاداء لقياس: تكاليف الأجهزة الشبكات، البرامج، التكاليف، الأرباح ...)					
33	لدينا استراتيجية لاستغلال وتحسين حظيرة الاعلام الالي.					
34	نقوم بتأمين ومراقبة وصيانة أجهزة وشبكات الاتصالات					
35	نسعى الى تحسين أداء نظم المعلومات وتطبيقاته.					

3- أداء المؤسسة

الرجاء وضع اشارة (X) في الخانة التي تعبر عن وضعية المؤسسة.

36	كيف تصف أداء مؤسستكم مقارنة بالمنافسين وذلك حسب معيار:	سلم الإجابة				
		أقل ما يمكن 1	أقل 2	تساوي 3	أكبر 4	أكبر ما يمكن 5
1	زيادة رقم الأعمال.					
2	حصة السوق					
3	المردودية					
4	الابتكار					

نشكركم على حسن تعاونكم

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat ayant sujet « l'impact du système d'information et de l'orientation marché sur la performance de l'entreprise », nous vous remercions de bien vouloir indiquer dans quelle mesure chaque proposition caractérise bien le comportement réel de votre propre entreprise et cela se référant aux trois dernières années de sa vie.

L'enseignante : SAIDANI Nabila.

**Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de
Université l'hadj lakhdar-BATNA-**

gestion

SECTION 1

SECTION 2

I. L'orientation marché

L'approche culturelle de Narver et Slater

Pour les 12 prochains Items, indiquez en cochant la case appropriée pour but de

déterminer votre manière d'aborder la concurrence, les clients et l'environnement technologique.

1. Items de mesure de l'orientation vers les clients

N	items	L'échelle de réponse				
		Pas du tout d'accord	Pas D'accord	Avis neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	Les objectifs de notre entreprise sont d'abord guidés par la satisfaction des clients.					
2	Nous vérifions constamment notre niveau d'engagement et notre orientation vers la satisfaction des clients.					
3	La stratégie concurrentielle de notre entreprise est fondée sur la compréhension des besoins des clients.					
4	La stratégie de notre entreprise est déterminée par sa capacité à créer une valeur supérieure pour les clients					
5	Nous mesurons systématiquement et fréquemment la satisfaction des clients.					

2. Items de mesure de l'orientation vers les concurrents

N	items	L'échelle de réponse				
		Pas du tout d'accord	Pas D'accord	Avis neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
6	Nos vendeurs partagent régulièrement les informations qu'ils détiennent sur les stratégies des concurrents.					
7	Nous répondons rapidement aux actions des concurrents qui nous menacent.					
8	Nos cadres dirigeants discutent régulièrement des stratégies et des forces des concurrents.					

3. Items de mesure de l'orientation vers la technologie

N	items	L'échelle de réponse				
		Pas du tout d'accord	Pas D'accord	Avis neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
9	Notre entreprise cherche à développer des produits/offres utilisant des technologies récentes.					
10	Les produits développés par notre entreprise sont toujours à la pointe de la technologie.					
11	Notre entreprise cherche à modifier ses produits en fonction des nouvelles technologies disponibles.					
12	Notre entreprise accorde beaucoup d'importance à la recherche et développement.					

b. L'approche comportementale de Kohli et Jaworski

Pour les 11 prochains Items, indiquez en cochant la case appropriée pour déterminer la situation de l'acquisition d'informations, la diffusion de ces informations dans l'entreprise et la réaction de l'entreprise à ces informations.

1. Items de mesure de l'acquisition d'informations

N	items	L'échelle de réponse				
		Pas du tout d'accord	Pas D'accord	Avis neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
13	Au sein de cette unité stratégique, nous rencontrons les clients au moins une fois par an pour savoir de quels produits ou de quels services ils auraient besoin dans le futur.					
14	Au sein de cette unité stratégique, nous réalisons un nombre important d'études de marché.					
15	Nous identifions régulièrement les changements fondamentaux dans notre secteur (concurrentiels, technologiques, juridiques) .					
16	Nous vérifions régulièrement les effets des changements de l'environnement sur les clients.					

2. Items de mesure de la diffusion des informations acquises

N	items	L'échelle de réponse				
		Pas du tout d'accord	Pas D'accord	Avis neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
17	Nous avons des réunions entre départements au moins une fois par trimestre pour discuter des tendances du marché et de son développement.					
18	Le département marketing passe du temps à discuter des futurs besoins des clients avec d'autres départements.					
19	Les données sur la satisfaction des consommateurs sont régulièrement diffusées à tous les niveaux de cette unité stratégique.					
20	Lorsqu'un département apprend quelque chose d'important sur les concurrents, il lui faut peu de temps pour avertir les autres.					

3. Items de mesure de la réaction aux informations acquises et diffusées.

N	items	L'échelle de réponse				
		Pas du tout d'accord	Pas D'accord	Avis neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
21	Nous révisons régulièrement nos objectifs de développement de produits/services pour nous assurer qu'ils sont en accord avec ce que les clients veulent. .					
22	Plusieurs départements se réunissent régulièrement pour trouver une réponse aux changements ayant lieu dans notre environnement.					

23	Si un concurrent majeur était sur le point de lancer une campagne intensive ciblée sur nos clients, nous réponsdrions immédiatement..					
----	---	--	--	--	--	--

SECTION 3

I. Les systèmes d'information

1. Items des usages des systèmes d'information

Pour les items numérotés de 24 à 30 correspond aux différents usages des systèmes d'information reflètent les différents usages des systèmes d'information.

N	items	L'échelle de réponse				
		Pas du tout d'accord	Pas D'accord	Avis neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
24	La majorité des informations sur les technologies, les clients et les concurrents ont été utilisées pour prendre des décisions.					
25	Nous disposons de matériels de haute technologie, logiciel, des réseaux de communication (locaux, privés, publics) et des bases de données.					
26	Nous avons des systèmes d'aide à la communication caractérisés par des réseaux à haut débit, téléphone à haut débit, liaison par fibre optique, liaison satellite.					
27	Nous disposons d'un système d'information conçu pour des applications décisionnelles(les entrepôts de données/ data warehouse).					
28	Grace aux systèmes d'information, la capacité d'innovation de l'entreprise s'est accrue.					
29	Les systèmes d'informations ont permis une meilleure coordination entre les différents services.					
30	Les décisions et les orientations stratégiques des directions sont systématiquement communiquées sous format électronique (mail, intranet).					

2. Items du management des systèmes d'information

Les items de 31 à 35 correspond aux systèmes d'information tant qu'une construction durable qui mobilise des ressources importantes : ils constituent donc un objet de gestion qui doit être finalisé, organisé, construit et contrôlé.

N	items	L'échelle de réponse				
		Pas du tout d'accord	Pas D'accord	Avis neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
31	Il existe un plan informatique à long terme qui tient en compte les opportunités technologiques (pour obtenir un atout concurrentiel, une meilleure productivité, l'accès à de nouveaux marchés.....).					
32	Nous utilisons des tableaux de bord systèmes d'information et des indicateurs de performance en terme : couts matériels, réseaux, logiciels, gains, bénéfiques, charges...					
33	Nous avons une stratégie pour exploiter et optimiser le parc informatique.					
34	Nous assurons le contrôle et la maintenance des infrastructures de télécommunications.					
35	Nous cherchons à optimiser la performance des systèmes d'information et ses applications.					

SECTION 4

La performance de l'entreprise

Veillez cocher la case qui correspond le mieux à la situation de votre entreprise.

	36. Comment se caractérise la performance de votre entreprise par rapport à votre (vos) concurrent (s) direct (s) en terme de :	L'échelle de réponse				
		Très inférieure	inférieure	égale	supérieure	Très supérieure
1	Croissance de chiffre d'affaire					
2	Gain de part de marché					
3	rentabilité					
4	innovation					

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration