



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل
تحت عنوان:

دور نظام معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة OROLAIT وحدة المنبع- سعيدة –

تحت إشراف الأستاذة:

* عيشور ذهبية

إعداد الطلبة:

* نجاي علي

* أوداية الطاهر ياسين

اللجنة العلمية المناقشة		
الجامعة	الصفة	الأستاذ
جامعة سعيدة	رئيسا	بوصلاح محمد عبد اللطيف
جامعة سعيدة	مقرا ومشرفا	عيشور ذهبية
جامعة سعيدة	مناقشا	حريق خديجة

السنة الجامعية

2020/2019

الإهداء

أوداية طاهر ياسين

- إلى من أحمل أسمه بكل افتخار واعتزاز، إلى روح والدي الطاهرة، رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه وجعل قبره روضة من رياض الجنة.
- إلى قرة عيني، أدامها الله لنا سنداً ونوراً في عتمة الحياة...أمي.
- إلى أخواي سراج الدين وريان.
- إلى صديقي وأخي محمد مخطار.
- إلى هؤلاء جميعاً . . . أهدي هذا العمل

نجاي علي

- إلى الذي علمني طلب العلم والجد في تحصيله فكان لي سنداً قوياً مهد لي الطريق للعلم حتى أوصل وأسعى في طلبه...إلى أبي.
- إلى قدوة حياتي التي رسمت بدعائها طريق الخير والعلم فان همس دعائها قبس من نور أستقي منه آيات الطهر والعفاف والنقاء، إلى أروع إنسان إلى أعظم امرأة...أمي الغالية.
- إلى كل أفراد العائلة الذين شجعوني لطلب العلم والجد.

شكر وعرافان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، نشكر الله عز وجل على توفيقه لنا على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة عيشور ذهبية على ما بذلته من جهد لإنهاء هذه المذكرة وعدم بخلها علينا بعلمها ووقتها.

كما لا يفوتنا التوجه بالشكر إلى أساتذة جامعة الدكتور مولاي الطاهر، وجميع الموظفين والعمال.

نشكر الصديق والزميل مهدي لحسن على دعمه لنا، وجميع رفقاء دربنا، وكل الأشخاص الذين لم يكن هذا العمل ممكنا من دونهم في ظل هذه الظروف الصعبة.

دون أن ننسى أن نشكر عمال وموظفي ملبنة سعيدة على تعاونهم، ومنحنا كل المعلومات التي ساعدتنا على إنجاز الجانب التطبيقي لبحثنا.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام معلومات الإنتاج وإبراز أهميته في تحقيق الميزة التنافسية بتقديمه للمعلومات اللازمة لإدارة الإنتاج على شكل تقارير. وقد تمت الدراسة الميدانية بشركة الحليب لولاية سعيدة (Orolait saida) بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من موظفي وعمال المؤسسة، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل مختلف البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة لوجود علاقة تأثير بين نظام المعلومات الإنتاجي والميزة التنافسية، إلا المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لتطوير وتجديد هذا النظام وبذلك لا تكتسب ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

الكلمات المفتاحية: نظام - معلومات - ميزة - تنافسية - إنتاج

Abstract

This study aimed to identify the production information system and highlight its importance in achieving a competitive advantage by providing the necessary information for production management in the form of reports. The field study was conducted by the Milk Company of saida(Orolait saida) Based on the questionnaire tool that was distributed to a sample of the institution's employees and workers, The SPSS program was used to analyze various data and test the hypotheses of the study. Through this study, it was concluded that there is a correlation between the productive information system and the competitive advantage, but the institution does not attach great importance to developing and renewing this system and thus does not gain a competitive advantage compared to competitors.

Key words: system - information - advantage - competitiveness - production

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لنظام معلومات الإنتاج	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية النظام الإنتاجي
03	المطلب الأول : ماهية النظام
07	المطلب الثاني : ماهية الإنتاج
08	المطلب الثالث : ماهية النظام الإنتاجي
11	المبحث الثاني : نظام المعلومات
11	المطلب الأول : ماهية نظام المعلومات
15	المطلب الثاني : مكونات نظام المعلومات
17	المطلب الثالث : الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات
18	المبحث الثالث : نظام معلومات الإنتاج
18	المطلب الأول : ماهية نظام معلومات الإنتاج
20	المطلب الثاني : مكونات ووظائف نظام معلومات الإنتاج
23	المطلب الثالث : الأنظمة الفرعية لنظام معلومات
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
33	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
34	المطلب الثاني: محددات وأسس الميزة التنافسية
37	المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية
44	المبحث الثاني: إستراتيجيات التنافس الرئيسية
44	المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة
47	المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز
49	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
52	المبحث الثالث: علاقة نظام المعلومات بتحقيق الميزة التنافسية
52	المطلب الأول : استخدام نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
53	المطلب الثاني : علاقة نظام المعلومات مع ابعاد الميزة التنافسية
55	المطلب الثالث : نظام معلومات الانتاج والميزة التنافسية
56	خلاصة الفصل

قائمة المحتويات

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمدينة سعيدة	
58	تمهيد
59	المبحث الأول التعريف بالشركة محل الدراسة
59	المطلب الأول تقديم الشركة
61	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمدينة سعيدة
63	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة
63	المطلب الاول : الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية
65	المطلب الثاني : مصادر وأساليب الدراسة الميدانية
67	المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية
67	المطلب الاول : تحليل نتائج الاستبيان
77	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
83	خلاصة الفصل
84	خاتمة عامة
88	قائمة المصادر والمراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1_3)	توزيع العمال في ملبنة سعيدة	60
(2_3)	فئات العمال في ملبنة سعيدة	65
(3_3)	درجات مقياس لكارث الخماسي	66
(4_3)	أفراد العينة حسب الجنس	67
(5_3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	68
(6_3)	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل بالمؤسسة	69
(7_3)	معامل الثبات (الفا كرونباخ) للاستمارة	70
(8_3)	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	71
(9_3)	اجابات افراد عينة الدراسة حول محور نظام معلومات الانتاج	72
(10_3)	اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد التكلفة	73
(11_3)	اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الجودة	74
(12_3)	اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الوقت	75
(13_3)	اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد المرونة	76
(14_3)	اجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الميزة التنافسية)	76
(15_3)	نتائج معامل الانحدار البسيط بين المحور الاول والمحور الثاني	77
(16_3)	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى	78
(17_3)	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	79
(18_3)	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	79
(19_3)	نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	80
(20_3)	إختبار Test-t للعينات المستقلة بين الجنس والميزة التنافسية	81
(21_3)	نموذج تحليل التباين الاحادي ANOVA بين العمر والميزة التنافسية	81
(22_3)	نموذج تحليل التباين الاحادي ANOVA بين مدة العمل والميزة التنافسية	82

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مكونات نظام بسيط.	(1_1)
7	دورة حياة النظام.	(2_1)
11	النظام الإنتاجي	(3_1)
16	نظام المعلومات.	(4-1)
22	نظام معلومات الإنتاج	(5_1)
35	دورة حياة الميزة التنافسية	(1_2)
38	سلسلة القيمة	(2_2)
62	الهيكل التنظيمي لملمبة سعيدة	(1_3)
63	متغيرات الدراسة	(2_3)
66	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(3_3)
67	توزيع افراد العينة حسب العمر	(4_3)
68	توزيع افراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة	(5_3)
70	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الاول والثاني	(6_3)

قائمة المختصرات

الصفحة	عنوان المختصر	إسم المختصر
25	نظام تخطيط الاحتياجات من المواد	MRP

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92	الاستبيان	01
95	ملاحق خاصة بنتائج الاستبيان	02

مقدمة عامة

توطئة

أدت التغيرات والتطورات التكنولوجية التي شهدتها ولا يزال يشهدها عالمنا المعاصر إلى حركة كبيرة في نمو الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف المنظمات والمؤسسات الاقتصادية ، الشيء الذي أدى إلى أن المؤسسات أصبحت شديدة التأثر ببيئتها وذلك راجع إلى المنافسة والعولمة وتركيز الأسواق بسبب التطور التكنولوجي والعلمي بهدف مواكبة هذه التطورات تسعى المؤسسة لتصميم نظام معلوماتي فعال يقوم بتجميع البيانات من مختلف المصادر بغرض معالجتها للحصول على المعلومات التي تلعب دورا كبيرا في حل المشكلات وتحقيق الأهداف وتتم هذه العملية على مستوى الإدارة العليا ككل وعلى مستوى كل قسم وظيفي منها قسم الإنتاج الذي هو النشاط الأساسي للمؤسسات الصناعية، ومن أجل سيرورة الإنتاج لا بد لوجود نظام معلومات إنتاجي كفي يقدم معلومات صحيحة ودقيقة عن مختلف الأنشطة الإنتاجية مما يلعب دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية وخاصة في ظل بيئة الأعمال الغير مستقرة، فالميزة التنافسية تتركز وتنتشط في بيئة تنافسية يسودها التعقيد لذلك تعمل المؤسسة على تحقيق التميز مقارنة بمنافسيها و تقوية مركز التنافس من خلال مراقبة نقاط قوة وضعف المنافسين.

إن اكتساب ميزة تنافسية لأي مؤسسة بمختلف أنواعها وأهدافها يعتمد إلى حد كبير على نوعية المعلومات المقدمة من طرف نظام معلومات الإنتاج.

❖ الإشكالية العامة:

يعتبر نظام معلومات لإنتاج عنصر فعال لتوفير المعلومات الضرورية عن الزبائن و الأسواق والمنافسين التي تساعد على تصريف المنتجات، كما يساعد المؤسسة على رفع قدرتها التنافسية، فالمعلومات المقدمة من طرف هذا النظام هي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء ذلك فإنه يمكن صياغة إشكالية البحث التي تتمحور في السؤال الجوهرى التالي:

✓ ما مدى مساهمة نظام معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح أسئلة فرعية قصد التعمق أكثر في صلب الموضوع والإلمام بجميع النواحي المتعلقة به وهي كالآتي:

- هل يؤثر نظام معلومات الإنتاج على تخفيض التكاليف؟
- هل يؤثر نظام معلومات الإنتاج على تحسين جودة المنتجات؟
- هل يؤثر نظام معلومات الإنتاج على وقت الإنتاج؟
- هل يؤثر نظام معلومات الإنتاج على مرونة الإنتاج؟

➤ ما هو واقع نظام معلومات الإنتاج في ملبنة سعيدة؟

❖ فرضيات البحث:

1. يساهم نظام معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية.

2. تطبق المؤسسات الجزائرية عامة وملبنة سعيدة خاصة نظام معلومات الإنتاج.

❖ مبررات اختيار الموضوع: هنالك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا

الموضوع:

➤ الأسباب الذاتية:

- علاقة الموضوع بشكل مباشر مع التخصص العلمي.
- الرغبة في المعرفة المعمقة لهذا الموضوع والتعرف على مختلف جوانبه.
- قلة الدراسات المتعلقة بموضوع نظام معلومات الإنتاج في جامعتنا.

➤ الأسباب الموضوعية:

- محاولة إسقاط المفاهيم النظرية لدور نظام معلومات الإنتاج على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية.
- محاولة معرفة واقع نظام المعلومات الإنتاجي في المؤسسة محل الدراسة.

❖ أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية:

- إثراء المكتبة وزيادة المعارف في مجال تطبيق نظام معلومات الإنتاج الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التسيير.
- تبيان مكانة نظام معلومات الإنتاج بأنه يلعب دورا أساسيا في اكتساب الميزة التنافسية.
- ندرة الأبحاث النظرية والتطبيقية التي أجريت حول موضوع الدراسة، حيث أن جل الأبحاث تركز على موضوع نظام المعلومات بشكل عام أو نظمه الفرعية (التسويقية، الموارد البشرية) دون نظام معلومات الإنتاج.

➤ الأهمية العملية:

- تقديم معلومات واقتراحات تساهم في استعادة المسؤولين في هذا المجال.
- إبراز مدى أهمية ودور نظام المعلومات الإنتاجي في المؤسسة قيد الدراسة.

❖ منهج البحث: قمنا باستخدام المنهج الوصفي للتعرف على مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع

بحثنا، كما استخدمنا المنهج التحليلي بالاستعانة بأداة الاستبيان لمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي في المؤسسة محل الدراسة.

❖ أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تأثير نظام معلومات الإنتاج على الميزة التنافسية في المؤسسة قيد الدراسة.
- لفت انتباه الباحثين والمسؤولين في مجال التسيير لهذا الموضوع والمعرفة الدقيقة لمختلف متغيراته.
- محاولة معرفة درجة تطبيق نظام معلومات الإنتاج في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ حدود الدراسة:

➤ الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية في ملبنة سعيدة (Orolait saida)

➤ الحدود الزمنية: تمت خلال السنة الجامعية 2020/2019.

❖ صعوبات الدراسة:

- النقص الحاد في المكتبة الجامعية من الكتب والمراجع التي تتطرق بشكل مباشر لهذا الموضوع.
- طبيعة الموضوع ذاته، التي تتسم بدرجة كبيرة من التعقد والتداخل مع مواضيع أخرى هذا ما جعل حصر وتحديد المعلومات التي تفيد لموضوع أمرا صعبا.
- صعوبة فهم بعض عمال المؤسسة بموضوع نظم المعلومات نظرا لكونه موضوعا حديثا في المؤسسات الجزائرية.
- صعوبة الالتقاء مع العمال وموظفي المؤسسة بسبب جائحة كورونا التي عطلت إنجازنا للبحث بشكل كبير.

❖ هيكل الدراسة: لتحليل موضوع دراستنا قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين نظري والممثل في فصلين

والآخر تطبيقي في فصل واحد وذلك في إطار وفرضيات وأهداف البحث.

➤ **الفصل الأول:** بعنوان "نظام معلومات الإنتاج" حيث حاولنا التعمق في الموضوع بشكل كبير والتوجه من شكله العام إلى الخاص حيث تم ذكر "النظام الإنتاجي" في المبحث الأول ثم في المبحث الثاني تطرقنا لماهية نظام المعلومات والمفاهيم المتعلقة به وأهميته في المنظمة وفي الأخير تم التعرف بشكل دقيق على "نظام معلومات الإنتاج" ونظمه الفرعية.

➤ **الفصل الثاني:** تحت عنوان "الميزة التنافسية" الذي تناول في مبحثه الأول معظم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وتوضيح أهميتها، وفي المبحث الثاني تم ذكر "استراتيجيات التنافس الرئيسية" بشكل مفصل، أما في المبحث الثالث فتم توضيح "العلاقة بين نظام المعلومات والميزة التنافسية".

➤ **الفصل الثالث:** بعد التطرق للموضوع نظريا في الفصلين الأول والثاني جاء الفصل الثالث كإسقاط للدراسة النظرية على الجانب الميداني الذي كان في مؤسسة الحليب لولاية سعيدة (ملبنة سعيدة) بعنوان دراسة تطبيقية بملبنة سعيدة والتي تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة أما الإستبانة فخصصت لمعرفة استجابات أفراد العينة وتحليلها، وأخيرا تحليل نتائج الدراسة.

❖ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة مرجعية وعنصر مهم في إنجاز البحوث الأكاديمية، بحيث لا يستطيع أي باحث إنجاز بحث رصين دون الاستناد عليها، وهذا ما يؤكد على أن الدراسات الأكاديمية لا تتجزأ بطريقة عشوائية وإنما وفق أطر علمية ومعرفية تنطلق من جهود الباحثين السابقين غاياته الأساسية تقديم إضافة جديدة ذات علاقة بالموضوع.

ومن خلال إنجاز بحثنا قمنا بالاطلاع على مجموعة من رسائل وأطروحات وأبحاث سابقة لها علاقة بدراستنا الحالية، للاستفادة من هذه الدراسات والاستعانة بها، وفيما يلي سنتطرق لأهم الدراسات التي لها علاقة مع أحد المتغيرين أو كلاهما:

➤ الدراسات العربية:

1- دراسة النعاس صديقي، بعنوان أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق. 2014

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تحليل المتغيرات البيئية التي تساعد المؤسسة واستنتاج نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات مما يسمح لنا باختيار الإستراتيجية الأنجح، كما تساعد في محاولة استنتاج مدى مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إهمال مسيري وإطارات المؤسسة لأهمية المعلومة ودراسة المتغيرات البيئية وتحليل ظروف المنافسة وهذا ما يؤدي إلى التراجع في الحصة السوقية.

2- دراسة سلامة المصاورة، بعنوان دور جودة نظام معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 47، الأردن 2016

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد جودة نظام معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية، ومن أهم الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين جودة نظام معلومات الإنتاج بأبعاده المختلفة والميزة التنافسية بعناصره المختلفة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة نظام معلومات الإنتاج بأبعاده الثلاثة (الشكل-التوقيت-المحتوى).

3- دراسة لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة لمحاولة تصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، وكذا التعرف على المعايير المعتمدة لقياس فعالية نظام معلومات الإنتاج، بالإضافة إلى توضيح كيفية مساهمة نظام المعلومات الإنتاجي في تسيير الإنتاج.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن الشركة محل الدراسة تتوفر على نظام معلومات متكامل يسمح بتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام كما ذكرت أن عدم استخدام الأساليب الكمية والإحصائية في التنبؤ بالطلب يؤثر على سوء تخطيط الإنتاج على المدى المتوسط بالإضافة إلى أن جدولة الإنتاج تتم عشوائياً، كما أنه توجد العديد من المشاكل الإنتاجية سببها عدم فعالية نظام المعلومات الحالي نتيجة لعدم صحة أو دقة البيانات والمعلومات في الكثير من الحالات.

4- دراسة فيصل سايعي بعنوان أنظمة المعلومات استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على التنافسية(دراسة استطلاعية على مؤسسات بسكرة)، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة لحاج لخضر، باتنة، 2009/2008

هدفت هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن نظام المعلومات والتنافسية و التأكيد على دور المعلومة في تعزيز خلق المؤسسات لميزتها التنافسية، كما تحاول إسقاط ما جاء في فصول البحث النظري على الواقع وتبسيط الضوء على الجهود التي تقوم بها مؤسسات منطقة تبسة للحصول لمزايا تنافسية.و من نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن نظام المعلومات في حالة عدم فعاليته يؤثر على كفاءة و فعالية المؤسسة و على ميزتها التنافسية، كما توصلت نتائج الدراسة أيضا إلى أن واقع الطلب في سوق منطقة تبسة لا يسمح على جعل المؤسسة تبحث عن حلول لتطوير منتجاتها و زيادة حصتها السوقية.

➤ الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Gerardine Desanct) بعنوان (Human resources lformation Système ,)

(Current assesement Mis سنة 2001 هدفت هذه الدراسة إلى وصف الوضع الحالي لنظام معلومات الموارد البشرية كمحاولة لدعم وتحسين وضع المنظمة، وقد تلخصت نتائج هذه الدراسة في تفضيل وضع نظام الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بموقع يكون متصلا مع الموارد المالية، كما أظهرت دور نظم المعلومات المترابطة والمتماثلة في قطاع الصناعة، وقد أشارت النتائج أيضا على أن هناك نقص واضح في الكفاءات من المديرين في وظيفة نظم المعلومات البشرية.

2- دراسة (Alfonso Nagas) بعنوان (Determinats of echnologie competitivvalue)

وقد هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، قد كانت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر قوي لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية، كما بينت أن هناك عوامل أخرى ذات علاقة بالمنطقة والبيئة تؤثر على الميزة التنافسية.

الفصل الأول

الإطار النظري لنظام معلومات الإنتاج

تمهيد:

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة المنظمات ازداد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات مما أدى بإدارة الإنتاج والعمليات إلى السعي للحصول على المعلومات الدقيقة والصحيحة وذلك عن طريق تصميم نظام معلومات إنتاجي فعال قادر على توفير المعلومات بهدف المساعدة في صنع القرارات، والعمل على زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لمحتوى نظام معلومات الإنتاج و أهميته داخل المؤسسة من خلال التطرق ل:

-الدور الأساسي لنظام المعلومات وفيما يتعلق بإدارة الإنتاج وكيف يساهم هذا النظام في تفعيل الإنتاج وتطويره ومن ثم تنمية وتطوير المؤسسة.

لهذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث فسوف نتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم النظام الإنتاجي والمبحث الثاني يتناول نظام المعلومات بصفة عامة (المفهوم والأهمية والمكونات والأنظمة الفرعية) أما المبحث الثالث فيتحدث عن نظام معلومات الإنتاج بشكل تفصيلي.

المبحث الأول: ماهية النظام الإنتاجي

يعتبر الإنتاج سواء كان ماديا أو خدميا أساسيا ومحور النشاط الفردي والجماعي، ويلعب دورا بالغ الأهمية في حياة المجتمعات واستمرار تقدم الدول ونمو الاقتصاد بها، مما أدى بالإنسان إلى تنظيم وتسيير موارده المحدودة لإشباع رغباته ويظهر ذلك من خلال إدارة الإنتاج والعمليات في مختلف المنظمات عن طريق ما يسمى بالنظام الإنتاجي الذي يعمل على مزج مختلف عوامل الإنتاج (المدخلات) وتحويلها إلى سلع أو خدمات (المخرجات).

المطلب الأول: ماهية النظام

1-تعريف النظام: لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين في مجال النظم عموما سنحاول تقديم بعض التعاريف فيما يلي:

- يعتبر النظام مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم لإنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة والمراقبة وتسمى هذه العملية ديناميكية النظام.¹
- يرى شارلس وشودبرك Charles, Schodberk أن النظام هو مجموعة الأجزاء التي ترتبط ببعضها ومع البيئة المحيطة بها، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام.² ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج التعريف الشامل التالي: هو مجموعة من المكونات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها تعمل وفق أطر معينة للوصول على هدف مشترك، وذلك عن طريق تحويل المدخلات (معطيات، مود أولية، موارد بشرية) إلى مخرجات (معلومات، منتجات وخدمات)، وعادة يحتوي النظام على مجموعة أنظمة فرعية (التسويق، الإنتاج، التمويل).

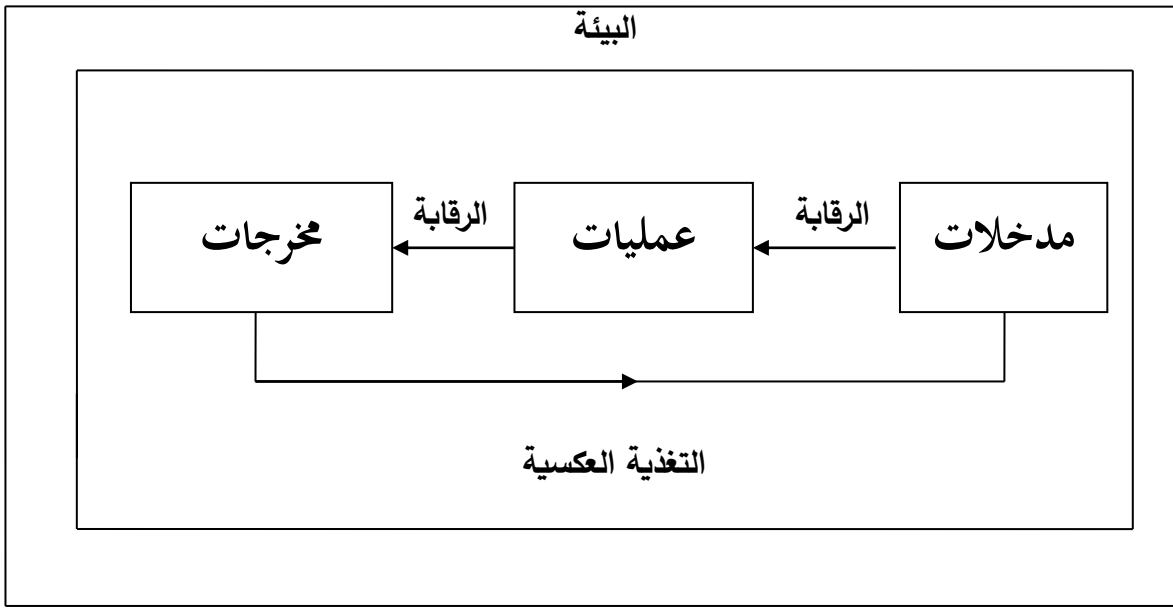
¹وليد مرتضى نوه، نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة-2014ص8.

²فيصل سايفي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة-2008/2009 ص35

1-1 مكونات النظام: إن النموذج المبسط لمكونات أي نظام هو أن لكل نظام:

- مدخلات Input.
- عمليات معالجة Processing.
- مخرجات Output.
- تغذية راجعة Feedback.
- بيئة النظام The environment.

الشكل (1-1): مكونات نظام بسيط.



المصدر: فيصل سايعي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ص 36.

أولا المدخلات: هي كل ما يدخل النظام ويأتي من مصادر داخلية وخارجية وتتباين المدخلات بحس نوع النظام فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام ومدخلات نظام المعلومات بيانات ومدخلات النظام التعليمي لطلبة والأساتذة والإجراءات التعليمية.

ويجب أن تراعى الدقة في عمليات إدخال البيانات لأن عدم الدقة يؤدي إلى نتائج خاطئة تؤثر على طبيعة مخرجات النظام.¹

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012 الأردن ص 30/28

• أنواع المدخلات:

- **مدخلات أساسية:** يستقبل النظام هذه المدخلات من بيئته فيعالجها ويحولها إلى شيء جديد يمثل مخرجات النظام (وهي عبارة عن مدخلات للبيئة).

- **مدخلات استبدالية (إحلالية):** بعض أجزاء النظام قد تتعرض للتلف أو النفاذ مما يستلزم تغييرها وإحلال أجزاء أخرى غيرها (وهي تصبح أحد عناصر النظام ومكوناته).

- **مدخلات بيئية:** تمثل كافة المؤثرات البيئية التي لا تخضع لعمليات النظام ولا تتحول داخله (لا تصبح أحد مكوناته وإنما تؤثر تأثيراً خارجياً على عمليات النظام).

ثانياً العمليات: تعني كل الأنشطة التي تتولى تحويل المدخلات إلى مخرجات فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات في نظام المعلومات والعمليات الإنتاجية لتحويل المواد الأولية إلى سلع في النظام الإنتاجي.

ويقصد به معالجة البيانات الداخلة وتحويلها إلى معلومات مفهومة وقابلة للاستخدام ويعتبر الجزء المعالج وهو الدماغ في نظام الحاسوب.

ثالثاً المخرجات: هي كل ما ينتج عن النظام كنتيجة أنشطة عمليات المعالجة من معلومات، منتجات وخدمات. حيث تشمل المعلومات التي تمت معالجتها ونقلت من وحدة المعالجة إلى وسيلة الإخراج المناسبة مثل شاشة الحاسوب أو الطابعة.¹

حيث تشمل المعلومات التي تمت معالجتها ونقلت من وحدة المعالجة إلى وسيلة الإخراج المناسبة مثل شاشة الحاسوب أو الطابعة.

• أنواع مخرجات النظام:

▪ **المخرجات النهائية:** هي تلك التي ينتجها النظام وتؤثر على البيئة (المخرجات لنظام ماهي مدخلاته للبيئة). ففي نظام الجامعة نلاحظ أن نظام الخريجين يعمل معظمهم في المجتمع فكأنهم مدخلات لتلك البيئة.

▪ **المخرجات الارتدادية:** هي تلك المخرجات التي تستخدم كمدخلات للنظام نفسه فنظام قد يستخدم جزءاً من مخرجاته كمدخلات جديدة له. ففي المثال السابق جزء من الخريجين يلتحق بالعمل في الجامعة فجزء من مخرجات الجامعة يتحول إلى مدخلات لها.

رابعا التغذية الراجعة: تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر عنها بالتغذية الراجعة وهي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الإيجابية عن مخرجات النظام، ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقاً للأداء تم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة، إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام ومعالجة الانحرافات، مما يساهم في وصول النظام إلى حالة من التوازن والاستقرار.

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، نفس المرجع السابق ص 28/30

فالمعلومات التي تم إخراجها على شكل تقارير معلوماتية قد يتلقى النظام وجهات نظر المستخدمين أو متخذي القرار حول مدى ملاءمتها لاحتياجاتهم المعلوماتية، أو يتم رجوعها إلى النظام مرة ثانية كمدخلات لأغراض إجراء عملية معالجة أخرى.¹

خامسا بيئة النظام: يحتوي كل نظام على مكونات داخلية وخارجية حيث تعتبر المكونات الخارجية جزءا من بيئة النظام، وبالتالي فإن عناصر البيئة ينظر إليها كمعطيات عند تحليل وتحديد مشاكل النظام فبالرغم من أن البيئة تقع خارج حدود النظام، إلا أنها تؤثر في النظام وتتأثر به، وقد يكون ذلك هو السبب في أن بعض محلي النظم يعرفون بيئة النظام لتشمل على تلك العناصر التي تتغير خصائصها نتيجة لسلوك النظام، وبالتالي فهم يركزون على التأثير المتبادل بين النظام وبيئته.²

1-2 دورة حياة النظام: وهي من أقدم وأهم الطرق المنهجية لتحليل وتصميم وتطوير نظم المعلومات بوجه عام، هذه الطريقة المنهجية ذات طابع هيكلي منظم تتكون من مراحل أساسية مترابطة ومتكاملة.

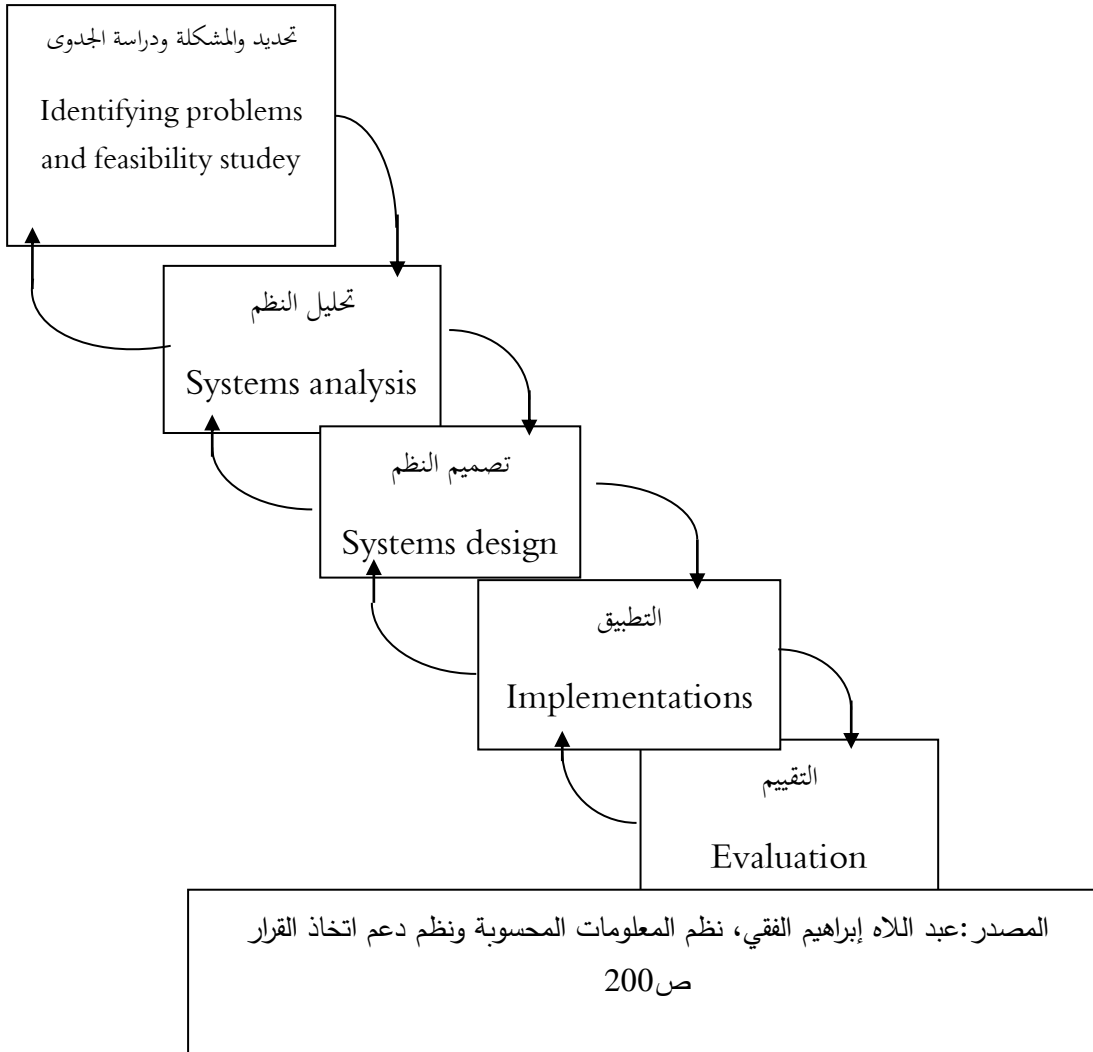
ومع ذلك لا يوجد اتفاق عام بين العلماء والخبراء الممارسين في حقل نظم المعلومات حول المراحل الرئيسية لدورة حياة وإعداد النظم ولا حول نسبة كل مرحلة من حيث أنشطتها الفرعية ومخرجاتها التي تتحول إلى مدخلات للمرحلة التالية وهكذا في عملية مستمرة ولا تستكمل إلا باستكمال عملية تطوير النظام³ ويمكن تمثيل دورة حياة وتطوير النظم بالنموذج التدفقي Water fall كما هو واضح في الشكل التالي:

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، نفس المرجع السابق، ص30/32

² فيصل سايعي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مرجع سابق، ص36.

³ عبد اللاه إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، نفس المرجع السابق، ص200.

الشكل (1-2): دورة حياة النظام.



المطلب الثاني: ماهية الإنتاج

1- مفهوم الإنتاج: هو مجموعة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعمليات والتكنولوجيا التي تؤدي إلى إجراء تغيير أو تحويل شكل المادة إلى شكل آخر مقصود (السلعة) وفق المواصفات المحددة بواسطة عمليات معينة تسمى أنظمة العمليات.¹

- هو النشاط الذي يستهدف خلق المنافع الشكلية، الزمنية، المكانية والحيازية، حيث يتم خلق المنافع الشكلية من خلال التغيير في أشكال المواد والخامات لتصبح منتجات أخرى.

¹ محمد حكمت، أنظمة إدارة الإنتاج الحديثة والمتقدمة، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2015ص15.

ويتم خلق المنافع الزمنية بإضافة قيمة اقتصادية للمنتجات مع مرور الزمن وذلك من خلال الاحتفاظ بها حتى تظهر الحاجة إليها، كما يتم خلق المنافع المكانية بإضافة قيمة اقتصادية لها من خلال نقل المنتجات من مكان إلى مكان آخر بينما يتم خلق المنافع الحيازية من خلال تحويل ملكية الأشياء من شخص إلى آخر.¹

- هي تلك العمليات التي تغير من شكل المادة، فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)، وعمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغيير شكله (المنفعة المكانية)، وعمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية)، وكل صور الإنتاج غير المادي الذي يطلق عليها إسم الخدمات.

- يقصد بالإنتاج العناصر أو القوى التي تستخدم (المدخلات) في عمليات التشغيل، والتي تتمثل في كل من القوى البشرية (العمال) والمادية (رأس المال المستثمر في عناصر الأصول الثابتة والمتداولة المختلفة) خلال فترة زمنية معينة.²

1-1 أهداف الإنتاج : يمكن حصر أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- أهداف نهائية: هي التي تحدد وجود وكمية وتكلفة السلعة المنتجة.
- أهداف وسيطية: وهي تتمثل في استغلال المدخلات الإنتاجية من طاقة ومواد ومعدات، وهي تؤمن تحقيق الأهداف النهائية من خلال توفير المدخلات.
- أهدا وظيفية: هي خاصة بأداء الأنشطة الوظيفية المتعددة بما يحقق لأهداف الوسيطة والأهداف النهائية، مثل الرقابة على الجودة والصيانة والرقابة على المخزون.
- أهداف مقيدة: هي الأهداف التي يلتزم بها الإنتاج تجاه الأقسام الأخرى في المنشأة مثل التسويق والتمويل.
- أهداف متكاملة: تنتهي عملية التخطيط عندما تصبح أهداف كل أجزاء التنظيم متكاملة حتى يتمكن التنظيم لكلي من تحقيق أهدافه بأقصى حد ممكن.³

المطلب الثالث: ماهية النظام الإنتاجي.

1- مفهوم نظام الإنتاج: يوجد عدة تعاريف للنظام الإنتاجي منها:

يمكن تعريف نظام الإنتاج بصفة عامة على أنه نظام يعمل على تحويل المواد الخام أو نصف المصنعة إلى منتجات تامة الصنع، مع إضافة قيمة لهذه المواد، ويرى البعض أن عملية التحويل هذه تتركز على دعامتين أساسيتين هما المعلومات Information والمواد الخام Raw Material، وقد تتشابه المواد المستخدمة في أكثر من منتج، ولكن الذي يختلف هو المحتوى المعلوماتي فمثلا يوجد تشابه في المواد الخام المستخدمة في إنتاج كل من جهاز التلفزيون والفيديو، والراديو فمثل هذه المنتجات تستخدم البلاستيك كمادة خام، وأيضا

¹ أحمد محمد غنيم، إدارة الإنتاج والعمليات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008ص18.

² أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-الطبعة الأولى، 2014ص29.

³ أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، نفس المرجع السابق، ص41/40.

المقاومات والدوائر الالكترونية، غير أن المحتوى المعلوماتي (هندسة المنتج) لكل منهم معقد ومختلف تماما عن الآخر.¹

- مجموعة من المدخلات التي يتم تفاعلها ببعضها البعض، و من خلال العمليات الإنتاجية التحويلية نحصل على مجموعة من المخرجات بالإضافة إلى السيطرة الفعالة بواسطة التغذية المرجعة. وهذا يعني أن نظام الإنتاج و العمليات يحتوي على خمسة عناصر أساسية و هي: المدخلات، العملية التحويلية، المخرجات، السيطرة، و أخيرا التغذية الراجعة.²
- مجموعة من الأجزاء و الأنشطة المتداخلة التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية، تكفل تحقيق التكامل و التناسق فيما بينها، وأيضا في مهامها الأساسية المتمثلة في تحويل المدخلات (المواد الأولية، الطاقة، العمالة، رأس المال، البيانات والمعلومات) إلى مجموعة المخرجات من خلال عمليات التحويل الإنتاجي، كما يستخدم جانب البيانات والمعلومات كعنصر من عناصر المدخلات والمخرجات للتأكد من أن الفعالية تتم بالمستوى المطلوب.³

1-1 أساليب الإنتاج: يوجد نوعان من أساليب الإنتاج (الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع)

- **الإنتاج المستمر:** هو إنتاج نمطي في مخرجاته، و قد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج. ونقصد بالإنتاج النمطي أنّ له نفس الأبعاد و الخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، و نفس الشكل و كذا نفس الاختصاص. و قد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس و لكن ليس نفس النوعية؛ كما أنو إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية. و ينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

أولاً: إنتاج مستمر وظيفي:

هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع و المصب. و الخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

ثانياً: إنتاج غير وظيفي ومستمر:

هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم ... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود.

• الإنتاج المتقطع:

¹ جلال ابراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية-مصر - 2002.ص14

² بين طيب هديات، دراسة الإنتاج والعمليات مع استخدام البرمجة بالأهداف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد-تلمسان-2015/2016ص27.

³ لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2014/2015، ص110

هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطياً في مدخلاته.

و المقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أنّ مخرجاته تختلف من حيث الشكل و النوع و التخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين و حسب طلبهم .و يتقسم بدوره إلى قسمين:

أولاً: إنتاج دفعات متكررة للطلب:

هو إنتاج متقطع، نمطياً في مدخلاته، وغير نمطي فمخرجاته يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل.

و الشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، و وه شرط موضوعي و ضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، و السبب في التغيير لا يكمن في المواصفات و إنما عدد الآلات. و الحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات و يمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها و محدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، و السبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات و الحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

ثانياً: إنتاج دفعات متكررة للتخزين:

فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

و عليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول)، فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، و الإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين و ضيع الوقت.¹

1-2 مكونات النظام الإنتاجي: يتكون النظام الإنتاجي من العناصر التالية:

(أ) المدخلات: تتمثل في مجموع الموارد المادية وغير المادية الموجودة في المؤسسة.

(ب) العمليات التحويلية: تشير إلى مجموع العمليات اللازمة لتحويل المدخلات في النظام الإنتاجي إلى مخرجات من سلع وخدمات، حيث يتم من خلالها إضافة قيمة أو تحقيق منفعة، وتتمثل هذه العمليات في (التحويل، النقل، التخزين).

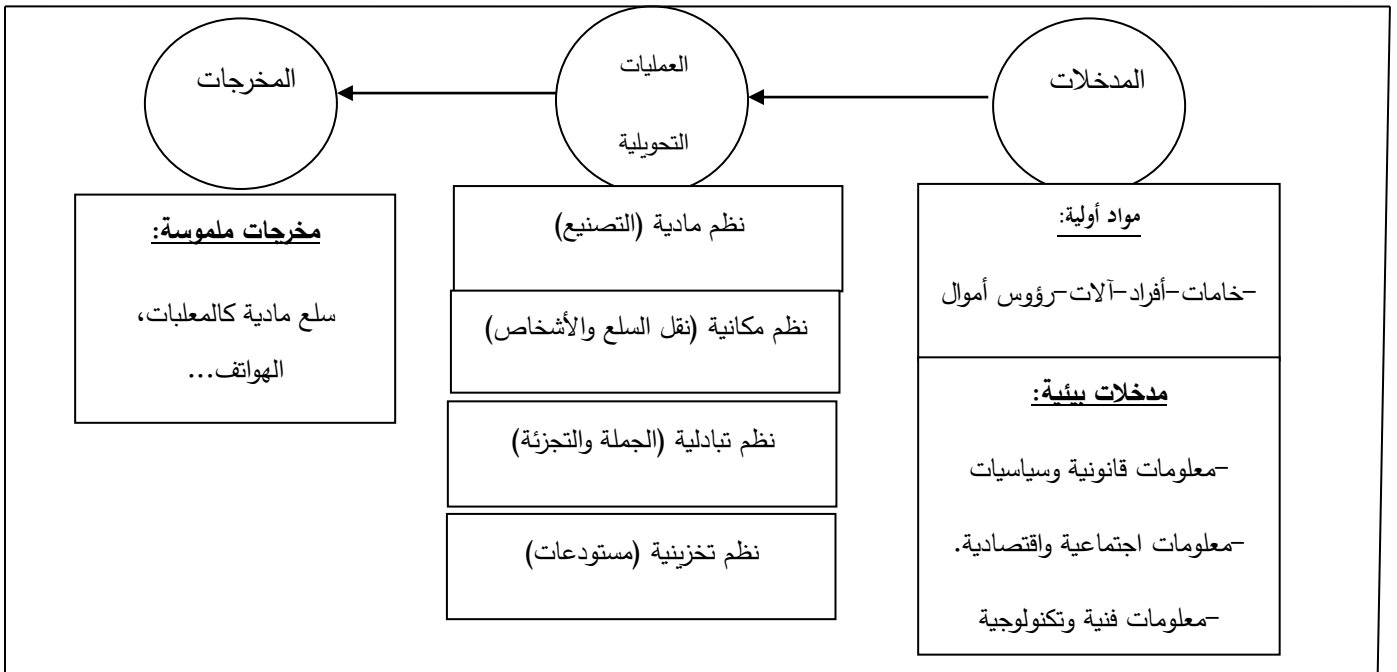
(ج) المخرجات: وتتمثل في السلع والخدمات وأيضا المعلومات والفضلات.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 42/43.

د) نظام الرقابة: نظام فرعي من النظام الإنتاجي يساعد في تحقيق التكامل ما بين المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات من أجل الرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتتم عملية الرقابة على كميات وجودة المنتج وتكاليف الإنتاج.

هـ) التغذية العكسية: تظهر على صيغة معلومات مرتدة عن عناصر النظام (المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات والرقابة) وتكون إما شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية، والعنصر الأساس في التغذية هو الاتصالات التي تربط بين عناصر النظام وهدفها الرقابة وتحسين الأداء.¹

الشكل (1-3): النظام الإنتاجي



المصدر: بن طيب هديات، دراسة الإنتاج والعمليات مع استخدام البرمجة بالأهداف، مرجع سابق، ص.36

المبحث الثاني: نظام المعلومات

تلعب المعلومات دورا بالغ الأهمية في عصرنا الحالي بحيث تمكن المنشآت من تدعيم خططها والرقابة على عملياتها، وللحصول على هذه المعلومات بالكيفية المناسبة والدقيقة لابد من وجود نظام يحقق ذلك في الوقت المناسب، بحيث يقوم بمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تساهم في اتخاذ القرارات ورفع مستوى الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات.

قبل أن نتطرق لنظام المعلومات خصصنا فرع لماهية المعلومات من تعريف وخصائص وأهمية وذلك بغرض التعمق أكثر في مختلف جوانب النظام المعلوماتي

¹الامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص.111.

1- ماهية المعلومات

1-1 مفهوم المعلومات: المعلومات هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا ويكون لها سياق محدد ومستوى عالي وتختلف المعلومات عن البيانات في أن المعلومات تعطي الفرصة لاتخاذ القرارات بما يتوفر لديهم من تحليل كامل للبيانات، غير أن البيانات تبقى مجرد معطيات غامضة ومجردة لا يمكن الاستفادة منها إلا بعد معالجتها وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن المعلومات حالة ذهنية، ومن ثم فإنها المورد الذي بدونها لا يمكن للإنسان الاستثمار في أي مورد.

1-2 خصائص المعلومات: تتصف المعلومات بالخصائص التالية:

- **خاصية التميع والسيولة:** فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكيل (إعادة الصياغة) فعلى سبيل المثال يمكن تمثيل في صورة قوائم أو أشكال بيانية أو رسوم متحركة أو أصوات ناطقة.
- **قابلية نقلها عبر مسارات محددة (الانتقال الموجه) أو بثها على المشاع لمن يرغب في استقبالها.**
- **قابلية الاندماج العالية للعناصر المعلوماتية:** فيمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة أو تكوين نص جديد من فقرات نصوص سابقة.¹
- **تتميز المعلومات بالوفرة:** لذا يسعى منتجوها إلى وضع لخل قنوع من (الندرة المصطنعة) حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض والطلب، وهكذا ظهر للمعلومات أباطرتها وخدامها وسماسرتها ولصوصها .
- **إمكانية إنتاج معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة ومشوشة:** وذلك من خلال تتبع مسارات عدم الاتساق والمعلومات غير المكتملة وتلخيصها في الضوضاء.
- **شوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين:** إذ لا يمكن الحكم إلا على قدر ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية.²

1-3 أهمية المعلومات: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- كفاءة قاعدة معرفية لحل المشكلات.
- رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية في قطاعات الإنتاج والخدمات.
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات الفنية واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
- ضمان القرارات السليمة في جميع القطاعات وعلى مختلف مستويات المسؤولية.
- تساهم في ضمان إمكانية استعمالها في الرقابة، حيث تقوم بتصحيح الانحراف.³

1-4 مصادر المعلومات

¹ عمار بوطيبي، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس-2011/2012 ص39/40.

² عمار بوطيبي، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، نفس المرجع السابق ص40.

³ عصام حسن أحمد الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، المعلوماتية والبحث العلمي، دار الراضون للنشر والتوزيع-عمان-الطبعة الأولى 2014، ص32.

هناك العديد من التصنيفات للحصول على المعلومات وهي:

المصدر التاريخي: ويشمل المعلومات المنشورة وغير المنشورة والمحفوظة التي تجمع من قبل أجهزة

الدولة أو الهيئات العلمية أو مراكز البحوث، ومن أمثلة هذه المصادر:

- الإحصاءات والنشرات التي تصدر عن وزارة التخطيط المتعلقة بجميع الفعاليات الصناعية والاجتماعية في الدولة.

- الكتب والمطبوعات المتوفرة في المكتبات الرسمية والعامه.

المصدر الميداني: يهتم هذا المصدر بجمع البيانات من مصدرها الأصلي عندما يتعذر الحصول عليها

من مصدرها التاريخي أو في حال عدم وضوحها ودقتها، ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من أدوات جمع المعلومات ومنها:

- المقابلة الشخصية، التجربة والتسجيل، الملاحظة، استخدام وسائل الاتصال، الاستبيانات.

بنوك المعلومات: يتم الحصول على المعلومات المطلوبة من عدد من بنوك المعلومات العالمية أو الإقليمية أو

الخاصة أو المحملة بالمعلومات على أجهزة الحواسيب المتوفرة من خلال التعامل مع شبكات

المعلومات المتاحة على الشبكات المحلية والعالمية¹.

ويمكن تصنيفها حسب المصدر:

• **مصادر داخلية:** وتكون من خلال المصادر الموجودة داخل المؤسسة كمعلومات عن المحاسبة و ميزانية المؤسسة ومعلومات الإنتاج أي كل ما يتم الحصول عليه من داخل المنظمة.

• **مصادر خارجية:** ويكون مصدر هذه المعلومات من خارج المؤسسة، أي أن المعلومات تم الحصول عليها من خارج المنظمة كالتقارير الرسمية وتحتوي معلومات عن خارج المنظمة كتقارير دراسة السوق ويتعلق بالعملاء الموردين وغيرهم².

2- ماهية نظام المعلومات

2-1 مفهوم نظام المعلومات:

• هو النظام الذي يعني بجمع المعلومات وتوجيهها وتحليلها واستلامها وتخزينها واسترجاعها واستخدامها في المنظمة³.

• نظام المعلومات مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض بشكل منتظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة وإيصال هذه المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكولة إليهم⁴.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معهد التنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 10/9.

² وليد مرتضى نوه، نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، مرجع سابق ص 15.

³ هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن - 2011 ص 224

⁴ وليد مرتضى نوه، نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، مرجع سابق ص 17.

- يعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر المتدخلة والمتفاعلة مع بعضها، والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وبنها وتوزيعها، بغرض دعم صناعة القرارات، والتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة إضافة إلى تحليل المشكلات وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة. ويشتمل نظام المعلومات على بيانات عن الأشخاص والأماكن والنشاطات و الأمور الأخرى لتي تخص المنظمة والبيئة المحيطة بها.¹

2-2 أهمية نظام المعلومات:

يرى العالم Slavin المختص بإدارة أنظمة المعلومات أن أهمية نظم المعلومات تظهر من ثلاثة أقسام، هي:

- **القسم الأول:** أغراض متصلة بإدارة النظام وتشمل:

- تطوير البرامج الإدارية.
 - الرقابة على تنفيذ البرامج الإدارية.
 - وضع الميزانيات.
 - تحليل العائد الاقتصادي.
 - التقييم والتغذية الراجعة.
 - المساعدة في وضع وتطوير تشريعات جديدة.
- **القسم الثاني:** أغراض متصلة بتقويم الخدمات وتشمل:

- تطوير حاجات العملاء.
- إستمرارية الخدمات.
- تكامل الخدمات وتنسيقها.
- معالجة حصول العملاء على الخدمات.
- التسجيل والتوثيق.
- تقويم قدرة العاملين على تقويم الخدمات.

- **القسم الثالث:** أغراض متصلة بالبحوث وتشمل:

- المساعدة في بناء قاعدة نظرية من المعارف والبيانات.
- تحليل المشكلات.
- تقويم البرامج.²

2-3 أهداف نظام المعلومات هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بها

- **تحقيق الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، وأيضا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، مرجع سابق ص145.

² عصام حسن أحمد الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، المعلوماتية والبحث العلمي، مرجع سابق، ص134/135

- التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلي للمخزون أو من خلال تحميل المورد بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة وإعطاء أوامر الشراء عند الحاجة.
 - **الوصول إلى الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة، وتتحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل.
 - **تطوير المنتج:** تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل البنوك وشركات التأمين والوكالات السياحية.¹
 - **التعرف على الفرص واستغلالها:** تعيش المنظمات في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير، وليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات الطفيفة أو الاتجاهات غير المرئية في البيئة، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة.
 - **ربط العملاء بالشركة:** يمكن لكل من الشركة وعملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، فيمكن للشركة جعل عملائها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم كسب رضاهم عن خدماتها وبالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى الشركات المنافسة.²
- المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات**

تعمل نظم المعلومات على وفق سلسلة من العمليات تحكمها مجموعة من المكونات الرئيسية على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة وعلى كافة مستوياتها، حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة التوجيه داخل أي منظمة ما، وهذه المكونات هي:

1- المدخلات: تعد المدخلات الأساس في توليد المخرجات المطلوبة من قبل المستفيدين إذ تقتضي الضرورة توفير المدخلات بالمواصفات المطلوبة، ويراعي الأسس السليمة والصحيحة في تحديد هذه المدخلات، فالمادة الأولية الجيدة ينتج عنها سلعة جيدة، لذا تتمثل مدخلات النظام في القوة الدافعة والطاقة اللازمة لتشغيل النظام، وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام، وتتمثل المدخلات في البيانات التي يحصل عليها النظام من البيئة المحيطة أو من نظم أخرى (النظم الفرعية لنظام المعلومات).

2- عمليات التشغيل: التشغيل هي العملية التي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات قابلة للاستعمال. والتشغيل بهذا يمثل تفاعل كل العوامل داخل النظام، لذا الحصول على المخرجات المطلوبة يتطلب الأمر القيام بالعمل العلمي والدقيق لعمليات المعالجة التي ينجزها النظام، ويقصد بعمليات المعالجة "الأنشطة والفعاليات التي ينجزها النظام بهدف تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات)"³

3- المخرجات: هي الناتج النهائي من النظام وتكون هذه المخرجات في صورة منتج، أو خدمة للمستهلك، أو معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات، أو تستخدم كبيانات لنظم معلومات أخرى، لذا تتمثل المخرجات في نظام

¹ مهند احمد عثمان يوسف، نظم المعلومات التسويقية وأثرها على تطوير خدمات البنوك، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6، السعودية، ص 79.

² مهند احمد عثمان يوسف، نظم المعلومات التسويقية وأثرها على تطوير خدمات البنوك، نفس المرجع السابق ص 79

³ عصام حسن أحمد الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، المعلوماتية والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 174/172.

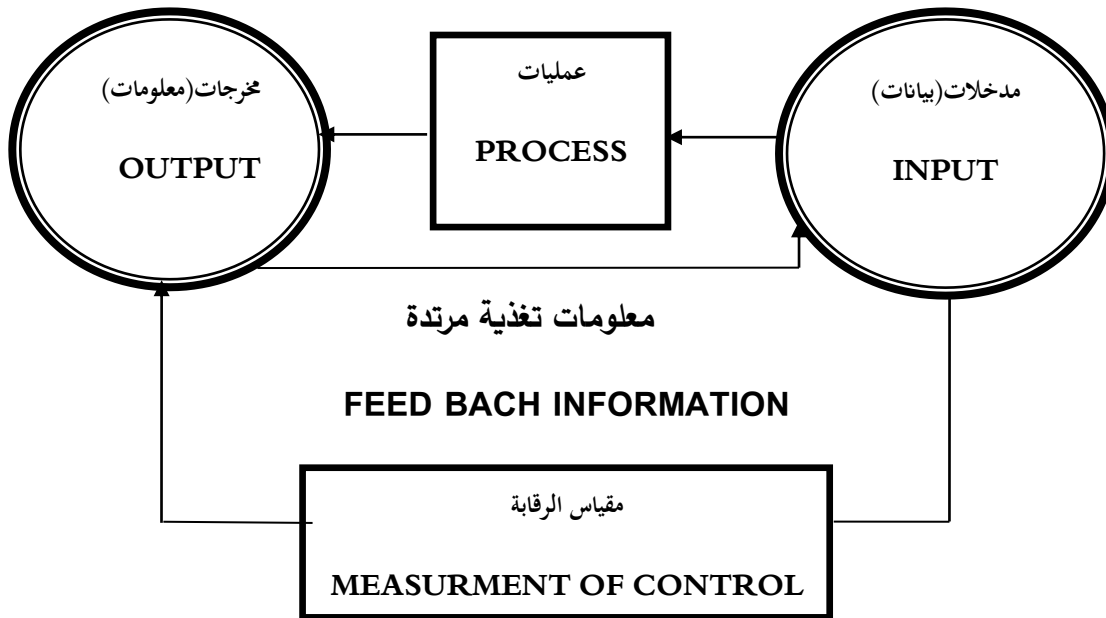
المعلومات بالمعلومات فقط، وهي التي تم معالجتها وأجريت عليها عمليات المعالجة، بحيث أصبحت لها دلالة معينة، ويمكن استخلاص معنى معين يساعد صانع القرار باستجلاء الأمور وتقييم الموقف، ويجب في مخرجات هذا النظام أن يضمن المعلومات بالموصفات المطلوبة والتي تلبي حاجات مدراء التسويق، على نحو يساهم في تعزيز كفاءتهم وفعاليتهم في صنع القرارات، ونظرا لاتساع حجم النشاط التسويقي وتنوعه الكبير الأمر الذي ينعكس على تعدد وتنوع حاجات المستفيدين من المعلومات الضرورية لإدارة هذه الأنشطة المختلفة.

4- التغذية العكسية: وهي التي يتم من خلالها قياس مخرجات نظام المعلومات وفق المعايير المحددة، وترتكز على المقارنة بين المعلومات التي تم توفيرها فعليا من قبل النظام وبين المعلومات المستهدفة والمخطط توفيرها، بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها وتشخيص أسبابها وتصحيحها، وتكتسب التغذية العكسية أهمية خاصة في نظام المعلومات لارتباطها بالمخرجات ومهمة صنع القرارات والتي تعد المعيار في قياس فاعلية هذا النظام، وإذا ما أسهمت المعلومات في نجاح المهمة، عدت مطابقة للمعيار وإذا اختلفت يتم إعادة النظر في مدخلات النظام وعمليات المعالجة.

5- الرقابة: وظيفة الرقابة الإيجابية تتحقق من خلال عملية الرقابة المانعة والوقائية العلاجية، أي الرقابة السابقة لعملية التنفيذ الفعلي من خلال عملية لمتابعة النهائية على عناصر المخرجات، ونشير في الأخير إلى أنه إذا ترك النظام لممارسة عملياته دون الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي يعمل فيها سوف يؤدي إلى عدم استمراره.¹

الشكل التالي يوضح مخطط لنظام المعلومات:

الشكل (1-4): نظام المعلومات.



المصدر: عصام حسن أحمد الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، المعلوماتية والبحث العلمي، مرجع سابق

ص 179.

¹عصام حسن أحمد الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، المعلوماتية والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 176/178/179.

المطلب الثالث: نظم المعلومات الفرعية.

نظم المعلومات الوظيفية هدفها الأساسي هو توفير مختلف المعلومات الشاملة ولدقيقة التي تزيد من جودة العمليات الإدارية في المنظمة وكذلك تساعد المدير ومتخذي القرار على اتخاذ القرار المناسب وبصفة دقيقة، كما أن مهمتها التنسيق ومراقبة نظم المعلومات.¹

وتنقسم النظم الفرعية لنظام المعلومات حسب الوظائف (نظام معلومات التسويق-نظام معلومات التمويل والمحاسبة-نظام معلومات الموارد البشرية-نظام معلومات الإنتاج) ونجد أن هذه النظم تحقق التكامل فيما بينها من خلال المعلومات المتبادلة بينها وستتطرق إليها فيما يلي:

1-نظام معلومات التسويق:

- تعرف نظم المعلومات للتسويق والمبيعات بأنها النظم المحسوبة المصممة تكنولوجيا لتشغيل عمليات التسويق والمبيعات في المؤسسة والمتمثلة في وضع خطط التسويق والتنبؤ بالمبيعات وتحليلها وإدارتها وإصدار تقارير والمبيعات وتطوير تصميم السلع حسب الطلب.²
- وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الإجراءات والطرق بقصد جمع المعلومات وتحليل وعرض المعلومات بصفة مستمرة حتى يمكن اتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة.

1-1 خصائص نظام المعلومات التسويقية الجيد: لكي يكون نظام المعلومات التسويقي ناجحا يجب أن يتميز ببعض الخصائص منها:

- يكون النظام قادرا على توفير المعلومات بالشكل والقدر الذي يحتاجه متخذ القرار.
- فهم وتدخل المديرين في مراحل إنشاء النظام حيث يكون المدير قادرا على تقييم النظام والرقابة عليه.
- يجب أن يصمم النظام بصورة تسمح بالتطور التدريجي وذلك من خلال المعلومات وطريقة استخدامها³

2- نظام معلومات المالية والمحاسبة:

غالبا ما ينظر إلى وظيفة التمويل في المنشأة إلى أنها الوظيفة التي تضم كل النشاطات التمويلية ونشاطات الاستثمار وكذلك كل إجراءات التسجيل المحاسبية وإعداد الحسابات والكشوفات والتقارير الحاسبية في المنشأة، من هنا توفر هذه النظم تلك المعلومات التي تقوم عليها القرارات المهمة لكل نشاطات التمويل ونشاطات الاستثمار والتي تصب في تحقيق الأهداف ورفع قيمة المنشأة وتعظيم العائد على الاستثمار فيها، ولا يمكن لذلك أن يتحقق دونما النظم المتخصصة للمعلومات المحاسبية حول حسابات الأصول والمطلوبات والتدفقات النقدية الداخلة إلى المنشأة والخارجة منها.⁴

¹السالمي، علاء عبد الرزاق، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، ص178.

²إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، عمان، ص96.

³لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص87.

⁴فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2009 ص253.

3- نظم معلومات الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أثن رأسمال في المنظمة، لذلك فهو يفرض على المنظمة الإلمام بمختلف لمعلومات المتعلقة باليد العاملة، هذه المعلومات تضمن للمنظمة التنظيم والتخطيط المحكم لها من حيث تدريبهم وتحفيزهم بهدف تحقيق أداء عال متميز.¹

4- نظام معلومات الإنتاج:

وهو ما سنتكلم عليه بالتفصيل في المبحث الثالث باعتباره يمثل المتغير المستقل لدراستنا.

المبحث الثالث: نظام معلومات الإنتاج

تتخصص نظم معلومات الإنتاج بتوفير المعلومات التي تتعلق بكافة نشاطات وظيفة الإنتاج والعمليات في المنشأة طبقاً لطبيعة منتجاتها من سلع وخدمات، ابتداء من التخطيط للإنتاج وعمليات الإمداد والتوريد والتوريد، وتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وصيانة وحدات الإنتاج ومعداته، وكل ما يتضمن من نشاطات التخطيط للمتطلبات من المواد وجدولة تدفقات المواد والتجهيزات بما يلبي متطلبات الجدولة الرئيسية للإنتاج. و توفر هذه النظم كل ما تتطلبه الإدارة العليا من معلومات بشأن تحديد الأهداف وكذا القرارات الأساسية، وتجعل المعلومات المطلوبة في متناول كل مدير في الإدارة الوسطى للإنتاج والعمليات، وكذلك الحال بالنسبة للإدارة التشغيلية في قراراتها بشأن المهمات التشغيلية لجدولة عمليات خطوط الإنتاج و التجميع وتخزين المواد ومتابعة البيانات عن الإنتاجية وكفاءة العمليات ومراقبة الجودة وكذلك متطلبات عمليات تقديم خدمات الصيانة.²

المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الإنتاج

1 مفهوم نظام معلومات الإنتاج:

❖ هو ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها بالبيانات والمعلومات والحقائق المتنوعة، وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل:

- تصميم المنتج.
- تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية.
- مراقبة عمليات الإنتاج.

مراقبة الجودة.³

❖ نظام معلومات الإنتاج هو عبارة عن النظام المصمم تكنولوجيا لدعم وتشغيل نشاطات الإنتاج والتصنيع والعمليات في المؤسسة والمتمثلة في تخطيط العمليات طويلة المدى في مستوى المؤسسة الإستراتيجية

¹ عصام حسن أحمد الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، المعلوماتية والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 156.

² فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، مرجع سابق، ص 252.

³ أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع السابق، ص 51.

وجدولة الإنتاج وتجهيزاته في المستوى التكتيكي ومراقبة الإنتاج والمخزون وإصدار تقارير العمليات في المستوى الفني، وتوثيق طلبيات وحجم الإنتاج ومراقبة الآلات وضبط حركة المواد في المستوى التشغيلي للمؤسسة.¹

❖ نظام معلومات الإنتاج هو النظام الذي يتولى إمداد إدارة الإنتاج بمعلومات منظمة وكاملة ودقيقة عن التدفق الطبيعي للعمليات والمواد والمنتجات من سلع وخدمات وكل الأنشطة الأساسية ذات العلاقة بالتخطيط والرقابة على الإنتاج مهمته معالجة البيانات وإنتاج المعلومات الإنتاجية الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية.²

1-1 خصائص نظام معلومات الإنتاج:

- نظام فرعي من نظام المعلومات الإدارية الكلي للمنظمة مثل غيره من النظم الفرعية الأخرى.
- نظام وظيفته جمع البيانات المتصلة مباشرة بالنشاط الإنتاجي فقط من داخل المنظمة وخارجها.
- معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات.
- الحصول على المعلومات اللازمة لمديري الإنتاج أي الحصول على مخرجات.
- توفير المعلومات اللازمة مع ضرورة تمتع هذه المعلومات بالكمية والدقة والتوقيت المناسبين.³

1-2 أهمية نظام معلومات الإنتاج:

تتجلى أهمية نظام معلومات الإنتاج من خلال قدرته على توفير المعلومات المطلوبة من قبل مديري الإنتاج والعمليات فمخرجات هذا النظام وهي المعلومات أو التقارير تعد ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها في أنشطة إدارة الإنتاج التالية:

- جدولة وبرمجة الإنتاج.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية.
- تخطيط المستلزمات المادية.
- تخطيط الجودة.
- الرقابة على الإنتاج.
- ضبط تكاليف الإنتاج.
- إعداد الموازنات التقديرية للإنتاج.
- إضافة إلى أنشطة أخرى كثيرة ومتنوعة

وهذا لا يعني أن أهمية نظام معلومات الإنتاج تتجلى في مساعدة إدارة الإنتاج والعمليات على تنفيذ هذه الأنشطة فحسب بل في ضبط الأداء وزيادة فعالية وكفاءة هذه الأنشطة.¹

¹ إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 99.

² سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-2010 ص 70.

³ أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-2017، ص 119/120.

المطلب الثاني: مكونات ووظائف نظام معلومات الإنتاج

1- مكونات نظام معلومات الإنتاج

إن نظام معلومات الإنتاج كسائر نظم المعلومات الأخرى وأي نظام كان يتكون من ثلاث مكونات رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات إضافة إلى نظام الضبط (التحكم الآلي) ونظام التغذية العكسية وسنشرح هذه المكونات على النحو التالي:

❖ **المدخلات:** وهي بيانات الإنتاج المتحصل عليها من مختلف المصادر، وتتكون من:

• **مدخلات البيئة الداخلية:**

أ: **التنبؤ بالطلب:** إن نتائج التنبؤ بالطلب تعد نتائج هامة جدا لنظام معلومات الإنتاج لأن هذه النتائج حسيمة دراسة السوق والمستهلكين وتمثل تقديرات للطلب المتوقع على السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وعلى أساس هذه التقديرات يتم وضع خطة المبيعات، والتي ستمثل أساسا لوضع خطة الإنتاج وبذلك تعد تقديرات الطلب بندا غاية في الأهمية في مدخلات نظام معلومات الإنتاج.

ب: **نظام معالجة البيانات:** يقوم هذا النظام بتسجيل الوقائع والأحداث في كل عملية أو مرحلة أو مركز إنتاجي ثم يقوم بمعالجة البيانات التي تصف هذه الوقائع والأحداث وتحويلها إلى معلومات تمثل أحد مدخلات نظام معلومات الإنتاج.

ج: **الطاقة الإنتاجية:** تعد بيانات الطاقة الإنتاجية ضرورية لنظام المعلومات الإنتاجي وذلك لأسباب متعددة منها ما يلي:

- ضرورة أن تكون الطاقة الإنتاجية كافية وقادرة على تمكين المنظمة من إشباع الطلب الحالي والمستقبلي بالوقت المناسب والكمية المناسبة بما يتفق مع رسالة المنظمة وأهميتها.
- تؤثر الطاقة الإنتاجية على تكاليف التشغيل بشكل عام.²
- إن الفائض في الطاقة الإنتاجية يؤدي إلى تكاليف إنتاج أعلى وسوف يؤثر على القدرة التنافسية للمنظمة، كما أن نقص الطاقة الإنتاجية سيؤدي إلى خفض قدرة المنظمة على إشباع الطلب بالكمية والوقت المناسبين.
- د: **القوى البشرية:** إن توفر القوى العاملة بالعدد والمهارات المناسبة وفي الأوقات المناسبة في حالة ازداد الطلب أو انخفاضه سيؤدي إلى استقرار قوة العمل وبالتالي تحسين علاقات العمل مما سيؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية والكفاءة لأن المنظمة مقابل ذلك ستضمن إشباع الطلب بالكمية والجودة والتوقيت المناسبين.

¹أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية، نفس المرجع السابق، ص120.

²أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية، نفس المرجع السابق، ص 122/121.

ه: الهندسة الصناعية: تمثل مدخلا هاما في هذا النظام حيث تتولى عملية وضع المواصفات القياسية للمنتج والمواد الأولية والمخرجات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وتخزينها في قاعدة بيانات خاصة يستطيع النظام من خلالها مقارنة المواصفات الفعلية مع المواصفات القياسية لكشف الانحرافات وإبلاغ نظام معلومات الإنتاج بهذه الانحرافات.

- **مدخلات البيئة الخارجية:** وتتضمن مدخلات هذه البيئة ما يلي:

أ: مخبرات الإنتاج: مما يزيد من أهمية معلومات هذا النظام (مخرجاته) أنه يختص بجمع البيانات السرية عن النشاط الإنتاجي والتصنيعي للمنظمات المنافسة بشكل خاص، وسوق العمل من حيث كمية العمالة المناسبة والموردين من خلال طاقاتهم الإنتاجية ومواردهم ومستويات الجودة لديهم وقدرتهم على الوفاء بالالتزامات.

ب:مدخلات بيئية أخرى: أي جميع البيانات من البيئة المحيطة والمتصلة بعوامل ذات تأثير مباشر وغير مباشر بنشطة المنظمة مثل العوامل الاقتصادية والقانونية والتشريعية والسياسية والاجتماعية وهنا لابد أن نشير أن المنظمة لا تستطيع أن تغير هذه العوامل بل المطلوب أن تتكيف معها وأن تقلل من آثار مخاطرها واستغلال الفرص التي ترافق هذه المخاطر.¹

❖ **العمليات:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى المخرجات من خلال الجمع والمعالجة والتخزين والنشر وإعادة الإنتاج...إلخ.

❖ **المخرجات:** إن مخرجات نظام معلومات الإنتاج غالبا ما تكون على شكل تقارير ومعلومات تكون موجهة للبيئة الخارجية والداخلية.

- **مخرجات البيئة الداخلية:** إن المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الإنتاج تعد الأساس الأكثر أهمية في مزاوله الأنشطة التالية:

أ: أنشطة التصميم: أي وضع التصميم الجديدة للمنتجات الجديدة والقديمة وكذلك تصميم العمليات والمراحل الإنتاجية اعتمادا على قاعدة بيانات التصميم في نظام معلومات الإنتاج.

ب:أنشطة الجدولة: فالجدولة تعني متى وكيف تؤدي كل عملية من العمليات اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة وتحديد الزمن اللازم لبدء كل عملية وانتهائها.

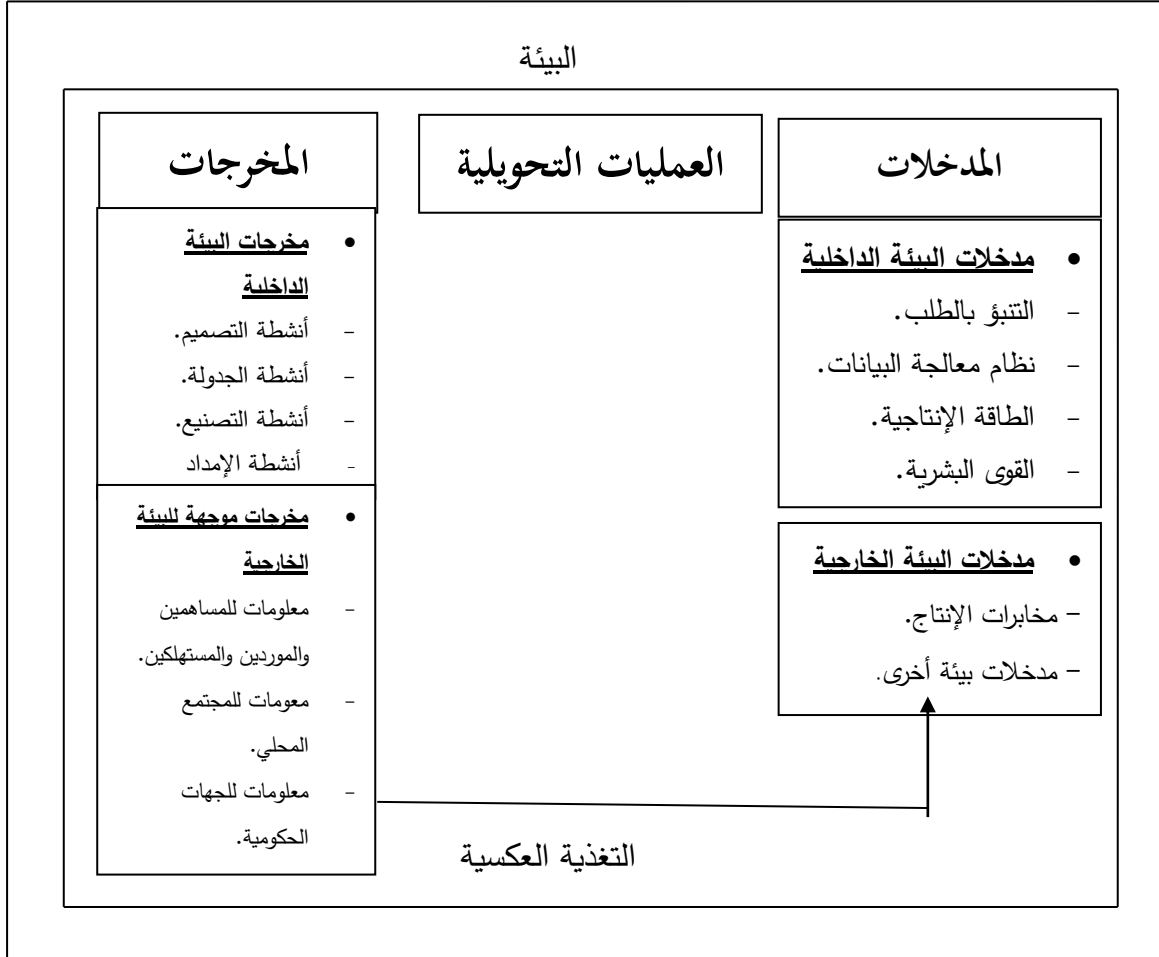
ج: أنشطة التصنيع: تبدأ عملية التصنيع بعد الانتهاء من عملية الجدولة ومن الضروري أن يقدم نظام معلومات الإنتاج الكم الكافي من المعلومات.

د: أنشطة الإمداد بالمستلزمات: يجب أن تتوافر لإدارة الإنتاج المعلومات الكافية عن خطط تأمين مستلزمات الإنتاج من المواد وكمياتها وأنواعها سواء الخام أو نصف المصنعة أو تحت الصنع أو غيرها وأهم ما في الأمر أن تطمئن إدارة الإنتاج على توفر هذه المستلزمات بالكميات والأوقات المناسبة.

¹أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية، نفس المرجع السابق، ص 124/122

- **مخرجات موجهة للبيئة الخارجية:** حيث أن نظام معلومات الإنتاج مطالب بأن يقدم معلومات للمساهمين والموردين ولستهلكين وبعض جهات المجتمع المحلي والجهات الحكومية وتساهم هذه المعلومات في زيادة الثقة بين المنظمة من جهة وبين الجهات الأخرى من جهة أخرى.¹

الشكل (1-5): نظام معلومات الإنتاج



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية.

2- وظائف نظام المعلومات الإنتاجي:

- **على مستوى تصميم المنتج:** يعد تصميم المنتج نقطة الانطلاق الأولى في مراحل عملية التصنيع، حيث تحدد هذه المرحلة المواصفات الفنية والجمالية والنهائية للسلعة، ونظرا للتطور الهائل في حوسبة هذه المرحلة فإن عمليات التصميم أصبحت في معظمها محوسبة، وظهر جيل جديد من البرمجيات يدعى: التصميم بمساعدة الحاسوب.
- **على مستوى الإنتاج:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية قابلة للاستهلاك، أو سلع نصف مصنعة، وذلك من خلال إجراءات وعمليات تحويلية في مراحل وخطوات متتابعة، وهنا تتجلى

¹ أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية، نفس المرجع السابق، ص 125/124.

أهمية نظام معلومات الإنتاج من خلال ضبط جدولة الإنتاج (كما ونوعاً)، وكذلك الرقابة على المخزون من مواد أولية أو مواد مصنعة، وتحديد مستويات المخزون التي يجب إعادة الطلب عندها.¹

- **على مستوى رقابة الجودة:** تعتبر اليوم القرارات المتعلقة بالجودة من أهم قرارات الإنتاج، وخاصة مع انتشار مفاهيم الجودة الشاملة، والإيزو وغيرها، وتبدأ عمليات الرقابة على الجودة من لحظة إعداد شروط توليد المواد الأولية واستلامها وتخزينها، ولا تنتهي إلا بعد الحصول على تقارير مخرجات نظم معلومات التسويق على مدى مقابلة السلع لحاجات الزبائن.
- **على مستوى التكلفة:** تعد الجودة والتكاليف توأمة العملية الإنتاجية، فالعلاقة بينهما عادة ما تكون عكسية) تخفيض التكاليف مع تحسين الجودة، وهذا ما يسعى نظام المعلومات الإنتاجية لتحقيقه عن طريق إلغاء الوقت الضائع، والجدولة الدقيقة للإنتاج.

المطلب الثالث: الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الإنتاج

يتكون نظام معلومات الإنتاج من عدة أنظمة فرعية وهي:

1- جدولة العمليات الإنتاجية: في الحياة العملية الجدولة تعني وضع جدول زمني للأنشطة التي سيتم إنجازها وتوقيت البدء والانتهاؤ والموارد المخصصة لكل نشاط من هذه الأنشطة.

أو يمكن تعريفها بأنها عملية تخطيط الإنتاج على مدى فترات قصيرة الأجل (أسابيع، أيام، ساعات) وهي تشمل تخصيص الموارد المتاحة (معدات، مواد، عمالة، مساحات) على الأوامر الإنتاجية أو على الأعمال أو الأنشطة اللازمة أو على خدمة مجموعة من المستهلكين. وباختصار جدولة الإنتاج هي تحديد متى وأين يتم أداء كل عملية لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتخصيص الموارد المتاحة على مراكز العمل.

1-1 أهمية جدولة العملية الإنتاجية: تعتبر عمليات الجدولة من العمليات الهامة بالنسبة للمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهما اختلفت طبيعة نشاطها، وتظهر أهمية الجدولة من حقيقتين أساسيتين:

- إن عدم كفاءة وفعالية عمليات الجدولة يؤدي إلى سوء استخدام الموارد المتاحة بهذه المنظمات، ويظهر ذلك في شكل وجود آلات أو أفراد أو معدات عاطلة في انتظار البدء في تشغيل بعض الأوامر بالطبع يترتب على ذلك ارتفاع تكاليف الإنتاج مما يضعف من قوة المنظمة التنافسية.
- تؤدي عدم الكفاءة في الجدولة إلى تحرك أوامر الإنتاج ببطء في العملية التشغيلية مما يترتب عليها كثير من عدم القدرة على تسليم الطلبات في مواعيدها مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء الأمر الذي يؤثر على سمعتها ويجعلها تفقد بعض هؤلاء العملاء، وأحياناً تضطر المنظمة من أجل مصلحة مثل

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 52/51

هذه الحالات بالإسراع في إنجاز تلك الأوامر الهامة المتأخرة من خلال التركيز على زيادة الموارد المستخدمة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تكاليف التشغيل بالمنظمة.¹

1-3 أهداف جدولة العملية الإنتاجية: أصبح واضحاً أن الهدف الأساسي للجدولة يتمثل في تحديد التوقيتات اللازمة لإنجاز كل عملية من العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بالمنظمة مع ضمان تحقيق أفضل مستوى خدمة للعملاء و المستهلكين، ويترتب على ذلك بلا شك تخفيض التكاليف وإقامة العلاقات الطيبة بين المنظمة وعملائها، وذلك من خلال الالتزام بتسليم الطلبات في المواعيد المتفق عليها وهذا يؤدي إلى تحسين ربحية المنظمة وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق.

وبشكل أكثر تركيزاً ووضوحاً نستطيع تحديد أهداف جدولة الإنتاج في الآتي:

- تخفيض فترات الانتظار أثناء التشغيل أي تنفيذ الأعمال بكفاءة مما يحقق ميزة الجودة في العمل.
- تخفيض زمن الإنتاج وزمن تجهيز الآلات أو انتقال المواد أي تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد بما يعطي ميزة السرعة في تنفيذ الأعمال.
- تحقيق أدنى قدر من تكاليف الإنتاج والتخزين أي تنفيذ الأعمال بتكلفة منخفضة مما يعطي ميزة الثمن أو التكلفة.
- التكيف مع التقلبات العشوائية المؤثرة على حجم الطلب أي تغيير العمال مما يعطي ميزة المرونة.
- المحافظة على الصالح الشخصي للعميل أي تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد مما يعطي ميزة الوثوق.²

1-4 نظام جدولة العملية الإنتاجية: من الطبيعي أن ينظر للجدولة على أنها نظام System وهذا النظام يتكون من العناصر التالية:

- **مدخلات نظام الجدولة:** إن مدخلات نظام الجدولة ما هي في الواقع إلا البيانات الضرورية لعملية الجدولة والمتعلقة بتخصيص الطاقة على الأوامر الإنتاجية، ووضع أولويات الأوامر فالبيانات المتعلقة بالطاقة يمكن الحصول عليها من مصادر محددة، مثل قائمة العمليات والتي تحدد الموارد المحددة لتنفيذ مهمة محددة وبيان المواد أو قائمة المواد التي تحدد الاحتياجات من المواد والأجزاء لكل عملية إنتاجية، أما البيانات المتعلقة بالاحتياجات من القوى العاملة فيمكن الحصول عليها من بنك المهارات مثلاً والمهم هنا أن تتمتع هذه البيانات بالدقة المطلوبة وتتناسب مع توصيف قوائم العمليات وبيان المواد.
- **مخرجات نظام الجدولة:** في الواقع إن مخرجات نظام الجدولة تتمثل في اتخاذ قرارات تتعلق بمجموعة أنشطة الجدولة وهي:

¹ أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية، مرجع سابق ص 147/146.

² أحسن هادي الصادق، نفس المرجع السابق، ص 150/148

-**التحميل:** وهذا النشاط يعني التوفيق بين الطاقات اللازمة لتنفيذ أوامر الإنتاج التي يتم استلامها وبين الطاقات المتاحة فعلا، وتكون نهاية نشاط التحميل هو تخصيص الأوامر على الآلات، الأفراد، التسهيلات الأخرى وبما يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل إلى أدنى حد ممكن.

- **التتابع:** وهذا النشاط يقصد به وضع أولويات أو تتابع تشغيل الأوامر الإنتاجية.

- **المراقبة:** وهذا النشاط يهدف إلى التأكد من حسن تنفيذ وتحميل وتتابع الأوامر الإنتاجية، ويمكن إجراء

تعديل على التتابع حسب الحاجة وعمل تشهيل للأوامر المتأخرة.¹

▪ **القيود المفروضة على نظم الجدولة:** إذ أن هناك جملة من القيود الواجب مراعاتها عند تحقيق الأهداف المنشودة من الجدولة، في ظل تطبيق أي من البدائل المتاحة أمام الإدارة، ومن هذه القيود:

- حدود الطاقة.
- تتابع العمليات التكنولوجية.
- مستلزمات الخطة الإجمالية للإنتاج من المواد والعمالة.
- حجم المخزون الاحتياطي بين المراحل والمتاح منه.
- احتياجات خطة الصيانة.
- **معيار الأداء لنظام الجدولة:** إذ غالبا ما يتم الحكم على أداء نظام الجدولة من خلال قدرته على تحقيق أهداف الجدولة الأساسية وهي: الالتزام بمواعيد التسليم للطلبات، واستغلال الطاقات المتاحة، فالالتزام بالمواعيد مثلا يمكن قياسه من خلال مؤشر نسبة الطلبات المسلمة في المواعيد المتفق عليها إلى إجمالي الطلبات.²

2- نظام تخطيط الاحتياجات من المواد: هو نظام لتخطيط الإنتاج ومراقبة المخزون آليا والمساعدة في حساب الطلب على المواد المكونة للمنتجات النهائية سواء كانت سلع أو خدمات وتوفير هذه المواد وفقا لمتطلبات خطة الإنتاج وفي الوقت المطلوب دون اللجوء إلى التخزين الكبير والمستمر من هذه المواد، إذ تشير الدراسة إلى أن كلفة التخزين في المنظمات الصناعية قد تصل إلى 30% من قيمة المخزون.

2-1 مكونات نظام تخطيط الاحتياجات من المواد: تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) كنظام يتكون من: (مدخلات-عمليات-مخرجات)

• **المدخلات:** تشمل مدخلات نظام MRP على ما يلي:

أ- **تقارير الطلب:** يعتمد تخطيط المواد الأولية أساسا على معرفة الطلب على المنتج النهائي وهذا الطلب يأتي من مصدرين هما طلبات العملاء الاعتيادية، والطلب الخارجي.

¹أحسن هادي الصادق، نفس المرجع السابق، ص 151/150

²أحسن هادي الصادق، نفس المرجع السابق، ص 152/151

ويتم تقدير طلبات العملاء عن طريق النشاط الذي تقوم به الإدارة التسويقية في المنظمة، أما الطلبات الخارجية فيتم تقديرها وفقا للأساليب الإحصائية.

ب- جداول الإنتاج الرئيسية: هي خطة إجمالية تتضمن الاحتياجات المطلوب إنتاجها ومواعيد الإنتاج وتشمل السلع الجاهزة المطلوبة من قبل المستهلك (العميل) أو الأجزاء الرئيسية التي تدخل في تركيب المنتج النهائي.

ج- سجلات المخزون: تتضمن كافة الوثائق والمستندات التي تسجل حركة المواد والطلب عليها.

د- هيكل المنتج: يبين الأجزاء التي تدخل في تركيب المنتج ونسبة استخدام هذه الأجزاء في المنتج النهائي.

هـ- بطاقة المواد: تتضمن معلومات عن أرقام الأجزاء ونسبة الاستخدام وكمية الطلب ومدة الانتظار.¹

• **عمليات نظام MRP:** يتولى هذا النظام مهمة جدولة الإنتاج وتأمين كافة المواد الداخلة في إنتاج المنتج النهائي كذلك يبين صافي المخزون وفترة إعادة الشراء وترتيبات العمل.

إن عمليات نظام MRP تتمحور حول المحاور الأربعة الرئيسية التالية:

- إظهار مكونات المنتج، وذلك من خلال تبيان هيكل المنتج.

- تحديد الاحتياجات الإجمالية.

- تحديد الاحتياجات الصافية من المكونات وذلك من خلال معرفة تركيبية المنتج النهائي.

- إصدار أوامر الطلب (سواء بالشراء أو الإنتاج)

• **مخرجات نظام MRP:** تتمثل بالتقارير التالية:

- التقارير المتعلقة بأوامر الشراء المخططة للإطلاق (الإرسال).

- التقارير المتعلقة بأوامر العمل والإنتاج المخططة للإطلاق.

- إشعارات لتنفيذ الأوامر المخططة.

- إشعارات إعادة الجدولة.

- تقارير حالة المخزون.

- تقارير الانجاز والتي تبين مدى التطابق بين الإنتاج الفعلي والمخطط.

2-2 أهداف وفوائد نظام MRP: يعمل هذا النظام في خدمة جدولة الإنتاج الرئيسية وفي تنفيذ خطة

الإنتاج من أجل مواجهة الاحتياجات (طلبات الزبائن)، وتقليل المخزون سعيا لتقليل تكاليفه وخزونه، والحصول

على الربحية وهو هدف تسعى إليه كل المنظمات، ويساهم نظام MRP في تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الاحتياجات الإجمالية والصافية من المواد.

- توفير وتهيئة معلومات لتحديد كميات المخزون المناسبة لأوامر العمل التي تكون متصلة مع أوامر

الشراء وأوامر التصنيع.²

¹ محمد حكمت، أنظمة إدارة الإنتاج الحديثة والمتقدمة، مرجع سابق، ص 81-84

² محمد حكمت، أنظمة إدارة الإنتاج الحديثة والمتقدمة، نفس المرجع سابق، ص 84-86

- تحسين خدمة الزبون حيث يقلل هذا النظام التأخير الذي قد يحصل في تنفيذ الأوامر بنسبة قد تصل ل 90%
- تحديد أسبقيات الإنتاج للأصناف التي يتم إنتاجها في نفس الوحدة الإنتاجية وبنفس التسهيلات حيث تحدد الأسبقيات حسب تاريخ الاستحقاق للطلب.
- يحقق استجابات أسرع لتغيرات وتبدلات السوق.
- أخيرا تطبيقه يهيا لتطبيق الأتمتة الكاملة في المصنع.¹

3- نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج:

3-1 التخطيط الإجمالي للإنتاج: إن التخطيط الإجمالي للإنتاج يشير على خطة الإنتاج التي تغطي فترة زمنية عادة ما تكون سنة، وتعد على أساس تقديرات إجمالية للمخرجات من مستويات الإنتاج والعمالة والمخزون عن طريق وحدة قياس عامة، ويكون هذه الخطة هو: تحقيق الكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد، وتحديد أفضل السبل لمقابلة مستويات الطلب المتوقعة، وفي حدود القيود التي تفرضها الخطة طويلة الأجل، وبما يؤدي إلى تحديد نطاق وحدود القرارات المتصلة بالخطة قصيرة الأجل (أي القرارات المتصلة بجدولة ورقابة الإنتاج).

3-2 أهمية التخطيط الإجمالي للإنتاج: لعل أهمية التقديرات الإجمالية للإنتاج (إنتاج، عمالة، مخزون) في ظل هذا النوع من التخطيط تعود إلى كون المنظمة تسعى إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها، لتحقيق أقصى ربحية ممكنة، وهذا الهدف لا يمكن تحقيقه من خلال النظرية الجزئية، أي لكل منتج أو قسم على حدة، لأن ذلك سيعني انعدام التنسيق في الإنتاج، وظهور طاقات عاطلة في العمالة والآلات والمواد، وتظهر الأهمية القصوى للتخطيط الإجمالي للإنتاج من خلال العمل على مقابلة الطلب المتقلب، عن طريق وضع استراتيجيات مثلى تساعد على تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة، على الرغم من صعوبة اختيار مستوى معين من الإنتاج في ظل الطلب المتقلب.²

3-3 أهداف التخطيط الإجمالي للإنتاج: باختصار فإن التخطيط الإجمالي للإنتاج يهدف بالدرجة الأولى إلى تحديد مستوى الإنتاج الممكن والأمثل لكل فترة وبما يضمن تلبية الطلب المتوقع وبأقل تكاليف ممكنة، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون تحديد الإستراتيجية المثلى أو مجموعة الاستراتيجيات الإنتاجية.

3-4 نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج: إن لخطة الإجمالية (متوسطة الأجل) للإنتاج هي في الواقع نظام له مدخلات، مخرجات، وأساليب تخطيط.

- **المدخلات:** إن مدخلات عملية تخطيط الإنتاج تأتي من مصادر أربعة هي:
 - أ- مدخلات على شكل بيانات على الطلب المتوقع على المنتجات للفترة التخطيطية التالية وذلك في صورة بيانات إجمالية وبوحدات قياسية عامة، ويمكن توزيعها على فترات الخطة.

¹ محمد حكمت، أنظمة إدارة الإنتاج الحديثة والمتقدمة، نفس المرجع سابق، ص 86.

² أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية، مرجع سابق ص 101/100.

ب- مدخلات من نوع بيانات عن حدود الطاقات الحالية المتاحة على اختلاف أنواعها والتي تعد ضرورية لتخطيط الإنتاج، وتشمل هذه البيانات: بيانات على مستوى الطاقة (الإنتاج) الحالي، وبيانات عن المخزون الإجمالي في بداية مدة الخطة، وبيانات عن رقم العمالة في بداية الفترة.

ج- مدخلات من نوع بيانات ومعلومات عن التخطيط طويل الأجل للطاقة، وخطط المنظمة في طرق منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، وخطط تطوير المستوى التكنولوجي وغيرها من القرارات طويلة الأجل بالنسبة للمنظمة.

د- مدخلات على شكل بيانات عن التكاليف المترتبة على اختيار بديل استراتيجي إنتاجي معين لمواجهة تقلبات الطلب.

وعادة ما يضاف إلى هذه المدخلات، مدخلا خامسا هو مدخلات على شكل بيانات ومعلومات من البيئة الخارجة، لكي تتمتع البيانات (المدخلات) اللازمة لعملية تخطيط الإنتاج الإجمالي بالشمول والدقة والتوقيت المناسب.¹

• **المخرجات:** لعملية تخطيط الإنتاج كنظام مخرجات:

أ- الخطة الإجمالية للإنتاج والمخزون والعمالة لكل فترة من فترات الخطة (لكل شهر مثلا) وهذه تتضمن وضع تقديرات لكلا مما يلي:

- تقدير إجمالي لمستوى الإنتاج ولكل فترة زمنية خلال السنة التالية، وهذه التقديرات تمثل مدخلا للمرحلة التالية والتي يتم فيها تقدير المطلوب إنتاجه من كل منتج خلال كل فترة والتي تعرف بجدول الإنتاج الأساسي.

- تقدير إجمالي لمستوى العمالة اللازمة لإنتاج مستويات الإنتاج وبشكل إجمالي.

- تقدير إجمالي لمستوى المخزون المخطط لكل فترة زمنية (في نهاية الفترة).

• **طرق تخطيط الإنتاج الإجمالي:** تختلف أساليب وطرق التخطيط الإجمالي للإنتاج وفقا لمستويات الطلب،

من حيث علاقات التكاليف التي تحكم متغيرات المشكلة إلى:

- طرق تقوم على أساس وجود علاقة خطية بين التكاليف، ومن أمثلة هذه الطرق:

1- طرق التجربة والخطأ باستخدام الجداول.

2- البرمجة الخطية مثل طريقة السمبلكس وطريقة النقل والطريقة البيانية.

- طرق تقوم على أساس وجود علاقة غير خطية، ومن أمثلة هذه الطرق:

1- نماذج الاجتهاد المنظم ونماذج البحث بالحاسب الآلي.

2- طرق القواعد لخطية مثل البرمجة الديناميكية.²

¹أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية، مرجع سابق ص102/1101.

²أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية، مرجع سابق ص102/104

4- نظام معلومات الصيانة: يعمل نظام معلومات الصيانة على تحقيق الأهداف الخاصة بهذا النشاط، والمتمثلة في:

- منع حدوث أعطال، وهذا الهدف صعب تحقيقه بالكامل، ويسعى مدير الإنتاج في هذه الحالة إلى إتباع الصيانة الوقائية.
- تقليل حجم ووقت الأعطال إلى أقل حد ممكن، وذلك عن طريق القيام بالصيانة الدورية.
- إجراء الإصلاحات للأعطال المفاجئة والطارئة.
- المحافظة على التسهيلات الإنتاجية بما يقلل من نسبة العيوب في المنتجات.
- العمل على توفير الأمان في مكان العمل، وتجنب الحوادث عن طريق تغيير بعض الأجزاء التي تتسبب في ذلك مثل الأجزاء المتحركة والحادة¹.

¹لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص 333

خلاصة الفصل

من خلال ما تم ذكره عن نظام معلومات الإنتاج نستنتج أن هذا النظام يعتمد على البيانات والمعلومات المتحصل عليها من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة ويقوم بتحويلها إلى مخرجات على شكل معلومات تمتاز بالشمول والدقة والتوقيت المناسب حول جدولة الإنتاج الرئيسية، تخطيط ومراقبة المخزون، تخطيط الجودة والرقابة على الإنتاج، وكذلك تخفيض التكاليف، ويقدمها في شكل تقارير إلى إدارة الإنتاج والعمليات ومختلف الأنظمة المرتبطة بها مما يساعد في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المسطرة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد

تسعى المؤسسات إلى تحقيق التفوق أمام المنافسين في المجال الذي تعمل ، فيه وهذا من خلال اكتساب مزايا فريدة تمكنها من ذلك ، فهذه تسمى بالمزايا التنافسية. إن اكتساب الميزة التنافسية التي تعبر عن مستوى التفوق والتميز في قطاع معين على بقية المنافسين، كانت تستند في السابق على قدرة الانتشار الواسع في الأسواق وتصريف أكبر قدر من المنتجات، تراجعت لتفسح المجال للميزة التنافسية التي تستند على السرعة و المرونة في تلبية الاحتياجات المطلوبة، حيث أصبحت المؤسسات لها قدرة عالية على تلبية الطلب في الوقت المناسب و تقديم أحسن جودة وبأقل سعر ممكن هي وحدها المؤهلة لاكتساب ميزة تنافسية.

عليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لمحتوى الميزة التنافسية و أهميتها داخل المؤسسة من خلال التطرق ل:

- مفهوم الميزة التنافسية من خلال ذكر نشأة الميزة التنافسية وتعريفها، أهميتها، الميزة التنافسية و أبعادها.
- المداخل الكلاسيكية للميزة التنافسية من خلال عرض إستراتيجية التحكم في التكاليف، إستراتيجية التمييز، و إستراتيجية التركيز.

المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور الكبير الذي عرفته الاقتصاديات إضافة إلى ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات. هذا ما أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستعملة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية وقدرة أكبر على التصدي للمنافسين، وتحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للإبقاء بالمواقع المهمة وضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية :

كثر استخدام مصطلح الميزة التنافسية في الآونة الأخيرة، ويعتبر هذا المصطلح امتدادا لمصطلح الميزة النسبية وخاصة على مستوى الصناعة، ويجب علينا توضيح أن الميزة النسبية شرط ضروري، لكن ليس كافيا لتحقيق الميزة التنافسية كما يجب علينا التفرقة بينهما على النحو التالي:

أن الميزة النسبية تقوم على أساس التحليل الساكن، ويعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية بين الدول، وبدل تحديد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص. أما الميزة التنافسية فتخلق قيمة ويمكن اكتسابها من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال وخاصة إمكانية انتقال رأس المال والتكنولوجيا والعمل الماهر لتدعيم القطاع الصناعي ككل لتحقيق النمو واقتناص الفرصة في الأسواق العالمية¹

❖ تعريف Michal Porter: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى استكشاف طرق جديدة

أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاستكشاف ميدانيا وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع²

❖ ويرى Kotler Philip الميزة التنافسية على أنها تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو

مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عم مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل

3

❖ أما Wagner يرى أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تنفيذ المؤسسة لإستراتيجية ناجحة لخلق قيمة

تنافسية تميزها عن بقية المنافسين⁴

¹ الشريف بقة، فائزة حلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 2 جوان سنة 2015، ص17

² M. porter. Avantage concurrentiel des nation . inter Edition . 1993. p84

³ Philip Kotler . Bernard Dubois et Delphin manceau . management marketing . 11 édition . édition Pearson . Paris. France . 2004. p265

⁴ حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة(2006-2014) . اطروحة دكتوراه. قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قاصدي مرياح ورقلة. ص.25

❖ حسب هارفي إن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاقتصادية من خلال امتيازها على منافسها في مجالات المنتج، السعر، التكلفة، والتركيز على الإنتاج¹

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية هي امتلاك المؤسسة لإستراتيجية تمكنها من الاستخدام الأمثل للقدرات والموارد التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة وذلك من خلال تحديد المجالات التي تنشط فيها المؤسسة من أجل تعزيز وضع المؤسسة في السوق.

1-2 أهمية الميزة التنافسية:

تكمّن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- ✓ أنها تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين. وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- ✓ تساهم في التأثير الإيجابي لإدراك العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل.
- ✓ إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

✓ نظراً لكون أن الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة²

المطلب الثاني: محددات وأسس الميزة التنافسية

1-1 محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بمتغيرين يمكن من خلالهما الحكم على مدى إمكانية هذه الميزة التنافسية على الصمود ومواجهة المنافسين ويتمثل هذين المحورين في:

أولاً: حجم الميزة التنافسية:

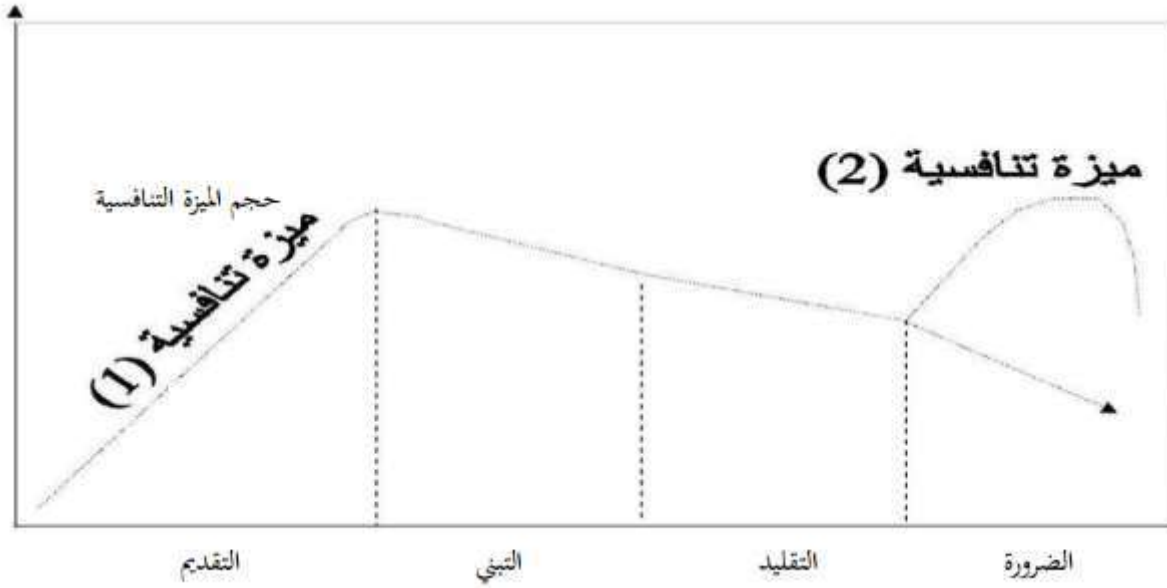
كلما كانت الميزة التنافسية أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها فالميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية وأخيراً مرحلة الضرورة أي الحاجة لتقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز منتج³. كما هو موضح في الشكل :

¹ داوود عبد الله محمد عثمان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان سنة 2017. ص 55

² دانة خالد عمرو. علاقة ادارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة الشرق الاوسط. الاردن. 2009. ص 40

³ بن علي إحسان، التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 36 جامعة زيان عاشور بالجلفة

الشكل رقم(2-1) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.مذكرة ماجستير.جامعة منتوري. قسنطينة. سنة 2012. ص 90

ثانيا: نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي

1- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو الخدمة كل السوق.

2- درجة التكامل الأمامي: يشير إلي درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء أكانت داخلية أو خارجية

3- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي حي تقديم منتجاتها في كل أنحاء العالم.

4- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، لكن باستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة¹

¹. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءة في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهيرية مستغانم، مذكرة ماجستير. علوم التسيير. كلية مدرسة الدكتوراة ادارة الافراد وحوكمت الشركات. جامعة تلمسان. سنة 2011. ص 13.12

1-2 أسس الميزة التنافسية:

- **التكلفة** : تمثل التكلفة المنخفضة أحد الأبعاد التنافسية التي تبغي المنظمات الاعتماد عليه في المنافسة داخل الأسواق والذي يتجسد بإمكانية المنظمة في إنتاج وتقديم منتجاتها بأسعار أقل قياسا بالمنافسين العاملين في نفس الصناعة، ويرى Heizer&Render أن المنظمة تستخدم سلسلة القيمة في تحليل الكلف الكلية لنشاطها عن طريق تقديم المنتجات بأقل الأسعار مما يتطلب منها زيادة كميات الإنتاج عن طريق زيادة نسبة استغلال الطاقة وبالتالي تحقيقها لميزة السعر المنخفض الذي يؤدي إلي كسب ولاء الزبون وتحقيق رضاه.¹
- **الجودة** : ان الجودة هي عبارة عن مجموع الخصائص في المنتج والتي تفضي عليه القدرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلك، أما الإحساس بالجودة فهو مرتبط بالمرجع الذي يقيس عليه كل فرد مدى أهمية وتوفر كل خاصية في المنتج أو الخدمة، فالجودة المدركة هي تقييم إجمالي مبني على المقارنة للأداء المدرك للمنتج استنادا الى ذلك المرجع الخاص في ذهن المستهلك، بمعنى آخر هي درجة استجابة أداء المنتج لتوقعات المستهلك وكلما زادت الجودة المدركة للمنتج كلما زادت القيمة الوظيفية للمنتج وبالتالي القيمة المدركة ككل، لكن شرط ألا تتعارض هذه الزيادة مع زيادة في السعر بنسبة قد تؤدي إلى إلغاء إحساس المستهلك بهذا التميز في المنتج.²
- **الوقت** : على الرغم من حقيقة ان مفهوم المنافسة المبنية على الوقت قد تم قبولها منذ عقود مضت إلا انها قد اصبحت هي الطريقة الحديثة في الإدارة منذ أوائل التسعينات من القرن الماضي، ولقد كان المستشاران جورج سناك George strack وتوماس هاوت Thomas Hout من بين الأوائل الذين قدموا هذا المفهوم، حيث أن كتابهم المسمى (السباق مع الوقت) يدعو المؤسسات للسعي وراء ضغط الوقت في كل مرحلة وفي كل عملية حيث قالوا: أن الوقت هو السلاح السري في مجال الأعمال حيث أن المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي الى رفع كل الاختلافات التي تعد أساسية لكل المميزات التنافسية، وأن توفير القيمة القصوى بأقل تكاليف وبأقل وقت يعد هو النموذج الجديد للنجاح المشترك.³ وبذلك أصبح الوقت عنصرا هاما من عناصر المنافسة التي تقوم على سرعة التوريد، سرعة الإنتاج، وسرعة التوزيع، وكل ذلك لتحقيق سرعة الاستجابة للمستهلك.
- **المرونة**: جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت التكلفة والجودة أبعاد تقليدية ويقصد بها قدرة المنظمة

¹ ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في مصنع الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المجلد 12. العدد 2. ص 48.49

² صياد صباح. أنظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. جامعة وهران 2. سنة 2017/2018. ص 91

³ أحمد سيد مصطفى. التسويق العالمي. بناء القدرة التنافسية للتصدير. شركة نشر. الاسكندرية. 2009. ص 300

على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن وقدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة¹

المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية

تعريف سلسلة القيمة:

حسب بورتر: هي تلك الأنشطة التي تؤديها المؤسسة الإنتاجية لسلعة ما، وربطها بالموقع التنافسي للمؤسسات وذلك بالنظر إلي وحدة كل نشاط معين باعتبارها نظاما معقدا لتحويل مدخلات الإنتاج إلي مخرجات نهائية والتي تمر بعدة أنظمة قبل وصولها للزبون.²

حسب krajewski et a: هي سلسلة من العمليات المترابطة التي تقدم منتجا أو خدمة تحقيق رضا الزبون، وان كل نشاط في هذه العملية ينبغي أن يضيف قيمة إلي الأنشطة السابقة، ويؤكد على إزالة الأنشطة والكلف التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة.³

حسب جودة زغلول: هي أداة فعالة للاستخدام الأمثل للموارد المحدودة من خلال تجزئة المنظمة إلي مجموعة من الأنشطة الملئمة استراتيجيا والتي تساعد على فهم كل من سلوك التكلفة ومصادر التميز.⁴

أنشطة سلسلة القيمة :

يقوم نموذج سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة، منها الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، ويمكن توضيح الترابطات الأساسية بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة من خلال الشكل التوضيحي التالي:

¹ طاهر حميد عباس، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية، دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد 18. العدد 04. سنة 2016. ص 106

² المهدي صارة، درحمون هلال، نموذج سلسلة القيمة كإستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة لبليدة، العدد 2، العدد 18. سنة 2018. ص 354

³ بسام منيب علي محمد الطائي، انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات، دراسة تحليلية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 117. العدد 37. سنة 2018. ص 74

⁴ أقاسم عمر، آلية تطبيق سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد. مجلة العلوم الاقتصادية. جامعة أدرار. المجلد 5. العدد 5. سنة 2015. ص 95

الشكل (2-2) سلسلة القيمة



المصدر: حاسن بن الحبيب، مقال بعنوان أنشطة سلسلة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسة الوطنية
للأنغال في الآبار-، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية- قسنطينة، المجلد 29، العدد، 2355، 35ص 6.

الأنشطة الأساسية :

1- الإمداد في الداخل:

يتعامل الإمداد الداخلي مع مناولة المواد للتصنيع أو التخزين من موردي الشركة، الإجراءات التشغيلية النمطية والمهام المحيطة بإمداد التموين إلى الداخل تتضمن استقبال وتخزين ورقابة على المواد الخام أو إدارة تدفق المكونات من الموردين المختلفين، يعتبر نشاطا أوليا لأنه يمثل بداية تحويل القيمة المضافة من المدخلات، كما يمثل مصدرا مهما لتكاليف المباشرة بالنسبة للشركة، وتلك الأساليب الجديدة والتحسينات الرقابة على مخزون ومناولة المواد يمكن أن يحسن جذريا تمركز التكاليف في المستويات الأقل من المخزون وخاصة من المعدات والآلات وغيرها من الأصول الثابتة سوق يحرر رأس مال نتيجة استخدامات أخرى. ومن حيث الخصوم أو الديون، فإن تخفيض مشتريات المواد الخام من خلال التخطيط الجيد للاحتياجات من هذه المواد يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التوازن والتوزيع المناسب لمقدار السيولة المخصص لعمليات الإنتاج.¹

2- العمليات الإنتاجية:

يعتبر نظام الإنتاج الذي يحدد على أساسه مجموعات السلع والخدمات المطلوب إنتاجها، من القرارات الأساسية لإدارة الإنتاج في المؤسسة، لأنه عبارة عن مجموعة من المداخلات كالعامل والمواد والآلات وغيرها والتي تمر خلال سلسلة معينة من العمليات التقنية والتنظيمية والتي يتعلق تكرارها وحجمها بطبيعة وموصفات لمداخلات ونوع المخرجات المطلوبة من المنتجات أو الخدمات المختلفة.

كما يفهم من التعريف السابق أن النظام الإنتاجي، من خلال عملية تحويل المدخلات التي لها قيمة معينة إلى المخرجات بقيمة تختلف عن الأولى عادة ما تكون بالزيادة، مما يعطي القيمة الكلية للمؤسسة، أي أن النظام

1 ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، 2006، ص15

الإنتاجي يمكن أن يقوم بأنشطة متنوعة، لكن له ميزة واحدة وهي إنشاء القيمة¹ وهذه العملية مطلوبة من طرف المجتمع والمستهلك والمنتج الآخر عند عملية الاختيار.

تعتبر العمليات الإنتاجية العنصر الأهم في خلق القيمة بين أنشطة سلسلة القيمة، فتحويل المدخلات إلى مخرجات بقيمة منخفضة يعني انخفاض التكاليف وبالتالي انخفاض السعر الذي له تأثير كبير على الاعتبارات المتعلقة بالسلوك المشتري والمستهلك النهائي لسلعة أو الخدمة عند عملية الاختيار.

و من المفيد هذا القلة أن زيادة القيمة تحدث عند كل خطوة من خطوات تحويل المدخلات إلى المخرجات، فهناك مؤسسات تعتمد على قيمة المدخلات، أي أن تكون الموارد ذات قيمة نادرة أو غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها، ولكن هذا وحده غير كاف، بل هو مترافق مع الاستخدام الفعال لتلك الموارد في أنشطتها بما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين و التفوق عليهم، لأنه ليس المهم أن تكون المدخلات ذات قيمة نادرة بالنسبة للمؤسسة، بل المهم هو أن تكون المخرجات ذات قيمة عالية في نظر الزبون، و هناك عناصر هامة تعتمد عليها المؤسسة عند اختيار النظام الإنتاجي بها وهي:²

2-1- المعرفة الكاملة لخصائص السلعة:

يجب أن تكون هناك دراسة كاملة لسوق حتى يعرف المسير ويتأكد أن السلعة المنتجة لها مكانتها في السوق، مما يجعل المسير يتبع نظام إنتاجي معين، كالاتحاد على التخزين مثلا وفي حالة عدم معرفة خصائص السلعة فان المسير سوق يختار نظام إنتاجي آخر يتماشى مع رغبات الزبون والمستهلك.

2-2- حجم الطلب: هو عنصر هام في تحديد نظام الإنتاج الذي يمكن أن يتبعه مسيري المؤسسة، لأن كمية الطلب ستلعب دورا مهما في عملية التخطيط للإنتاج على أساس مستمر أو متقطع.

2-3- تكاليف الانتاج:

عادة ما يقاس نجاح المؤسسة بمدى تحقيقها للربح أو مساهمتها في زيادة الناتج الإجمالي أو نجاحها في تحقيق استثمارات معينة، لكن من وجهة المستهلك الذي يكون عنصر هام في تقييم المؤسسة، فأن المؤشر الحقيقي لنجاح المؤسسة يتمثل في تقديم السلع أو الخدمة المطلوبة في السوق بأقل التكاليف، لهذا أصبح من الضروري تخفيض التكاليف إلى ادنى حد ممكن ليس فقط في الإنتاج بل على طول سلسلة القيمة للمنتج، لتحافظ على النجاح والاستمرارية والاستمرار والبقاء في السوق³

2-4 الامداد الى الخارج:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه الإمدادات الخارجية يتمثل في تحقيق مستويات المطلوبة من خدمة العملاء و ذلك بكفاءة من حيث التكلفة و في ضوء ذلك فان العملية اللوجستية المتكاملة تدعم نمو الإيرادات لمنظمة الأعمال من خلال تسليم المنتجات التي يرغب فيها العملاء و فقا لتوقعاتهم من حيث المواصفات و الكمية

¹ Albert dumensil, la structure fonctionnelle de l'entreprise cloutard et associés éditeurs, paris, 1970, p : 30

² إبراهيم هيمي، تخطيط وضبط الإنتاج، مكتبة التجارة والتعاون مصر، القاهرة، 1975، ص4

³ بوقره رايح، بحوث العمليات، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر، المسيلة، 2009، ص. 249

و الوقت و حالة هذه المنتجات، فعندما يعتاد عملاء على أن الموردين الذين يتعاملون معهم يستطيعون تزويدهم بما يحتاجون منه وفقا لتوقعاتهم ، و يوفر لهم قيمة من خلال التعامل معهم فإنهم عندئذ سوف يفضلون التعامل معهم و المحافظة على استمرارية هذا التعامل.¹

فتخزين السلع مثلا قد يكسب المؤسسة قيمة زمنية وذلك بالاستجابة السريعة لطلبية الزبون موفرا لها زمن الإنتاج لتلك الطلبية، كما أن النقل يكسبها أهمية مكانية وذلك بتوفير السلع لزبائن في المكان المناسب. إضافة إلى ما سبق، فإن العمليات اللوجستية يمكن أن تؤثر إيجابا على منظمة الأعمال، فمن حيث الأصول فإن تخفيض دورة أمر الطلب والاحتفاظ بالمستويات المناسبة من المخزون، ربما يؤدي إلى تحسين التدفق النقدي، فالأخطاء الأقل تحت أوامر الطلب بسبب دقتها من حيث الاستقبال والتشغيل والتحميل والشحن يؤدي بالطبع إلى تخفيض في تنفيذ أوامر الطلب أو أوامر العملاء، وهكذا فإن تحسين العمليات اللوجستية يمكن أن تساعد إلى حد كبير على زيادة الأرباح والمكاسب، ويساعد على تحسين العائد على رأس المال العامل²

4-التسويق والبيع:

وفقا للمفهوم التسويقي فإن المستهلك يعد محور التركيز الذي تدور حوله كل أنشطة المنظمة والذي عن طريقه يمكن تحقيق التوازن بين مصالح كافة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة. ووفقا لهذه الفلسفة فإن المنظمة تعد منتجاتها وخدماتها وفق لحجات ورغبات المستهلك، فوجود المنظمة في السوق يحكمه اعتبارا أساسيا هو إشباع حاجات المستهلكين في هذا السوق.³

و فيما يخص البيع و التسويق فإن المبتغى منه قدرة المؤسسة على خلق طرق و أساليب لتصريف منتجاتها و زيادة حصتها في السوق من خلال مضاعفة مبيعاتها و أرباحها ، و بالتالي زيادة قيمة عائدها، وسبيلها إلى ذلك القدرة على جذب الزبائن و بناء المكانة الذهنية لها كالمنظمة أو لمنتجاتها، و زيادة القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم، و خلق قيمة لزبون لا يعني التركيز على جانب السعر و انخفاضه فحسب، بل يمتد إلى مؤثرات أخرى كعودة المنتج و التلف و الأضرار الناجمة عن الاستخدام و التي تصب جميعها في رضا الزبون عن هذا المنتج، و هنا تظهر قيمة طرق الترويج و الدعاية و الإعلان و طريقة تعبئة المنتج و تعليقه لما له من اثر كبير على زيادة حجم التأثير على السوق.

وتهدف الاستراتيجيات التسويقية إلى تحقيق أربعة أهداف هي⁴:

- تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة أو مرغوبة من طرف المستهلك.
- تحديد السعر والجودة والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمنظمة.
- تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب.
- جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص151

² مرجع سابق، ص151

³ إسماعيل السيد أساسيات بحوث التسويق، مدخل منجى وإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2001ص26

⁴ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004 ص150

5- الخدمة:

إن من شروط الصناعة الجيدة القدرة على إثبات قيمة المنتج الصناعي أو الخدمة وصلاحيتها للاستخدام الموصوف بعد الشراء، وبغرض تحقيق هذه الشروط يقوم الصناعيون الجيدون بإضافة منفعة للمستهلكين أو المستعملين تسمى بخدمات ما بعد البيع، وتقتضي هذه الخدمات تقديم تسهيلات تتعلق بالنصب أو التشغيل أو الصيانة أو تصليح الأعطال الناجمة من الاستعمال الطبيعي وربما تتضمن تلك الخدمات أكثر من خدمة واحدة وحسب الشروط التي يتفق عليها أثناء البيع والشراء.

الأنشطة الداعمة: تقوم الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية، بعبارة أخرى تعمل على إثراء ومساعدة وظيفة الأنشطة الأولية المضيفة للقيمة، ولهذا السبب يشار إليها بأنها أنشطة داعمة، كما تساعد هذه الأنشطة الشركات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأولية للشركة لإضافة القيمة.

1- الشراء:

يعني شراء ما هو ضروري من المدخلات، الموارد أو المكونات لأنشطة الشركة الأولية المضيفة للقيمة، وتتضمن إجراءات محددة مثل نظام إصدار الفواتير، طرق التعامل مع البائعين والموردين، نظام المعلومات الذي يتناول المكونات والأجزاء المختلفة، وعلى الرغم من أن نشاط الشراء هو نشاط مدعم إلا أنه يستطيع أن يثري المركز¹. وتحتل المشتريات موقعا هاما في معظم المنظمات (60% - 40% من المبيعات عبارة عن مواد وخدمات تمثل المشتريات)، والتي يتم استخدامها في سلسلة القيمة، وتخفيض التكلفة في الشراء له تأثير كبير على مكاتب الشركة، حيث أن أسعار الشراء المنخفضة يقلل من قيمة الأصول للشركة كالتجهيزات، الماكينات، تجهيزات التشغيل، الأبنية.... الخ، وتحسن من نسبة العائد على الاستثمار، ويمكن للمؤسسة إتباع بعض الاستراتيجيات بخفض تكلفة المشتريات نذكر منها:

● إعادة التفاوض في العقود.

● مساعدة الموردين لتوريد مواد أبسط وأرخص.

● الاستمرار في ممارسة الضغوط لتحقيق تخفيضات في التكاليف.

● تقليل عدد الموردين.

2- إدارة الموارد البشرية:

تعد وظيفة الموارد البشرية أحد الوظائف الهامة والأساسية لنجاح أو فشل المنظمات، فهي تسعى إلى تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد والوظائف أو الأعمال، وتؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة في أداء الوظيفة ورضا العاملين ودوامهم، كما أن أنشطة الموارد البشرية في المستقبل وتطويرها بما يلي حاجة المنظمة الفعلية، ويساند الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة².

¹ روبرت أبتس وديفيد لي، ترجمة عبد الحكم خزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص205

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2008، ص14

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العامل الذي يعد من الدعائم الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

3- التطور التكنولوجي:

المنظمات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجال الإنتاج أو ما يرافقها من أنشطة أخرى مرافقة، ولا شك أن استخدام التطوير الحديث والمعاصر من التكنولوجيا سوف يساهم بشكل أساسي في التأثير على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المنظمة سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلا أو عبر عملياتها المختلفة¹. التكنولوجيا الحديثة تساعد على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وبالتالي تقليل التكلفة وقد تساعد التكنولوجيا الحديثة على تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج.

وبالتالي تقليل تكلفة العمالة أو قد تؤدي إلى استخدام طاقة كهربائية أقل، أو قد تساهم في تقليل نسبة التلف من المواد الخام، وذلك عند تقييم هذا النشاط لابد من دراسة وتحليل المجالات التالية:

● مجال تركيز البحث والتطوير هل يتم على البحوث العلمية النظرية أم البحوث والمجالات الميدانية التطبيقية.

● طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.

● درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المنظمة.

● النطاق الزمني المتوقع للحصول على نتائج من خلال ما يقوم به هذا النشاط.

● دور هذا النشاط في خلق الميزة التنافسية لمجالات عمل المنظمة

4- البنية التحتية:

البنية التحتية للشركة تتكون من الأنشطة التي تمثل الإدارة العامة والتخطيط والمالية والمحاسبة والقانون والعلاقات الخارجية وإدارة الجودة، خلافا لغيرها من أنشطة الدعم، والبنية التحتية عموما وراء السلسلة بأكملها، وليس الأنشطة في حد ذاتها على اعتبار أن الشركة تنوع أم لا، فإن بنيتها التحتية يمكن أن تكون مشتركة. أحيانا البنية التحتية للشركة تظهر على شكل "مصارييف عامة"، ولكن يمكن أن تكون مصدرا ثريا لتعزيز القدرة التنافسية، في شركة تشغيل الهاتف على سبيل المثال، المفاوضات والحفاظ على استمرار العلاقات مع الوكالات التنظيمية قد توضح لنا الأنشطة الأكثر أهمية للميزة التنافسية، ونظم المعلومات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل كبير لموقف الشركة من حيث التكاليف، في بعض المناطق كما أن المديرية العامة تلعب دورا حيويا في التفاوض مباشرة مع العملاء² لجمع بين الأنشطة الأولية والأنشطة العامة تحدد أساس الشركة في خلق القيمة عن طريق تجزئة قيمة الشركة إلى مراكز أنشطة منقطعة و منعزلة ، و يستطيع المديرون تقييم ما إذا كانوا يؤدون كل نشاط بطرق تكون أفضل من منافسيهم ، على سبيل المثال (تكلفة منخفضة، جودة أفضل، تسليم

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008ص103.

² M . Porter, l'Avantage concurrentiel, Traduit de l'américain par : Philippe de lavergne, DUNOD, paris, 1999. P80

أسرع)، بعبارة أخرى ليس كافياً أن تقول أن شركة أفضل من شركة أخرى من منظور شامل ، فسلسلة القيمة تسمح للمديرين أن يقارنوا أنشطة متعددة في شركتهم مع نفس الأنشطة التي تؤديها الشركات الأخرى المتنافسة معهم ، و من ثم مقارنة سلسلة قيمة شركة ما مع تلك الخاصة بالمنافسين يمكن أن تعطينا نظرة شاملة عن مواطن القوة و الضعف لكل الشركة.

الروابط بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة: حسب بورتر في داخل سلسلة القيمة هناك روابط مابين الأنشطة المباشرة والغير مباشرة مثل تشغيل الآلات والصيانة،ايضا بين ضمان الجودة ونشاطات اخرى مثل المعاينة وخدمة ما بعد البيع، وأيضا بين الأنشطة التي تتسق (مثل الامداد الداخلي والإنتاج) وبين الأنشطة التي تحتوي على مختلف الطرق للحصول على نتيجة (مثل الأشهار والبيع المباشر) ولما تكون الأنشطة داخل سلسلة القيمة مترابطة فان أي تغيير في طريقة نشاط واحد يمكن ان يؤدي الى تقليل او زيادة في التكلفة الكلية لجميع الأنشطة .

بالإضافة الى هذا الأنشطة المترابطة فيما بينها يمكن ان تؤدي الى تخفيض التكاليف او الى التميز عن طريق استعمال ميكانيزمين: التنسيق والأمثلية، على سبيل المثال تنسيق عالي مابين الأنشطة المترابطة فيما بينها مثل التنسيق مابين التموينات والتجميع يمكن من تحقيق تخفيض في تكلفة تخزين المواد الأولية، وبالنسبة لأمثلية الأنشطة المترابطة يكون من خلال التحكيم بين هذه الأنشطة مثلا. لما ترفع المؤسسة من تكلفة التصنيع لمنتجاتها (من خلال الفحص الدقيق للمنتجات) فهذا من شأنه ان يخفض تكلفة خدمة ما بعد البيع.

تحديد الروابط الخارجية العمودية¹:

هي عبارة عن روابط بين سلسلة قيمة المؤسسة وسلاسل القيمة الأخرى مثل سلاسل الموردين أو قنوات التوزيع لها تأثير كبير على التكلفة، كما تنعكس على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

ويلاحظ إن إدراج الموردين والعملاء ضمن سلسلة القيمة يظهر مدى أهمية تبني النظرة الشاملة، بدلا من حصر الموضوع حول رضا العملاء فقط، حيث نجد ان التعامل مع الموردين يعمل على تخفيض التكلفة، وتحسين الجودة وفي الوقت نفسه يضيف قيمة للمنتجات، كذلك الاهتمام بالعملاء وبالتالي فان سلسلة القيمة بمفهومها الشامل له أهمية أعلى، العلاقة بين سلاسل القيمة لموردين وسلاسل القيمة للمؤسسة تتيح فرصا لزيادة الميزة التنافسية، ففي كثير من الأحيان تكسب الموردين والمؤسسة معا ميزة تنافسية، جراء الاستفادة من ممارسة عمليات مشتركة أو تحسين التنسيق بين السلاسل ويمكن إبراز بعض هذه الانعكاسات فيما يلي:

- تكامل عمل الموردين مع أنشطة التطور التكنولوجي والتصنيع للمؤسسة يساعد مهندسيها من تطبيق خططهم بفعالية أكثر .

خصائص المنتج بالنسبة للمورد له أثر كبير على التكلفة النهائية أو تمايز هذا المنتج. عمليات التفتيش والمراقبة للمنتج من طرف الموردين قد تحذف عمليات التفتيش التي تقوم بها المؤسسة وبالتالي

¹ يونس إبراهيم حيدر . الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، التحليل الاستراتيجي أساليبها ونماذجها، سلسلة الرضا للمعلومات، دار النشر دمشق، سوريا، 2005.

قيمة إضافية، كما أن هناك انعكاسات مماثلة أخرى على الروابط بين سلسلة قيمة المؤسسة وقنوات التوزيع ونذكر من بينها:

● معدل الهامش المتكون من قنوات التوزيع (قيمة التوزيع) ينعكس على السعر بيع المنتج كون هذه القيمة تمثل جزءاً هاماً من هذا السعر.

● التكامل بين السلسلة قيمة المؤسسة وقنوات التوزيع تدعم قوة البيع من خلال الاستقبال الأمثل للطلبات والإمداد الخارجي.

● التنسيق والتحسين والاتصال مع قنوات التوزيع يساهم في تخفيض التكلفة وزيادة تميز المنتج، بالمقابل نقص التفاوض مع الموردين وضعف الاتصال بين المؤسسة وقنوات التوزيع من أجل المصلحة أو زيادة المكاسب لأحد الأطراف على حساب الآخر قد ينجر عليه انعكاس سلبي على كل الأطراف وبالتالي فرص ضائعة.

المبحث الثاني: استراتيجيات التنافس الرئيسية

المطلب الأول: استراتيجية القيادة بالتكلفة

بغض النظر عن البعد المحاسبي للتكلفة، فإنها تأخذ بعداً استراتيجياً يساهم في قيادة المؤسسة للتكلفة على مستوى القطاع الصناعي الذي تنشط به مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

1- مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وب نفس الجودة.

ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال¹:

1-1 الاستفادة من أثر الخبرة: حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم

الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة الوحشية وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر الخبرة لدى الأفراد أيضاً دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

1-2 البحث عن أحسن مصادر التمويل: وذلك نظراً لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دوراً كبيراً في تحديد سعر

المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدراً للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.

1-3 الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة: وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد

على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.

1-4 تبسيط أسلوب الإنتاج: فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيطاً كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي

التحكم في التكاليف، ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.

¹ بن جنو بن عليا، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . مذكرة ماجستير جامعة احمد بوقرة بومرداس . سنة

1-5 تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك: و إخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجر المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

2- عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية القيادة بالتكلفة

لا يمكن للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التكاليف الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية ناجعة وفعالة إلا إذا تمكنت من تطويرها والمحافظة على إستراتيجيتها، ويمكن للميزة التنافسية المكتسبة أن تستمر إذا تمكنت المؤسسة من إقامة حواجز الدخول أمام المنافسين المحتملين ومن إمكانية تقليد منتج المؤسسة. إذن هناك عوامل عديدة تمكن المؤسسة من تطوير إستراتيجيتها، ولعل أهمها ما يلي¹:

1-2 اقتصاديات السلم: تشكل اقتصاديات السلم حاجز أمام دخول منافسين إلى الصناعة وإذا تمكن المنافسون من تقليدها فإن تكلفته سوف تكون عالية، حيث لا يوجد هناك طريق آخر غير القيام بشراء حصتهم في السوق وهذا ليس بالأمر السهل.

2-2 الوصل: ويقصد بذلك علاقات الوصل الموجودة بين المؤسسة ووحداتها، وفي هذه الحالة إذا تمكنت هذه العلاقة من إقامة عراقيل الدخول فإنها تتمكن من المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية بشكل قوي.

2-3 إنشاء العلاقات: تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط والعلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة.

2-4 الامتلاك للمهارة: امتلاك المؤسسة لمهارة خاصة بها يجعل مهمة الالتحاق بها أمرا صعبا.

2-5 المقاييس التقديرية: والتي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على المنتج، لأن عمليات التجديد على مستوى أساليب أو المناهج يعتبر أكثر قابلية للحياة من كون التجديد ينحصر فقط على مستوى المنتج.

وبذلك فإن نجاح المؤسسة في توفير عوامل استمرارية تخفيض التكاليف يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إرساء معالم الإستراتيجية في الواقع، لأن عملية تخفيض التكاليف ليس من باب الصدفة بل لابد من مجهودات جادة.

3- خلق الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة سلسلة القيمة:

بما أن المؤسسة تسعى من خلال تبنيها لإستراتيجية التكاليف إلى بناء ميزة تنافسية لها، فإن المؤسسة تعتمد في ذلك على سلسلة القيمة لأنشطتها، حيث يوجد أمامها العديد من فرص بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الرئيسية والمدعمة المضيفة للقيمة.

وتبدأ عملية خلق ميزة الانخفاض بالتكاليف من خلال اكتشاف المؤسسة مصدرا مهما لتحسين وتخفيض التكاليف، ولكن الأمر لا يتوقف هنا بل لابد من البحث أيضا عن طريقة لتخفيض تكاليف نشاطاتها إلى ما هو

1 M . Porter, l'Avantage concurrentiel, Traduit de l'américain par : Philippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999.

أبعد مع مرور الوقت¹، ويرجع السبب الرئيسي إلى عدم ثبات وديمومة مصادر ميزة التكاليف المخفضة وهي تحتاج إلى التحسين المستمر والقيام ببحوث متواصلة، ويمكن التطرق إلى بعض الطرق التي تؤدي إلى خلق قيمة لأنشطتها:

3-1 الاعتماد على اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة: لاقتصاديات الحجم وأثر الخبرة أهمية كبيرة في الإمداد إلى الداخل، عمليات التشغيل، الإمداد والتموين إلى الخارج الشراء و أنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة في أداء مهامهم بمرور الوقت ويرتفع بذلك عائد المخرجات مع زيادة الألفة.

3-2 التكامل الرأسي: يساعد التكامل الرأسي المؤسسات على السيطرة على كل المدخلات، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، كما يمكن للمؤسسة أن تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكامل الرأسي القليل جدا بغية لجوء المؤسسة إلى اختيار الأنشطة الداخلية وتتغذى بذلك تكاليف التشغيل، والتكاليف الثابتة التي تصاحب التكامل الرأسي المرتفع. ويناسب ذلك الصناعات سريعة التطور، لأن العمل في مثل هذه القطاعات يحمل مخاطر كبيرة في الاستثمار في مرافق إنتاجية وفي طرق إنتاج قد تصبح متقدمة سريعا قبل أن تسترد المؤسسات استثمارها في هذه الأنشطة.

كما يمكن للموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة أن يلعب دورا كبيرا في تحديد ميزة تكلفة للمؤسسة.

4- مزاي ومخاطر إستراتيجية القيادة بالتكاليف

4-1 مزاي إستراتيجية القيادة بالتكاليف: تحمل إستراتيجية القيادة بالتكاليف مزاي عديدة منها:

أ/ اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي إقامة حواجز دخول مؤسسات منافسة إلى السوق.

ب/ ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح، وكنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها².

ج/ ولاء الزبائن: وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئا مميزا كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يتكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها³.

¹ روبرت.أ.بتس و ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية. بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة ، 2008 ص304

²Bernard Garrette et autres, **STRATEGOR politique général de l'entreprise**, Travail collectif du département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC (école des hautes étude commerciales de paris), 4e édition, DUNOD, Paris, 2004 p 74.76

³ روبرت.أ.بتس و ديفيد.لي، المرجع السابق. ص315

د/ الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة، وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية.

4-2 مخاطر إستراتيجية القيادة بالتكاليف: كما تشتمل إستراتيجية القيادة بالتكلفة على المخاطر التالية:

أ/ الاعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فهناك البعض منها لا تحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة.

ب/ ظهور حرب الأسعار: فبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فان ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما يعني انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس.

ج/ تبني إستراتيجية القيادة بالتكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة، وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط وكنتيجة حتمية فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة.

د/ ظهور منتجات بديلة، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة، وأحسن مثال الساعات الإلكترونية.

هـ/ هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز

تسعى المؤسسة إلى إنشاء بعض الخصائص لمنتجاتها تميزها عن باقي منتجات المنافسين، حيث يمكن للزبون إدراك ذلك التمايز، خاصة ما تعلق بجودة المنتج، حيث تساهم إستراتيجية التمايز في ذلك.

1- مفهوم إستراتيجية التمايز

وتتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمايز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع،... والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمايز هو أن يكون الزبائن على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمايز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم¹.

وتتجسد إستراتيجية التمايز من خلال:

1-1 الجودة العالية: تعتبر عملية عرض منتجات وخدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون، خاصة في مجال السلع الصناعية.

1-2 الاستجابة السريعة والتجديد: فإتباع هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات

¹ روبرت.أ.بتس و ديفيد.لي، مرجع سابق.ص 323

الزبائن كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن وتعزز بذلك ثقة ووفاء الزبون لمنتجاتها والحصول على أحسن الموزعين، نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد، وذلك على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع وبالتالي ارتفاع الأسعار فإن الزبون يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية.

1-3 التوزيع: ويمكن أيضا تبني إستراتيجية التمايز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين

1-4 العلامة التجارية: ففوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، فالعلامة التجارية تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتج.

2- عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني إستراتيجية التمايز:

إن اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق إستراتيجية التمايز تمكنها من تميزها عن غيرها في القيمة التي تقدمها لزبائنها، والتطبيق الفعال لإستراتيجية التمييز لا يكمن في قدرة المؤسسة على اكتساب الميزة وإنما المحافظة على تطورها واستمرارها لأطول مدة زمنية. ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستمرارية ما يلي¹:

1-2 المقاييس التقديرية للأنشطة: حيث تعتمد المؤسسة على بحوث التطوير والتكنولوجيا لتطبيق مقاييس خاصة تمكن المؤسسة من جعل منتجاتها فريدة وذات خصائص أداء أفضل؛

2-2 الوصل: من خلال إيجاد علاقات وصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة.

2-3 الاندماج: يساعد اندماج الأنشطة الجديدة الخالقة للقيمة في مراقبة نتائج الأنشطة وتحقيق التنسيق فيما بينها، كما يساعد الاندماج على زيادة الأنشطة الخالقة للقيمة.

2-4 الرزنامة: فتميز المؤسسة في إنتاج منتج معين يكون انطلاقا من تاريخ مباشرة المؤسسة في عملية الإنتاج.

2-5 خلق العلاقات: وتشمل العلاقات بين أنشطة المؤسسة والعلاقات مع الزبائن والموردين من خلال قنوات التوزيع.

3- مزايا ومخاطر إستراتيجية التمايز:

وتتمثل مزايا ومخاطر إستراتيجية التمايز فيما يلي:

1-3 مزايا إستراتيجية التمييز: إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق التمايز في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين يمكن المؤسسة من:

أ/ إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن: فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والزبائن، ذلك أنها أقل حساسية للسعر.

¹ M . Porter, *l'Avantage concurrentiel*, Traduit de l'américain par : Philippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999.

- ب/ السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من المنافسة السعوية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التمايز ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها.
- ج/ تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة: وذلك من خلال الاستثمارات المعتبرة التي تقوم بها وخاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة.
- د/ تحقيق مردودية كبيرة: نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى الزبون مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر.
- هـ/ بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية لا تتركز فقط على الاستثمارات وإنما أيضاً على مدى قوة العلامة التجارية وهذا سيساهم في تأخير دخول المنافسين لأن المؤسسة تكون قد استطاعت كسب ولاء الزبائن.
- 3-2 مخاطر إستراتيجية التمايز: على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التمييز، إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وتكلفتها يشكل مخاطر كبيرة للمؤسسة:
- أ/ يمثل المشكل الرئيسي للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التمايز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين إلا في نظر الزبون فقط.
- ب/ في حالة اعتماد المؤسسة في تمييزها على الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصبح سهلة، ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة لإمكانات التمايز من خلال سلسلة القيمة.
- ج/ تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى، ويعود إلى عدم إعطاء المؤسسة الأهمية لتقسيم السوق إلى قطاعات، فحاجات الزبائن تختلف من قطاع إلى آخر، حيث أن إدراك المؤسسة لوجود قطاعات سوقية لا يعني بالضرورة تبني إستراتيجية التركيز، ولكن لابد من بناء إستراتيجية تمايز اعتماداً على معايير مجزأة على العديد من الزبائن.
- د/ المبالغة في التمايز من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

يؤثر حجم السوق وكذلك حجم المؤسسة على طبيعة إستراتيجياتها وأهدافها، حيث يمكن للمؤسسة من إتباع إحدى الإستراتيجيتين السابقتين.

1- مفهوم إستراتيجية التركيز

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءاً معيناً من السوق (مجموعة من الزبائن، مجموعة منتجات) لتحقق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمايز¹، وتتاسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلاً من النمو، والافتراض الأساسي الذي تقوم

¹ روبرت. أ. بنس، ديفيد. لى، مرجع سابق، ص 343

عليه إستراتيجية التركيز هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد، ويساعد توسع المؤسسة وإمتدادها إلى زبائن جدد على منحها رقعة أوسع لتقديم منتجاتها.

2- أشكال إستراتيجية التركيز:

بما أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز تسعى إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين (لتركيز على خفض التكاليف)، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة (التركيز على التمايز)، هذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تأخذ أحد الشكلين¹:

2-1 إستراتيجية التركيز بالتكاليف: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل، ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ/ مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحوليات في رغبات الزبائن المستهدفين.

ب/ تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة.

ج/ اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.

2-2 التركيز بالتمايز: وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمايز (إنتاج منتج متميز عن منتجات المنافسين)، مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن، ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي²:

أ/ لا بد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكافي من التمايز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن.

ب/ لا بد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال، فتنقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين.

ج/ أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة، تكنولوجيا مكتسبة، قنوات توزيع محكرة، وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين.

د/ الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر.

هـ/ إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج، عن طريق وسائل الاتصال، وعموما فإن نجاح المؤسسة في اختيار أي الإستراتيجيتين يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

¹ محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ، 2004ص 02

² محمود أبو بكر مصطفى، المرجع السابق، ص . 275

3- عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز

لا ترتبط فعالية تطبيق إستراتيجية التركيز بكسب الميزة التنافسية بقدر ما ترتبط بقدرة المؤسسة على الحفاظ على الميزة والإبقاء عليها، ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على ذلك، ما يلي¹:

3-1 قابلية الصمود في وجه المقلدين: المؤسسة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين يحاولون تشكيل خطر عليها من خلال اللجوء إلى التقليد لذا لا بد أن تتوفر على حواجز تواجه بها التقليد والتي تتمثل في اقتصاديات السلم، ولاء دوائر التوزيع، وكذلك بنية القطاع المعني².

3-2 الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة: ويشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقاً في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم.

3-3 قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر: إن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز معرضة لخطر تغير أذواق القطاع السوقي المستهدف، أو حدوث تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين وهذا قد يفقدها ميزتها التنافسية، ولكي تحافظ عليها لا بد من أن تكون قادرة على الصمود أمامها.

4- مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز: وتتمثل مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز فيما يلي:

4-1 مزايا إستراتيجية التركيز: إن سعي المؤسسة وراء تبنيها لإستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها ما يلي¹:

أ/ بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من الزبائن، فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة.

ب/ تمنح هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات الزبائن، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق.

ج/ إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى.

د/ تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمايز.

4-2 مخاطر إستراتيجية التركيز: أما مخاطر تبني إستراتيجية التركيز فتتمثل فيما يلي:

أ/ تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات، وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم.

ب/ يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمايز)، فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا

¹ M. Porter , L'Avantage Concurrentiel,1999 ,p 320.324

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 185.184

- للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه، وإذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمايز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا مالا يتناسب مع حجم واردها وإمكانياتها.
- ج/ احتمال الاختفاء المفاجئ لحصتها السوقية، إما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق الزبائن، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكانياتها وكفاءتها.
- د/ كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا.
- هـ/ عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة.

المبحث الثالث: علاقة نظام المعلومات بتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: استخدام نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب نظم المعلومات دورا هاما في دعم الاهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و يشمل هذا الدور استخدام نظام المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات والقابليات والقدرات التي تعطيها هذه الأنظمة للمؤسسة في تحقيق ميزة استراتيجية لمواجهة القوى التنافسية عبر السوق المحلي و الخارجي، إن نظم المعلومات تساعد المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها التنافسية من خلال الادوار الاساسية التالية:¹

تحسين الكفاءة الإنتاجية: حيث يساهم الاستثمار في نظام المعلومات في زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تقليل تكاليف هذه العمليات و تحسين مستوى الجودة، كما يساعد في تقديم المنتجات و الخدمات. ومن أمثلة ذلك استخدام نظام العمليات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب.

المساهمة في تحقيق الابداع في العمل: حيث تساهم أنظمة المعلومات في تطوير منتجات جديدة، خدمات جديدة، و طرق و أساليب ذات كفاءة عالية في جميع العمليات، بدء بمرحلة التصميم و انتهاء بخدمات ما بعد البيع. و هذا يعمل على استحداث فرص متعددة للمؤسسة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو في تعزيز أسواقها الحالية.

بناء موارد معلومات: و ذلك لان أنظمة المعلومات تساعد المؤسسة في بناء موارد معلومات تجعلها تحصل على المزايا المعتمدة باستخدام الفرص كنتيجة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة المعتمدة على الحاسوب في تحسين الكفاءة للعمليات الإنتاجية من خلال توفير الاجهزة و البرامج المختلفة، والعمل على تطوير الاتصالات، وتعيين الافراد المختصين في مجالات نظم المعلومات وتدريب المستخدمين.²

¹ Briole Alain et Craipeau Sylvie(200),« Le groupware :Une technique structurante pour les PME de service »,Revue Réseaux ,vol.18 n °104,P100

² Ellis Clarence,Gibbs Simon et Rein Gail(1991),«Groupware: some issues and experiences », Communications of the ACM ,vol.34/1,P125

المطلب الثاني: علاقة نظام المعلومات مع ابعاد الميزة التنافسية**نظام المعلومات مع التكلفة :**

يعتبر تخفيض التكاليف الحافز الأساسي الذي يدفع المؤسسات لتطوير نظام معلوماتها منذ بدايات الاعلام الآلي حتى نهاية العقد الثمانين. هذا التحفيز ترجم عن طريق حوسبة المهام اليومية، بهدف تخفيض المجهودات من الموظفين، وتحسين جودة العمليات. في مجالات مثل: المحاسبة، تسيير المخزونات، أو إدارة المبيعات، تستعمل النظم المحوسبة مباشرة لدعم العمليات المتكررة حتى يقوم بها شخص بمؤهلات منخفضة. مختلف المؤسسات تتبنى هذا التغيير حتى تبقى تنافسية في أسواقها.

ويأخذ تخفيض التكاليف اليوم أشكالاً جديدة: مثلاً، استعمال نظام التنقيب في البيانات يسمح بتحسين فعالية البريد، باختيار قاعدة تقليل من احتمالات قادرة على أن تكون حساسة للعرض المقترح، تمكن من الحصول على ربحية بالاقتصاد المحقق في الرسوم البريدية، شركات النظام الإلكتروني تستعمل نظمها لتفادي تكاليف الشحن لملايين المستهلكين، طريقة أخرى لتخفيض التكاليف هي الاستعمال النظامي لمؤشرات القياس الداخلي، يسمح بمقارنة أداء الوحدات المختلفة للمؤسسة. هذا يستلزم نظام معلومات متطور للرقابة¹.

نظام المعلومات والجودة :

استخدام نظم المعلومات في تحقيق متطلبات الجودة، وكذا تحقيق رضا الزبون، تم التأكيد عليها في العديد من الدراسات والأدبيات.

حيث تلعب درو مهم في تحقيق متطلبات الجودة إذ يمكّن من:

- زيادة الوقت المخصص في تحقيق متطلبات الجودة.
- يمكّن من إعداد التقارير حسب الطلب، وكذلك إدخال البيانات.
- زيادة إدراك معلومات الموارد البشرية، ويمكن أن يقود إلى تحسينها.
- تمكين المديرين التنفيذيين من إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، بالإطلاع على خبرة الموارد البشرية.
- زيادة تفصيل برامج الموارد البشرية.
- زيادة خط الرضا بفهم الموارد البشرية.
- زيادة الفرصة للابتكار والإبداع في نوعية الموارد البشرية / رضا الزبون.

¹ Ellis Clarence, Gibbs Simon et Rein Gail (1991), «Groupware: some issues and experiences », Communications of the ACM , vol.34/1, P125

نظام المعلومات والإبداع

الإبداع هو الحويلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و
كيفية

تصميمه¹

فهو تحسين للمنتجات القديمة أو تقديم منتجات جديدة، أو تحسين عملية إنتاجية أو ابتكار عملية جديدة.
و يتخذ الإبداع الأشكال التالية²:

■ خلق منتج جديد

■ ابتكار طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.

■ توريد مواد أولية ذات جودة.

■ فتح و غزو سوق جديدة.

■ تحقيق تنظيم جيد للصناعة

يساهم نظام المعلومات التسويقية في:

✓ إجراء المسح البيئي لفهم العملاء و تحديد المنافسين و تقييم الفرص و التهديدات.

✓ العمل على تحديث و بناء تصور لإبداع المنتجات و العمليات الإنتاجية من خلال ربط إستراتيجية العمليات
بالإبداع.

✓ تشجيع عملية التفكير الخلاق إذ تساعد في عملية العصف الذهني من خلال الحصول على المعلومات
اللازمة و إتاحة المشاركة او تسهيل تبادلها.

✓ العمل على تأمين الأفكار لتطوير المنتجات و العمليات الجديدة

¹ واصل خولة، دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، أنظمة المعلومات، جامعة ورقلة، 2013ص.51

² نصيرة قوريش، الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات
الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية

المطلب الثالث: نظام معلومات الانتاج والميزة التنافسية

من خلال ماسبق ذكره عن نظام المعلومات وعلاقته بالميزة التنافسية حيث تم تبين علاقة اسس الميزة التنافسية مع نظام المعلومات حيث تم استنتاج ان :

نظام المعلومات يعتبر ضروريا لاستمرارية المؤسسة ومواكبتها لتغيرات المحيط، حيث نجد نظام معلومات الانتاج الذي يتولى امداد مديرية الانتاج بمعلومات منظمة وكاملة ودقيقة عن التدفق الطبيعي للعمليات والمواد والمنتجات وكل الانشطة ويتلقى نظام معلومات الانتاج مدخلات من البيئتين الداخلية والخارجية المتمثلة في البيانات وينتج مخرجات متمثلة في معلومات وتكون على شكل تقارير تساعد ادارة الانتاج في اتخاذ قرارات مناسبة بكونها استمدت المعلومات بعد تحليلها للبيئة التنافسية مما يجعل هذه القرارات تسمح للمؤسسة بكسب ميزة تنافسية عن باقي منافسيها اذا كان نظام معلومات الانتاج الخاص بها فعال، حيث كلما زادت فعاليته زادت الميزة التنافسية .

خلاصة الفصل:

إن وجود نظام معلومات انتاج جيد ضرورة لا بد منها لنشاط أي مؤسسة لكونه يسمح بالتعرف على معلومات العملية الانتاجية للمنظمة خاصة مع احتدام المنافسة و تغير ديناميكيتها بحيث أصبحت المعلومات الحجر الأساسي للبقاء والتفوق.

و قد حاولنا في هذا الفصل إبراز أهمية اكتساب ميزة تنافسية و الحفاظ عليها وكيفية استخدام مخرجات نظم معلومات الإنتاج بحيث تتمكن المؤسسة من الحفاظ على ميزتها التنافسية و بناء ميزات جديدة. و سنحاول في الفصل التطبيقي إسقاط كل ما توصلنا إليه في القسم النظري من البحث و معرفة مدى تأثير نظام معلومات الإنتاج المعتمد في المؤسسة محل الدراسة على ميزتها التنافسية.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمدينة سعيدة

تمهيد

إستنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وتدعيما لمعلوماتنا اخترنا مدينة سعيدة (Orolait) للقيام بتريص تطبيقي باعتبار أن هذا الموضوع يصب في هذا السياق إذ أنها وحدة اقتصادية تجمع مختلف الموارد اللازمة للنشاط الاقتصادي منها العامة والخاصة، فهي تلعب دورا جد مهم على المستوى المحلي، كما لها أهداف ترغب في تحقيقها كالبقاء والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية.

في هذا الفصل تم تخصيص هذه الدراسة على مدينة سعيدة (Orolait) التي تتشط في السوق الجزائري ونظرا للمنافسة التي يتميز بها هذا القطاع في السوق الجزائري حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية توضيح مختلف الجوانب المتعلقة بهذا البحث، وذلك من خلال استخدام المنهج التحليلي و الوصفي و مختلف أدوات الدراسة بما فيها المقابلة الشخصية و توزيع استمارة الاستبيان، في و الأخير يتم تحليل أهم النتائج إحصائيا بواسطة برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة**المطلب الاول: تقديم الشركة****1- التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته :**

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

الناحية الشرقية .ORELAIT

الناحية الوسطى .OROLAC

الناحية الغربية .OROLAIT

2- التعريف ب OROLAIT :

يعتبر الديوان الجهوي للغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، و هي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن، مقرها الرئيسي في مدينة وهران. تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا، و هذا تحت إسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته هو مؤسسة إنتاجية و تجارية .

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب و مشتقاته.

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

وحدة الإنتاج بوهران.

وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس.

وحدة الإنتاج بمستغانم.

وحدة الإنتاج بسعيدة.

وحدة الإنتاج بمعسكر.

وحدة الإنتاج بتيارت.

وحدة الإنتاج ببشار .

وحدة الإنتاج بتلمسان .

3-لمحة تاريخية عن وحدة سعيدة:

وحدة سعيدة * المنبع * تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج وتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تنتج مناطق توزيع إلى كل من وهران، مشرية، عين الصفراء، فرنده، البيض، سيق، المحمدية .

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات:

1-المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف.

2-الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام:

أ - ورشة إعادة التركيب.

ب - ورشة التعقيم أو البسترة.

ت - ورشة التكييف أو التعليب.

ث - قسم التنظيف.

ج - غرفة التبريد.

4- البناية الإدارية:

جدول رقم (1) يوضح توزيع العمال في ملبنة سعيدة

توزيع العمال حسب الوحدات		توزيع العمال حسب المصالح	
عدد العمال	الوحدة	عدد العمال	المصلحة
49	منفذين	10	المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير
18	سيطرة	10	المحاسبة والمالية
09	اطارات	23	الانتاج
10	الاطارات العليا	7	الصيانة
		3	التموين
		17	البيع
		03	الاستقبال
		2	المخبر
		11	الامن
86	المجموع	86	المجموع

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :

- منفذين: 49 عامل.
- السيطرة: 18 عامل.
- الإطارات : 9 عمال.
- الإطارات العليا : 10 عمال.

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي:

- * 13000 لتر حليب معقم.
- * 8000 لتر حليب بقر.
- * 4000 لتر لبن.

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبه، وكذلك بالنسبة للبن، كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة * السمن* . ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك.

ملاحظة:

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى :
2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملبنة سعيدة

تعتبر ملبنة سعيدة شركة متوسطة الحجم نوعا ما بحيث تضم عدد من العمال لا بأس به يترأسهم الرئيس المدير العام.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خمس مديريات هي:

-المديرية التقنية.

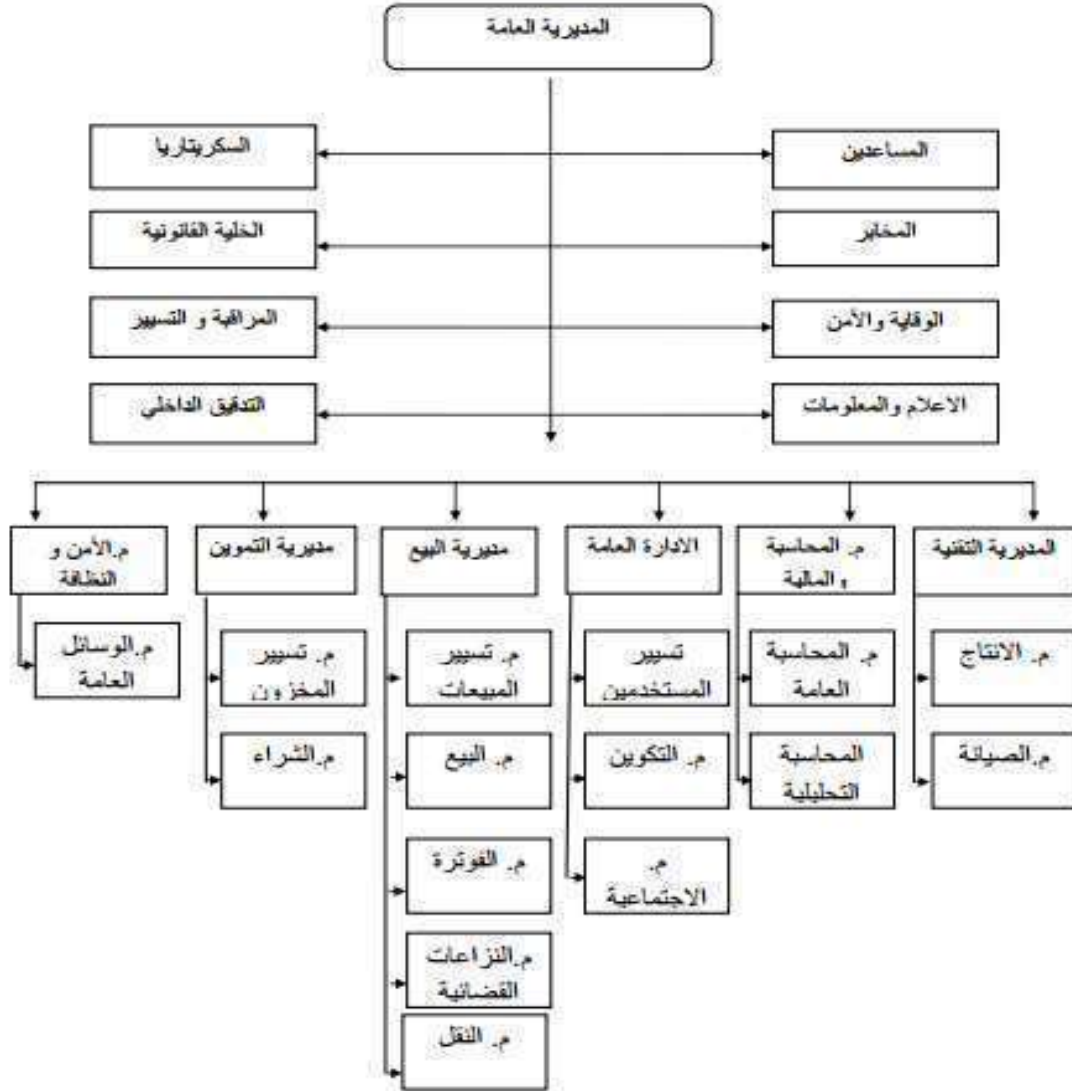
-مديرية المحاسبة والمالية.

-الإدارة العامة.

-مديرية البيع.

-مديرية التمويل.

شكل (3-1) الهيكل التنظيمي لمدينة سعيدة



المصدر: معطيات الشركة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الاول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

1-منهجية الدراسة:

بغية الوصول الى معرفة دقيقة لمكونات إشكاليتنا، وقصد فهم واضح تم اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي. باعتبار المنهج الوصفي وسيلة تهدف لدراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا كما هي في الواقع وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وفي إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية لا نقف عند جمع المعلومات فقط.

بل نعد لتخليها وتبيان العلاقة بين مكوناتها المختلفة سعيا من اجل تقديرها والوصول الى استنتاجات تساعد على فم وتحديد الدور الذي يلعبه نظام معلومات الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

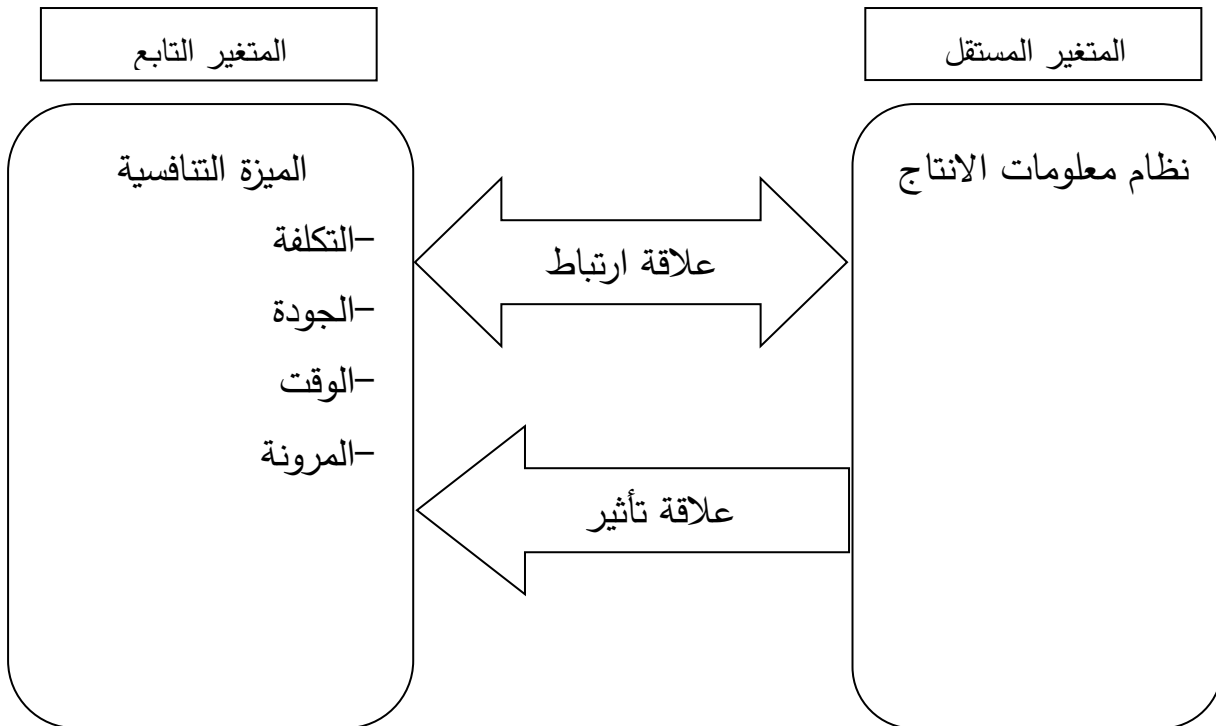
2-متغيرات الدراسة:

تعتبر الميزة التنافسية المتغير التابع بالنسبة لهذه الدراسة في حين يعد نظام معلومات الإنتاج المتغير المستقل.

-المتغير المستقل: نظام معلومات الإنتاج

-المتغير التابع: الميزة التنافسية

الشكل(3-2) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

فرضيات الدراسة التطبيقية:

الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات الإنتاجي وتحقيق الميزة التنافسية.

وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الإنتاج وتخفيض التكاليف.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الإنتاج وتحسين جودة المنتجات.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الإنتاج ووقت الإنتاج

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الإنتاج ومرونة الإنتاج.

الفرضية الرئيسية الثانية توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والميزة التنافسية

وتنقسم بدورها الى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير الجنس وتحقيق الميزة التنافسية.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير العمر وتحقيق الميزة التنافسية.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير مدة العمل والميزة التنافسية.

3-مجتمع الدراسة وحجم العينة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الافراد العاملين بالمؤسسة. والبالغ عددهم 86 عاملا يتوزعون حسب الفئات التالية:

الجدول رقم(3-2) يوضح فئات العمال في ملبنة سعيدة

الرقم	الفئة الوظيفية	العدد
1	- منفيين : 49. - السيطرة: 18 - الإطارات : 9 - الإطارات العليا : 10	86

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق الشركة

تكونت عينة الدراسة من عمال الملبنة حيث تم اختيارهم من مختلف الفئات المذكورة وذلك حتى تكون العينة ممثلة اكثر لمجتمع الدراسة. وقد وضعت 55 إستبانة لغرض جمع المعلومات وبعد توزيعهم تم فقد 15 استبيان لعدم استرجاعه. واستبعاد 5 لعدم صلاحيتها ما يمثلان نسبة 27% و 9% على التوالي من مجموع الاستبيانات الموزعة للدراسة. ليتم الاعتماد على النسبة المتبقية 64% الخاصة بالتحليل والمقدرة ب 35 إستبانة وقد تم مراعاة في ذلك ان يكون المستجوبون ممن يستخدمون نظام المعلومات (خاصة الإطارات) أو على الأقل لهم مستوى علمي مقبول يمكنهم من فهم الاسئلة المطروحة والإجابة عليها وهذا ما يجعل الاجابات اكثر دقة ومصداقية والتي تزيد من دقة النتائج التي نريد التوصل اليها.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب الدراسة الميدانية

1- مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات من الكتب والمجلات والرسائل الجامعية المتصلة بموضوع الدراسة وعلى ضوء ذلك حددت الدراسة
- المصادر الأولية : ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية لجأ الباحثان الى جمع البيانات الأولية بالاعتماد على الأدوات التالية

1-المقابلة:

بما أن المقابلة أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، قمنا باستخدامها مع رئيس مصلحة الإنتاج للحصول على معلومات حول نظام معلومات الإنتاج المستخدم.

ب-الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في البحث وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التنقل بين أقسام المؤسسة و الاطلاع بشكل مقرب، وهذا ما مكنا

من جمع العديد من الملاحظات التي تصب في فكرة واحدة وساعدتنا كثيرا في معرفة دور نظام معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية .

ج- إستمارة الاستبيان:

بغية الحصول على المعلومات والتأكد من صحة فرضيات الدراسة قمنا بوضع الاستبيان كأداة للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة, بحيث يشمل الاستبيان الموجه للعمال بالمؤسسة ثلاثة محاور

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية تضمنت أسئلة حول: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة

المحور الثاني: يتعلق بنظام معلومات الانتاج ويضم 19 سؤال

المحور الثالث: يتعلق بالميزة التنافسية ويضم 20 سؤال مقسمة الى اربعة محاور فرعية جاءت كما يلي: التكلفة, الجودة, الوقت, المرونة.

حيث تم:

عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من الأساتذة.

تعديل الاستبيان وصياغته وفقا للتحكيم في شكل نهائي.

توزيع الاستبيان شخصا على مجموعة من عمال المؤسسة.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتمل خمس إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء افراد العينة لمحاور الاستبيان, ويسهل بالتالي ترميز الاجابات كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (3-3): يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطلبة

لتحديد طول فئات هذا المقياس المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين اكبر واصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=5-1) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الاخير على طول الفئة الصحيحة أي (4/5=0.8) بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس، وهكذا يصبح طول الفئات كالتالي:

-من 1 الى 1.8 يمثل الرأي غير موافق بشدة.

-من 1.81 الى 2.6 يمثل الرأي غير موافق

-من 2.61 الى 3.4 يمثل الرأي محايد.

-من 3.41 الى 4.2 يمثل الرأي موافق.

-من 4.21 الى 5 يمثل الرأي موافق بشدة.

2- الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن:

- مقياس الاحصاء الوصفي مثل التكرارات, المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية..... لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة .
- معامل الثبات (الفا كرونباخ): لتحديد مدى ثبات أداة القياس المستخدمة.
- تحليل انحدار الخطي البسيط: يستخدم لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي: كولموجروف-سميرنوف يستخدم هذا الاختبار من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات المتاحة.
- تحليل التباين الأحادي one way anova لتحليل دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (العمر-مدة العمل).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

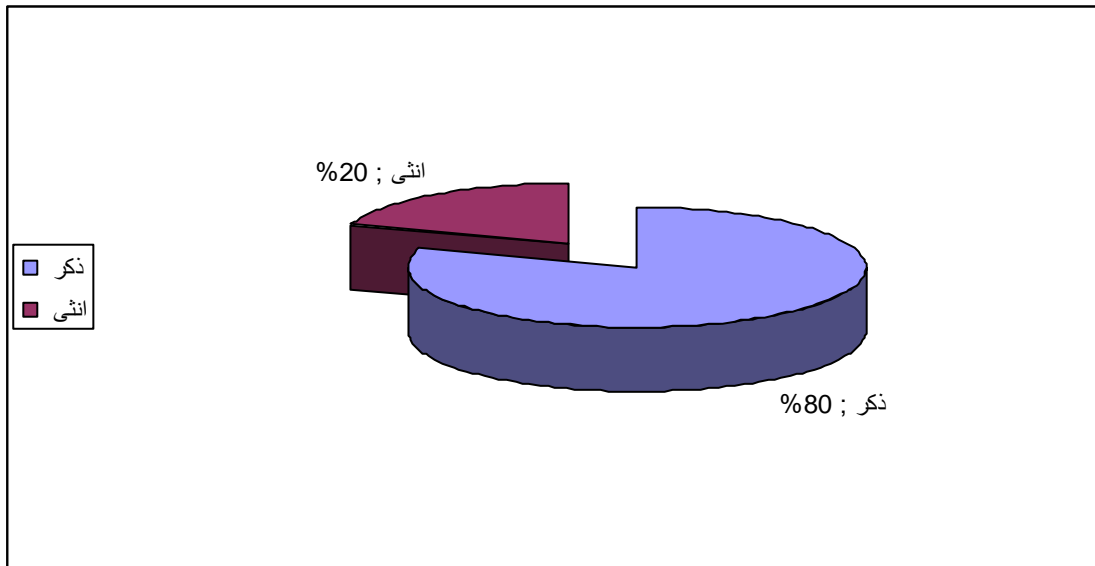
1-الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:
-الجنس:

جدول رقم(3-4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	%80
انثى	7	%20
المجموع	35	%100

المصدر: من اعداد الطالبين إعتقادا على برنامج SPSS

الشكل رقم(3-3) توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين إعتقادا على برنامج SPSS

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع العينة حسب الجنس، فنلاحظ أن أغلبية العينة ذكور حيث بلغت نسبتهم 80% أما الإناث بنسبة 20% ويعود السبب في ذلك إلى أن العمل في المشاغل والمعامل يهتم كثيرا على الجهد العضلي وهو ما لا تقدر عليه الإناث، بل يفضلن الأعمال المكتبية والإدارية.

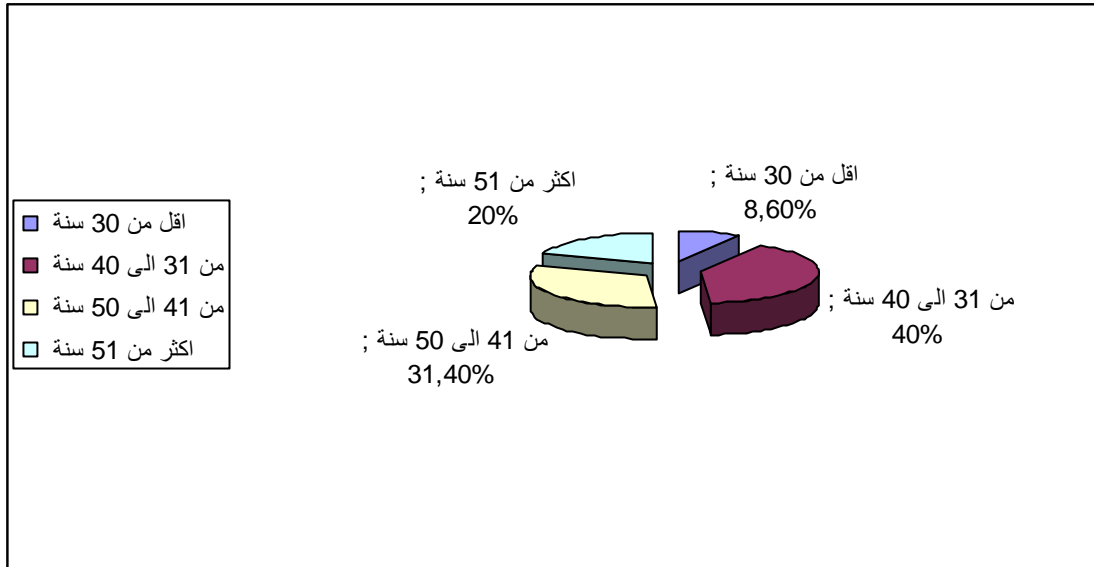
ب- العمر

جدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
8.6%	3	اقل من 30 سنة
40%	14	من 31 سنة الى 40 سنة
31.4%	11	من 41 سنة الى 50 سنة
20%	7	اكثر من 51 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين إعتامادا على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-4) توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبين إعتامادا على برنامج SPSS

التعليق

يتضح من خلال الجدول والشكل ان فئة من 31 سنة الى 40 سنة احتلت اعلى نسبة ب 40% في حين نسبة الفئة العمرية من 41 سنة الى 50 سنة بلغت 31.4%، وفئة الاكثر من 51 سنة بلغت 20% اما الفئة الاخيرة اقل من 30 سنة إحتلت المرتبة الاخيرة ب 8.6% .

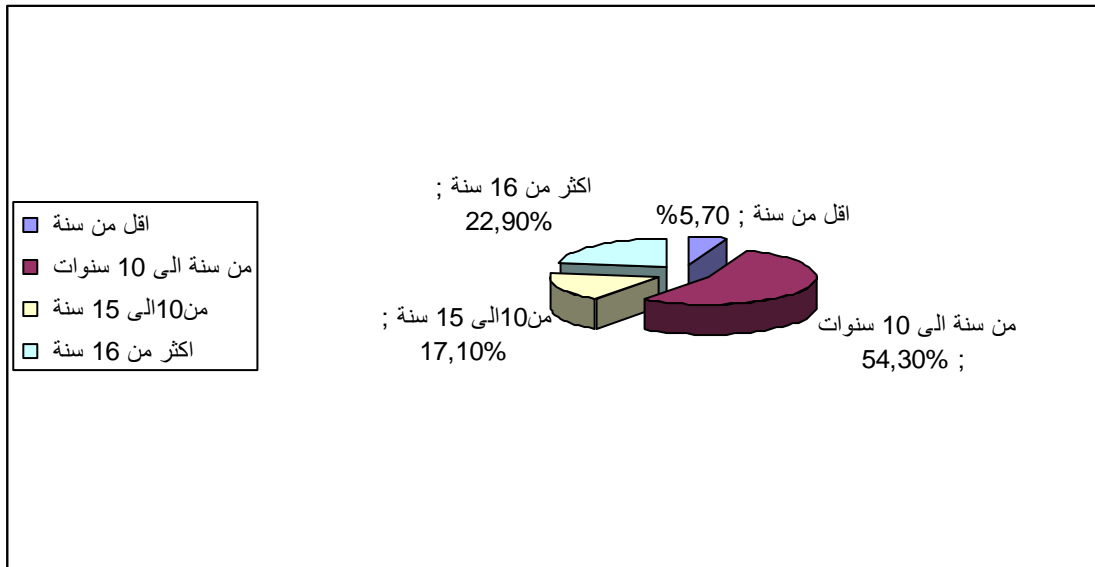
ج- مدة العمل بالمؤسسة

جدول رقم(3-6) توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الفئة
5.7%	2	اقل من سنة
54.3%	19	من سنة الى 10 سنوات
17.1%	6	من 10 الى 15 سنة
22.9%	8	اكثر من 16 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين إعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم(3-5) توزيع افراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على برنامج SPSS

التعليق

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم المستجوبين لديهم مدة عمل من سنة إلى 10 سنوات بنسبة قدرها 54.3% وتليها الفئة ذات مدة العمل أكثر من 16 سنة بنسبة 22.9%، وفئة ما بين 10 إلى 15 سنوات بنسبة 17.1% أما الفئة الرابعة ما تبقى من المجموع الكلي بنسبة 5.7% وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالموضوعية والمصادقية في ملاء الاستبيان.

تحليل وتفسير محاور الدراسة:

1- ثبات اداء الدراسة:

لقد تم استعمال معامل الثبات الفا كرونباخ لقياس المحورين والثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول التالي:

جدول رقم(3-7): معامل الثبات (الفا كرونباخ) للاستمارة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
المحور الاول:نظام معلومات الانتاج	19	0.758
المحور الثاني: الميزة التنافسية	20	0.819
البعد الاول: التكلفة	5	0.672
البعد الثاني: الجودة	5	0.777
البعد الثالث: الوقت	5	0.722
البعد الرابع: المرونة	5	0.743
المعامل الكلي	39	0.857

المصدر: من اعداد الطالبين إعتمادا على برنامج SPSS

التعليق

بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول اعلاه يتضح ان قيمة الفا كرونباخ للمحور الاول (0.758) اما المحور الثاني فالبعد الأول سجل قيمة (0.672) منخفضة نوعا ما عن البعد الثاني (0.777)، والبعد الثالث (0.722) والبعد الرابع (0.743) كانا مرتفعين مقارنة بالبعد الاول، في حين سجلت القيمة الكلية للمحور (0.819) وهي مرتفعة نوعا ما. اما القيمة الكلية للاستبيان ككل استقرت عند (0.857). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، والاستبانة في صورتها الأخيرة و قابل للتوزيع، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل القيام باختبار الفرضيات الخاصة بأفراد عينة الدراسة N لأكثر من 30 فرد، تم إدراج في ذلك اختبار (kolmogorov-smiirnov) الذي يعتبر اختبارا ضروريا لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها، هل هي اختبارات معلمية أم غير معلمية، ومنه تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- H0: البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha > 0.05$
- H1: البيانات المتاحة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha > 0.05$

جدول رقم(3-8):يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Tests de normalité

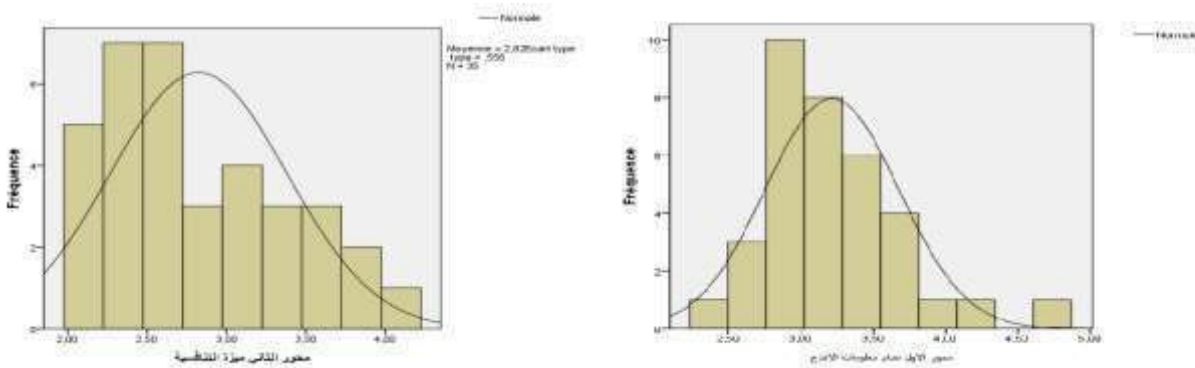
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الاول: نظام معلومات الانتاج	,141	35	,075	,928	35	,024
المحور الثاني: الميزة التنافسية	,175	35	,008	,918	35	,012
البعد الاول: التكلفة	,178	35	,006	,892	35	,002
البعد الثاني: الجودة	,118	35	,200*	,976	35	,633
البعد الثالث: الوقت	,147	35	,055	,958	35	,203
البعد الرابع: المرونة	,119	35	,200*	,960	35	,232

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من اعداد الطالبين إعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم(3-6): اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الاول والثاني



المصدر: من اعداد الطالبين إعتمادا على برنامج SPSS

التعليق:

من خلال الجدول والشكلين السابقين نلاحظ أن مستوى المعنوية للمحور الأول كانت اكبر من 0.05 ويتضح أن مستوى أبعاد المحور الثاني كلها كانت كبيرة باستثناء البعد الاول ويتضح مستوى الدلالة لمحوري الدراسة معا كانتا اكبر من 0.05 كذلك, وعليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1, التي تأكد على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

3- التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة

أ-تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور نظام معلومات الإنتاج

الجدول (3-9) اجابات افراد عينة الدراسة حول محور نظام معلومات الانتاج

العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	التكرار	3	8	6	14	4	2.77	1.192	محايد
	%	8.6	22.9	17.1	40	11.4			
2	التكرار	0	6	5	18	6	2.31	0.963	غير موافق
	%	0	17.1	14.3	51.4	17.1			
3	التكرار	4	12	4	11	4	3.03	1.272	محايد
	%	11.4	34.3	11.4	31.4	11.4			
4	تكرار	4	10	8	12	1	3.11	1.105	محايد
	%	11.4	28.6	22.9	34.3	2.9			
5	تكرار	2	9	15	8	1	3.09	0.919	محايد
	%	5.7	25.7	42.9	22.9	2.9			
6	تكرار	2	12	13	6	2	3.17	0.985	محايد
	%	5.7	34.3	37.1	17.1	5.7			
7	تكرار	2	20	8	4	1	3.51	0.887	موافق
	%	5.7	57.1	22.9	11.4	2.9			
8	تكرار	4	18	10	2	1	3.63	0.877	موافق
	%	11.4	51.4	28.6	5.7	2.9			
9	تكرار	3	22	7	3	0	3.71	0.750	موافق
	%	8.6	62.9	20	8.6	0			
10	تكرار	7	17	7	4	0	3.77	0.910	موافق
	%	20	48.6	20	11.4	0			
11	تكرار	10	11	7	6	1	3.66	1.162	موافق
	%	28.6	31.4	20	17.1	2.9			
12	تكرار	13	5	8	8	1	3.60	1.288	موافق
	%	37.1	14.3	22.9	22.9	2.9			
13	تكرار	7	6	15	6	1	3.34	1.083	محايد
	%	20	17.1	42.9	17.1	2.9			
14	تكرار	6	10	12	7	0	3.43	1.008	محايد
	%	17.1	28.6	34.3	20	0			
15	تكرار	5	9	12	9	0	3.29	1.017	محايد
	%	14.3	25.5	34.3	25.5	0			
16	تكرار	4	12	10	9	0	3.31	0.993	موافق
	%	11.4	34.3	28.6	25.5	0			
17	تكرار	3	8	9	15	0	2.97	1.014	غير موافق
	%	8.6	22.9	25.5	42.9	0			
18	تكرار	5	6	6	11	7	2.74	1.358	غير موافق

موافق			20	31.4	17.1	17.1	14.3	%	
غير موافق	1.285	2.63	6	14	7	3	5	تكرار	19
موافق			17.1	40	20	8.6	14.3	%	
	0.461	3.215	المتوسط العام						

المصدر: من اعداد الطالبين إعتقادا على برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ في الجدول الأعلى أن الاتجاه العام للفقرة الثانية والسبعة عشر والثامنة عشر والتاسعة عشر هو غير موافق بمتوسطات مرجحة بلغت 2.31, 2.97, 2.74, 2.63 على التوالي.

كما تبين إن العبارة السابعة، والثامنة، والتاسعة، والعاشر، والحادية عشر، والثانية عشر، والسادسة عشر، كان اتجاهها العام في الفئة موافق بمتوسطات معيارية 3.51, 3.63, 3.71, 3.77, 3.66, 3.60, 3.31 على التوالي .

أما بالنسبة للعبارة المتبقية فقد انحصرتوسطها الحسابي بين القيمتين (2.77, 3.43) وهي الفئة الوسطية في سلم ليكارت الخماسي محايد، التي رجحت الاتجاه العام للمحور ككل الذي بلغ متوسطه 3.215 والانحراف المعياري 0.461 بتوجه عام محايد وهو ما يدل على تشتت نوعا ما في اجابات الافراد على الاسئلة المتعلقة به وبدرجة متوسطة.

وبالنظر الى النتائج المتحصل عليها بالنسبة لهذا المحور، يمكن القول أن المؤسسة تستخدم نظام معلومات الإنتاج وبدرجة متوسطة.

ب- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التكلفة

الجدول (3-10) اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد التكلفة

العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تكرار	2	11	10	9	3	3.00	1.085	محايد
	%	5.7	31.4	28.6	25.7	8.6			
2	تكرار	7	8	10	10	0	3.43	1.110	موافق
	%	20	22.9	28.6	28.6	0			
3	تكرار	2	9	8	14	2	2.86	1.061	محايد
	%	5.7	25.7	22.9	40	5.7			
4	تكرار	0	6	8	14	7	2.37	1.003	غير موافق
	%	0	17.1	22.9	40	20			
5	تكرار	0	9	9	8	9	2.51	1.147	غير موافق
	%	0	25.7	25.7	22.9	25.7			
									المتوسط العام
							2.817	0.711	محايد

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه ان استجابات عينات الأفراد اتجاه عبارات بعد التكلفة تمثلت في أن العبارة الرابعة والخامسة تمثلت في فئة غير موافق من سلم ليكارت الخماسي من خلال متوسطاتها (2.37, 2.51) على التوالي.

أما العبارة الثانية تمثلت في فئة موافق من سلم ليكارت الخماسي بمتوسط 4.43 .
العبارة الأولى والثالثة تمثلت في فئة محايد من سلم ليكارت الخماسي من خلال متوسط (3, 2.86) على التوالي .

كما يبين المتوسط الحسابي للبعد الأول أنه استقر عند قيمة 2.817 وانحراف معياري 0.711 وبالنظر الى النتائج المتحصل عليها بالنسبة لهذا البعد يمكن ان المؤسسة تستعمل تقليل التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة .

ج- تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الجودة

جدول(3-11) اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الجودة

العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تكرار	3	10	7	10	5	2.89	1.231	محايد
	%	8.6	28.6	20	28.6	14.3			
2	تكرار	4	10	5	12	4	2.94	1.259	محايد
	%	11.4	28.6	14.3	34.3	11.4			
3	تكرار	2	10	9	11	3	2.91	1.095	محايد
	%	5.7	28.6	25.7	1.4	8.6			
4	تكرار	3	9	10	10	3	2.97	1.124	محايد
	%	8.6	25.7	28.6	28.6	8.6			
5	تكرار	2	8	6	11	8	2.57	1.243	غير موافق
	%	5.7	22.9	17.1	31.4	22.9			
المتوسط العام									
2.857									
0.867									
محايد									

المصدر: من اعداد الطالبين إعتمادا على برنامج SPSS

التعليق

يتضح من الجدول اعلاه ان مختلف استجابات عينات الافراد اتجاه عبارات الجودة تمثلت في الحياد باستثناء الفقرة الاخيرة من خلال متوسطاتها الحسابية (2.89-2.94-2.91-2.97) على التوالي كما يبين المتوسط الحسابي للبعد الثاني (الجودة) انه استقر عند القيمة 2.857 وانحراف معياري قدره 0.867 حيث يمكن القول ان المؤسسة تستخدم الجودة لتحقيق الميزة التنافسية بشكل متوسط .

د- تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الوقت

جدول(3-12) اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الوقت

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تكرار	3	13	8	9	2	3.17	1.098	محايد
	%	8.6	37.1	22.9	25.7	5.7			
2	تكرار	2	7	4	13	9	2.43	1.243	غير موافق
	%	5.7	20	11.4	37.1	25.7			
3	تكرار	2	6	4	21	2	2.57	1.037	غير موافق
	%	5.7	17.1	11.4	60	5.7			
4	تكرار	7	11	6	8	3	3.31	1.278	محايد
	%	20	31.4	17.1	22.9	8.6			
5	تكرار	2	5	9	13	6	2.54	1.120	غير موافق
	%	5.7	14.3	25.7	37.1	17.1			
									المتوسط العام
									0.797
									2.80

المصدر: من اعداد الطالبين إعتامدا على برنامج SPSS

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه نحو الاتجاه الثالث من سلم ليكارت الخماسي بمتوسط مرجح قدره 2.80 وانحراف معياري 0.797 كما ان درجة استجابات الافراد للفقرة الاولى والرابعة كانتا على التوالي 3.17, 3.31 اما الفقرة الثانية والثالثة والخامسة كانت اراء الافراد عند التوجه غير موافق بمتوسطات حسابية قدرها 2.43, 2.57, 2.54 على التوالي كما نرى ان الاستجابة الكلية لهذا البعد بلغت قيمة متوسطة 2.80 وانحراف معياري 0.797 حيث يمكن القول أن المؤسسة تستعمل الوقت لتحقيق الميزة التنافسية بصورة متوسطة جدا

هـ - تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد المرونة

جدول(3-13) اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد المرونة

العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
1	تكرار	1	8	7	9	10	2.46	1.221	غير موافق
	%	2.9	22.9	20	25.7	28.6			
2	تكرار	2	8	8	9	8	2.63	1.239	محايد
	%	5.7	22.9	22.9	25.7	22.9			
3	تكرار	0	8	11	9	7	2.57	1.065	غير موافق
	%	0	22.9	31.4	25.7	20			
4	تكرار	3	9	10	9	4	2.94	1.162	محايد
	%	8.6	25.7	28.6	25.7	11.4			
5	تكرار	12	9	4	4	6	3.94	1.502	موافق
	%	34.3	25.7	11.4	11.4	17.1			
									المتوسط العام
									محايد

المصدر: من اعداد الطالبين إعتقادا على برنامج SPSS

التعليق

يبين الجدول السابق أن العبارة الأولى والثالثة تقع في المستوى غير موافق من سلم لكارث الخماسي بمتوسط حسابي 2.46, 2.57 على التوالي .

الفقرة الخامسة جاءت في مستوى موافق من سلم لكارث الخماسي بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 1.502

الفقرة الثانية والرابعة جاءت في مستوى محايد من سلم لكرت الخماسي بمتوسط حسابي 2.63, 2.94 على التوالي .

كما أن المتوسط الحسابي لبعء المرونة ككل هو 2.81 وانحراف معياري 0.874 وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها يمكن القول المؤسسة تستخدم المرونة لتحقيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة.

جدول(3-14) تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الميزة التنافسية)

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التكلفة	2.81	0.711	محايد
الجودة	2.85	0.867	محايد
الوقت	2.80	0.797	محايد
المرونة	2.81	0.874	محايد
محور الميزة التنافسية	2.82	0.556	محايد

التعليق:

من الجدول أعلاه وهو الصورة العامة لمحور الميزة التنافسية نلاحظ أنه هناك تباين بين استجابات الأفراد العاملين في المؤسسة نحو الأبعاد الأربعة لهذا المحور، حيث بلغت المتوسطات الحسابية للأبعاد (2.81-2.85) والانحرافات المعيارية (0.711-0.867-0.797-0.874) على التوالي، الأمر الذي جعل المتوسط الحسابي للمحور ككل يستقر عند القيمة 2.82 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي وهي التي تشير الى درجة إجابة محايد بانحراف معياري قدره 0.556 . وبما أن اغلب المتوسطات الحسابية تقع في المستوى المتوسط فإنه يمكن القول بأن المؤسسة تملك ميزة تنافسية بدرجة متوسطة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ لنظام معلومات الإنتاج على تحقيق الميزة التنافسية نقوم بوضع:

H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنظام معلومات الإنتاج على تحقيق الميزة التنافسية.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الإنتاج على تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم(3-15)نتائج معامل الانحدار البسيط بين المحور الأول والمحور الثاني

المتغير التابع: الميزة التنافسية	المتغير المستقل: نظام معلومات الإنتاج				
	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	معادلة الانحدار	
				A	B
	,497 ^a	0.247	0.002	2.049	0.413

المصدر: من اعداد الطالبين إعتمادا على برنامج SPSS

التعليق يوضح الجدول 'علاه ان قيمة معامل الارتباط $R=0.497$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين نظام معلومات الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.247 وتبين ان 24.7% من تحقيق الميزة التنافسية يفسر عن طريق نظام معلومات الإنتاج وأن 75.3% تعود لعوامل أخرى, كما أن مستوى معنوية النموذج (0.002) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y=2.049+0.413 X$$

حيث ان: **Y:** المتغير التابع الميزة التنافسية.

X: المتغير المستقل نظام معلومات الإنتاج.

B: ميل الخط المستقيم.

α : الثابت

الفرضية الفرعية الاولى:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ لنظام معلومات الإنتاج على التكلفة نقوم بوضع:

H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الإنتاج على التكلفة.

H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الإنتاج على التكلفة.

الجدول رقم(3-16)نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى

المتغير المستقل: نظام معلومات الإنتاج					
المتغير التابع: التكلفة	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	معادلة الانحدار	
				A	B
	0.407	0.166	0.015	2.472	0.264

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

التعليق يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.407$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين نظام معلومات الإنتاج والتكلفة في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.166 وتبين أن 16.6% من التكلفة يفسر عن طريق نظام معلومات الإنتاج وان 83.4% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى معنوية النموذج (0.015) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة
ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y=2.472+0.264 X$$

حيث ان: Y: المتغير التابع الميزة التنافسية

X: المتغير المستقل نظام معلومات الإنتاج

B: ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ لنظام معلومات الإنتاج على الجودة نقوم بوضع:

H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الإنتاج على الجودة.

H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الإنتاج على الجودة.

الجدول رقم(3-17)نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع: الجودة	المتغير المستقل: نظام معلومات الانتاج				
	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	معادلة الانحدار	
				A	B
	0.337	0.114	0.047	2.702	0.180

المصدر: من اعداد الطالبين إعتمادا على برنامج SPSS

التعليق يوضح الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط $R=0.337$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين نظام معلومات الانتاج والجودة في المؤسسة محل الدراسة, كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.114 وتبين ان 11.4% من الجودة يفسر عن طريق نظام معلومات الانتاج وان 88.6% تعود لعوامل اخرى, كما ان مستوى معنوية النموذج (0.047) اقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة
ومنه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y=2.702+0.180 X$$

حيث ان: Y: المتغير التابع الميزة التنافسية

X: المتغير المستقل نظام معلومات الانتاج

B: ميل الخط المستقيم

α : الثابت

الفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ لنظام معلومات الانتاج على الوقت نقوم بوضع:

H0 لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنظام معلومات الانتاج على الوقت .

H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الانتاج على الوقت .

الجدول رقم(3-18)نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع: الوقت	المتغير المستقل: نظام معلومات الانتاج				
	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	معادلة الانحدار	
				A	β
	0.321	0.103	0.060	2.694	0.186

المصدر: من اعداد الطالبين إعتمادا على برنامج SPSS

التعليق يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.321$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين نظام معلومات الإنتاج والوقت في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.103 وتبين ان 10.3% من الوقت يفسر عن طريق نظام معلومات الانتاج وان 89.7% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى معنوية النموذج (0.060) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الإنتاج على الوقت

الفرضية الفرعية الرابعة:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ لنظام معلومات الإنتاج على المرونة نقوم بوضع:

H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الإنتاج على المرونة.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الإنتاج على المرونة.

الجدول رقم (3-19) نتائج معامل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع: المرونة	المتغير المستقل: نظام معلومات الانتاج				
	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	معادلة الانحدار	
				A	β
	0.306	0.094	0.073	2.760	0.162

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

التعليق يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط $R=0.306$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين نظام معلومات الإنتاج والمرونة في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.094 وتبين ان 9.4% من المرونة يفسر عن طريق نظام معلومات الإنتاج وأن 90.6% تعود لعوامل أخرى، كما أن مستوى معنوية النموذج (0.073) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الإنتاج على المرونة .

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغيرات الشخصية وتحقيق الميزة

التنافسية وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير الجنس وتحقيق الميزة التنافسية.

-الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير العمر وتحقيق الميزة التنافسية.

-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير مدة العمل والميزة التنافسية.

-الفرضية الفرعية الأولى

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى $\alpha < 0.05$ بين متغير الجنس والميزة التنافسية في المؤسسة نقوم بوضع:

H0 لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متغير الجنس والميزة التنافسية.

H1 يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متغير الجنس والميزة التنافسية.

الجدول رقم(3-20)إختبار Test-t للعينات المستقلة بين الجنس والميزة التنافسية

المتغير المستقل: الجنس					
	Test de levene		Test-t		
	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
المتغير التابع:					
الميزة التنافسية	1.284	0.265	-1.534	33	.135
			-1.338	8.031	.217

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

التعليق

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار levene نرى أن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.265$ وان قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 مما يدل على أن مجموعتي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث مجموعتين متجانستين.

ومنه وبالنظر إلى قيمة الدلالة المعنوية هي 0.135 عند درجة حرية 33 وهي بدورها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والميزة التنافسية.

-الفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى $\alpha < 0.05$ بين متغير العمر والميزة التنافسية في المؤسسة نقوم بوضع:

H0 لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متغير العمر والميزة التنافسية.

H1 يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متغير العمر والميزة التنافسية.

الجدول رقم(3-21)نموذج تحليل التباين الاحادي ANOVA بين العمر والميزة التنافسية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية
بين المجموعات	0.865	3	0.288	0.926	0.440

داخل المجموعات	9.652	31	0.311		
المجموع	10.517	34			

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

التعليق

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل تباين ANOVA فان قيمة فيشر كانت $F=0.926$ وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.440$ وهي اكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والميزة التنافسية.

-الفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى $\alpha < 0.05$ بين متغير مدة العمل و الميزة التنافسية في المؤسسة نقوم بوضع:

H_0 لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متغير مدة العمل والميزة التنافسية.

H_1 يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متغير مدة العمل والميزة التنافسية.

الجدول رقم(3-22) نموذج تحليل التباين الاحادي ANOVA بين مدة العمل والميزة التنافسية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية
بين المجموعات	0.773	3	0.258	0.820	0.493
داخل المجموعات	9.747	31	0.314		
المجموع	10.517	34			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

التعليق

بالنظر الى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل تباين ANOVA فان قيمة فيشر كانت $F=0.820$ وان قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.493$ وهي اكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة العمل والميزة التنافسية .

خلاصة الفصل

لقد كان هدف الدراسة في هذا الفصل ومحتواها معرفة دور نظام معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على ملبنة سعيدة، والتي أظهرت وبشكل بادي للعيان من خلال المقابلة أنها لا تعتمد على الطابع التقليدي في تسيير نظام معلومات الإنتاج ما ينعكس على الميزة التنافسية لها، أما من خلال الاستبانة واستنادا لاستجابات عينة الدراسة تبين الآتي:

- بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الدراسة تتميز بموثوقية عالية.
- تستخدم المؤسسة محل الدراسة نظام معلومات الإنتاج وبدرجة متوسطة.
- هناك تأثير لنظام معلومات الإنتاج على تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للفرضية الرئيسية .
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والميزة التنافسية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

يتوقف تحقيق المنظمة لأهدافها من تخطيط ورقابة وصنع القرار على ما يقدمه نظام المعلومات من معلومات ونتائج، هذا الأخير الذي يركز على دقة البيانات المستخدمة لخلق المعلومات اللازمة لتحقيق أغراض المؤسسة و المستعملين لها في مختلف المجالات، من هنا كان الاهتمام بنظام معلومات الإنتاج كمصدر للمعلومات وأداة للاتصال بين إدارة الإنتاج بالمراكز والأقسام داخل المؤسسة، ويعمل نظام معلومات الإنتاج على تسهيل سير الإنتاج وذلك عن طريق تقديم معلومات تسهل عملية الاتصال بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية وذلك ما ينعكس على مستوى أداء اتخاذ القرار وتحقيق الميزة التنافسية ، وهذا ما كنا نسعى إليه من خلال دراستنا التي كانت تهدف إلى تبيان دور نظام معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها تم تقسيم بحثنا إلى جزئين الأول نظري والثاني تطبيقي.

في الجزء النظري تطرقنا في الفصل الأول بشكل مفصل إلى نظام معلومات الإنتاج حيث تم تقديم مفاهيم حول نظام المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات الإنتاجي بصفة خاصة، ثم الفصل الثاني حيث تم توضيح مجموعة من المفاهيم حول الميزة التنافسية وعلاقتها بنظام معلومات الإنتاج.

ومن خلال الفصلين نستنتج أن نجاح الإدارات بصفة عامة وإدارة الإنتاج والعمليات بصفة خاصة يتوقف بنسبة كبيرة على حجم ونوعية المعلومات التي تتوفر عليها، لذا يستوجب على إدارة الإنتاج والعمليات تصميم نظام معلومات إنتاجي فعال يعمل على الحصول على المعطيات من مختلف المصادر وتحويلها إلى معلومات تمتاز بالدقة والموضوعية وبتكلفة منخفضة، وذلك ما يمكن من تحقيق التميز عن طريق استكشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاستكشاف ميدانيا مما يضمن الإبداع مقارنة بالمنافسين.

وفي الجانب التطبيقي حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بدور نظام معلومات الإنتاج على تحقيق ميزة تنافسية في شركة الحليب بسعيدة حيث استهلينا دراستنا بتقديم شامل للمؤسسة محل الدراسة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي والموارد البشري... الخ في مرحلة الثانية حاولنا تشخيص طبيعة العلاقة بين نظام معلومات الإنتاج والميزة التنافسية.

حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج فيما يتعلق بمدى تطبيق نظام المعلومات الإنتاجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية والتي نعرضها فيما يلي:

نتائج الدراسة

من خلال هذه خرجنا بمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية كانت كالتالي:

1. نتائج الدراسة النظرية:

- تعتبر نظم المعلومات أداة لجمع البيانات وتحويلها لمعلومات تمتاز بالدقة والشمول والتوقيت المناسبين لدعم عملية اتخاذ القرارات الصحيحة وحل المشكلات.
- نظام المعلومات بمختلف أنواعه وفروعه يعمل داخل المؤسسة بشكل متكامل، حيث لا يمكن فصل نظام عن الآخر بالإضافة إلى أهمية المورد البشري المتحكم فيه.
- يقوم نظام المعلومات داخل المؤسسة بتحقيق التناسق والتكامل بين أنظمتها الفرعية (نظام معلومات التسويق-نظام معلومات التمويل والمحاسبة-نظام معلومات الموارد البشرية-نظام معلومات الإنتاج).
- يوفر نظام معلومات الإنتاج معلومات دقيقة وموضوعية في التوقيت المناسب، مما يجعل القرارات المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أكثر فعالية.
- نظام معلومات الإنتاج يقدم لإدارة الإنتاج والعمليات المعلومات التي تحتاجها كافة المستويات التنظيمية بما يحقق التكافؤ بين الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها عن طريق العملية الإنتاجية وبين أهداف المؤسسة العامة، كما يساهم في الاتصال الجيد بين مختلف المصالح.
- توجد علاقة تأثير بين نظام معلومات الإنتاج والميزة التنافسية، بحيث وجود نظام معلومات إنتاجي فعال يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- يلعب نظام المعلومات الإنتاجي دورا مهما وكبيرا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديمه لمعلومات تمكن المؤسسة من تحقيق التميز والإبداع مقارنة بمنافسيها.
- مخرجات نظام المعلومات الإنتاجي تقارير تسمح باتخاذ القرارات الصحيحة، والأداء المتميز وهو نتيجة تلك القرارات المناسبة.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

بخصوص النتائج التطبيقية لمدى استخدام ملبنة سعيدة لنظام المعلومات كأداة فعالة في تسيير الملبنة وكفاءة القرارات المتخذة بشأنها، وتوفير المعلومات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية خاصة من ناحية التكلفة والجودة والوقت والمرونة، فقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة تستخدم نظام المعلومات بشكل تقليدي دون برمجيات .

لكن مع ذلك فإن مصلحة الإنتاج لايزالون يستخدمون الطرق التقليدية مما يحول دون الاستغلال الأمثل للنظام الذي ينعكس سلبا على القرارات المتخذة بشأن العملية الإنتاجية في المؤسسة.

- أ- نتائج ووصف متغيرات الدراسة:
- بينت نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغيراتها الشخصية أن 80% من المستجوبين ذكور وان 20% المتبقية هم إناث، والسبب يعود في ذلك يعود إلى أن العمل في المشاغل والمعامل يهتم كثيرا على الجهد العضلي وهو ما لا يتحمله الإناث .
 - أما بالنسبة لمتغير العمر فان نتائج الوصف الإحصائي كانت بنسبة 8.6% 40% 31.4% 20% للفئات اقل من 30 سنة، من 31 سنة إلى 40 سنة، من 41 سنة إلى 50 سنة، أكثر من 16 سنة، ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من 31 سنة إلى 40 سنة وهذا راجع إلى أن هذا العمل مخصص للشباب .
 - وفي النتائج الأخيرة لمدة العمل لعينة الدراسة لديهم خبرة مهنية من سنة إلى 10 سنوات بنسبة قدرها 53.4% وتليها الفئة ذات الخبرة أكثر من 16 سنة بنسبة 22.9% والفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 17.1% أما الفئة الرابعة ماتبقى من المجموع الكلي بنسبة 5.7% وهذا مايدل أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية كافية.

ب-اختبار الفرضيات:

بناء على تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى التي تأكد على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين نظام معلومات الإنتاج والميزة التنافسية، من خلال ماتبين في اختبار الانحدار البسيط ثم قبول الفرضية البديلة، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الإنتاج على تحقيق الميزة التنافسية.
 - أما بالنسبة إلى الفرضيات الجزئية فقد أثبتنا صحتها كما يلي:
 - ✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى فقد تبين من خلالها قبول صحة الفرضية البديلة، التي تؤكد على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين نظام معلومات الإنتاج والتكلفة.
 - ✓ أما الفرضية الثانية تم التأكد من خلال نتائجها على قبول صحة الفرضية الثانية، التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين نظام معلومات الإنتاج والجودة.
- 2- وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، مدة العمل) وتحقيق الميزة التنافسية، فإنه حسب اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA و Test-t واستنادا على نتائجها تم قبول الفرضيات الصفرية التي تؤكد انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات وتحقيق الميزة التنافسية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 01- إبراهيم هميمي، تخطيط وضبط الإنتاج، مكتبة التجارة والتعاون، مصر، القاهرة، 1975.
- 02- أحسن هادي الصادق، إدارة العمليات الإنتاجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- 03- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي. بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة نشر، الإسكندرية، 2009.
- 04- أحمد محمد غنيم، إدارة الإنتاج والعمليات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 05- أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 06- إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق، مدخل منهجي وإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001.
- 07- إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 08- بوقره رابح، بحوث العمليات، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر، المسيلة، 2009.
- 09- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، 2006.
- 10- جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية-مصر- 2002.
- 11- روبرت أبتس وديفيد لي، ترجمة عبد الحكم خزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2008.
- 12- السالمي، علاء عبد الرزاق، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 13- سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن- 2010.
- 14- عبد اللاه إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2012.
- 15- عصام حسن أحمد الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، المعلوماتية والبحث العلمي، دار الراضون للنشر والتوزيع-عمان- الطبعة الأولى 2014.
- 16- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معهد التنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .

- 17-فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2009.
- 18-فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 19-كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 20-محمد حكمت، أنظمة إدارة الإنتاج الحديثة والمتقدمة، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 21-محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 22-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط 1. مصر، 2008.
- 23-ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
- 24-هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن- 2011.
- 25-يونس إبراهيم حيدر. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، التحليل الاستراتيجي أساليبها ونماذجها، سلسلة الرضا للمعلومات، دار النشر دمشق، سوريا، 2005.
- 2- المذكرات والبحوث الجامعية:**
- 01-بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير جامعة احمد بوقرة بومرداس، سنة 2014/2015 .
- 02-بن طيب هديات، دراسة الإنتاج والعمليات مع استخدام البرمجة بالأهداف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد-تلمسان- 2016/2015
- 03-حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة(2006-2014)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قاصدي مباح ورقلة .
- 04-سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءة في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهيره مستغانم، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، كلية مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات. جامعة تلمسان. سنة 2011.
- 05-صياد صباح. أنظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية.كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. جامعة وهران 2، سنة 2017 /2018.

- 06- عمار بوطيبة، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس-2011/2012 .
- 07- فيصل سايعي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة-2008/2009 .
- 08- لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2014/2015.
- 09- وليد مرتضى نوه، نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-2014.
- 3-المجلات:**
- 01- أقاسم عمر، آلية تطبيق سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار. المجلد 5- العدد 5- سنة 2015.
- 02- بسام منيب علي محمد الطائي، انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات، دراسة تحليلية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 117، العدد 37 . سنة 2018 .
- 03- الشريف بقة، فايزة حلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 2 جوان سنة 2015 .
- 04- طاهر حميد عباس، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية، دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 04، سنة 2016.
- 05- المهدي صارة، درحمن هلال، نموذج سلسلة القيمة كإستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة لبليدة، 2. العدد 18. سنة 2018.
- 06- ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في مصنع الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثني، المجلد 12، العدد 2.

07-مهند احمد عثمان يوسف، نظم المعلومات التسويقية وأثرها على تطوير خدمات البنوك ،مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6، السعودية.
ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

01-Albert dumensil, la structure fonctionnelle de l'entreprise cloutard et associés éditeurs, paris, 1970.

02-Bernard Garrette et autres, STRATEGOR politique général de l'entreprise, Travail collectif du département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC (école des hautes étude commerciales de paris), 4e édition, DUNOD, Paris, 2004.

03-Briole Alain et Craipeau Sylvie(2000),« Le groupware :Une technique structurante pour les PME de service »,Revue Réseaux .

04-Ellis Clarence,Gibbs Simon et Rein Gail(1991),«Groupware: some issues and experiences », Communications of the ACM ,vol.34.

05-M . Porter, l'Avantage concurrentiel, Traduit de l'américain par : Phillippe de lavergne, DUNOD, paris, 1999.

06-M. porter. Avantage concurrentiel des nation . inter Edition . 1993.

07-Philip Kotler . Bernard Dubois et Delphin manceau . management marketing . 11 édition . édition Pearson . Paris. France . 2004.

الملاحق

الملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد:

يضع بين أيديكم الطالبان "أوداية طاهر ياسين" و"نجاي علي" هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بعنوان "دور نظام معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية" بغرض الحصول على شهادة الماجستير، هدفنا التعرف على مدى مساهمة نظام معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية، لذا نرجو منكم أن تفضلوا بملاً هذا الاستبيان دون ذكر أسمائكم، ونحن على يقين بأن إجاباتكم ستتصف بالموضوعية والدقة بالشكل الذي يمكننا من تحقيق النتائج التي نخدمنا في دراستنا، ولنحيطكم علماً بأن جميع المعلومات التي ستقدمونها لنا تكون موضع السرية ولن تستخدم لغير الدراسة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، ونحن نقدر تعاونكم.

الجزء: البيانات الشخصية

ضع علامة "X" في الخانة المناسبة

العمر: أقل من 30 سنة من 31-40 سنة

من 41-50 سنة أكثر من 51 سنة

الجنس: ذكر أنثى

مدة العمل بالمؤسسة: أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 11 سنوات

الملاحق

شدة الاستجابة				الفقرة	رقم الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة		
				تحتوي مؤسستكم على التجهيزات والمعدات اللازمة لنظام المعلومات	1
				توفر لكم المؤسسة التدريب على استخدام نظام المعلومات.	2
				يقدم نظام المعلومات معلومات دقيقة وصحيحة.	3
				المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإنتاج دقيقة حول المنتجات التي يمكن تطويرها وتحسينها.	4
				يوفر نظام معلومات الإنتاج المعلومات في الوقت المناسب.	5
				المعلومات المقدمة من طرف نظام المعلومات الإنتاجي يتم الاعتماد عليها بشكل كبير.	6
				تسهل المعلومات المقدمة من طرف نظام معلومات الإنتاج عملية الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة.	7
				يساهم نظام معلومات الإنتاج في تحديد أهداف المؤسسة.	8
				تساعد المعلومات المقدمة من طرف نظام معلومات الإنتاج على عملية التخطيط.	9
				تؤدي عملية جدولة الإنتاج إلى الاستخدام الأمثل والعقلاني للمواد المتاحة.	10
				توفر الجدولة في الإنتاج تحرك أوامر الإنتاج بسرعة في العملية التشغيلية مما يضمن تسليم الطلبات في موعدها.	11
				تساعد عملية جدولة الإنتاج على تحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال الطاقة الإنتاجية.	12
				يضمن التخطيط الإجمالي للإنتاج تحقيق أقصى ربحية ممكنة.	13
				يساعد التخطيط الإجمالي للإنتاج تحقيق الأهداف بأدنى التكاليف.	14
				يساعد تخطيط الاحتياجات من المواد المؤسسة على تحسين وتطوير كفاءة نظام المعلومات.	15
				يضمن تخطيط الاحتياجات من الموارد تحسين الخدمات المقدمة للزبون.	16
				يمنع نظام معلومات الصيانة حدوث الأعطال.	17
				يضمن نظام معلومات الصيانة توفير الأمان في مكان العمل.	18
				إن نظام معلومات الصيانة يسهر على التسهيلات الإنتاجية مما يقلل نسبة العيوب في المنتجات.	19

الجزء الثالث: الميزة التنافسية

شدة الاستجابة					الفقرة	رقم الفقرة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
التكلفة						
					تنتهج المؤسسة استراتيجية قيادة اقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.	1
					الاسعار في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين.	2
					تكلفة المنتجات منخفضة مقارنة بالمنافسين.	3
					تعتبر المصاريف الادارية في المؤسسة منخفضة عن باقي المؤسسات المنافسة	4
					تعتمد المؤسسة على الانتاج الكبير لتحقيق عائد من الحجم الكبير	5
الجودة						
					جودة المنتجات مرتفعة مقارنة بالمنافسين.	1
					تقوم المؤسسة بتحسين المستمر لمنتجاتها .	2
					لدى المؤسسة زبائن لديهم ثقة عالية بجودة منتجاتها .	3
					تهتم المؤسسة بجودة المواد الاولية المستخدمة .	4
					تقبل المؤسسة ملاحظات واقتراحات عن جودة المنتجات وتأخذ بتلك الإقتراحات.	5
التوقيت						
					تتمكن المؤسسة من عرض منتجاتها في موسمها بالوقت المناسب	1
					يمكن وصف المؤسسة بأنها السبابة في تقديم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين.	2
					تتمتع المؤسسة بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة وتقليل وقت انتظار الزبون .	3
					يتوفر للمؤسسة وسائل نقل تسهيل وتسرع وتضمن وصول المنتجات للزبائن .	4
					يمكن للمؤسسة ان تدخل الاسواق الجديدة بسرعة اكبر من المنافسين.	5
المرونة						
					يستطيع العاملون في المؤسسة التأقلم مع إنتاج المنتجات الجديدة والمتطورة ذات المواصفات المحددة من قبل الزبائن.	1
					تتميز المؤسسة بالمرونة من حيث تغير المكائن والآلات .	2
					تلتزم المؤسسة بمبدأ مرونة الحجم وتقوم بدراسات التنبؤ بالطلب	3
					تتمكن المؤسسة من مواجهة الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار	4
					لدى المؤسسة قنوات توزيع تسهل وتسرع سليم المنتجات للزبائن	5

الملاحق

الملحق (2)

Statistiques de fiabilité

معامل الثبات الفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	39

الجنس

	التكرار	النسبة	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	28	80,0	80,0	80,0
أنثى	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

العمر

	التكرار	النسبة	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	3	8,6	8,6	8,6
من 31 إلى 40 سنة	14	40,0	40,0	48,6
من 41 إلى 50 سنة	11	31,4	31,4	80,0
أكثر من 51 سنة	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الخبرة

	التكرار	النسبة	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من سنة	2	5,7	5,7	5,7
من سنة إلى 10 سنوات	19	54,3	54,3	60,0
من 10 إلى 15 سنة	6	17,1	17,1	77,1
أكثر من 16 سنة	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحتوي مؤسساتكم على التجهيزات والمعدات اللازمة لنظام المعلومات	35	2,77	1,190
توفر لكم المؤسسة التدريب على استخدام نظام المعلومات	35	2,31	,963
يقدم نظام المعلومات معلومات دقيقة وصحيحة	35	3,03	1,272
المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات الإنتاج دقيقة حول المنتجات التي يمكن تطويرها وتحسينها	35	3,11	1,105
يوفر نظام معلومات الإنتاج المعلومات في الوقت المناسب	35	3,09	,919
المعلومات المقدمة من طرف نظام المعلومات الإنتاجي يتم الاعتماد عليها بشكل كبير	35	3,17	,985
تسهل المعلومات المقدمة من طرف نظام معلومات الإنتاج عملية الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة	35	3,51	,887
يساهم نظام معلومات الإنتاج في تحديد أهداف المؤسسة	35	3,63	,877
تساعد المعلومات المقدمة من طرف نظام معلومات الإنتاج على عملية التخطيط	35	3,71	,750
تؤدي عملية جدولة الإنتاج إلى الاستخدام الأمثل والعقلاني للمواد المتاحة	35	3,77	,910
توفر الجدولة في الإنتاج تحرك أوامر الإنتاج بسرعة في العملية التشغيلية مما يضمن تسليم الطلبات في موعدها	35	3,66	1,162
تساعد عملية جدولة الإنتاج على تحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال الطاقة الإنتاجية	35	3,60	1,288
يضمن التخطيط الإجمالي للإنتاج تحقيق أقصى ربحية ممكنة	35	3,34	1,083
يساعد التخطيط الإجمالي للإنتاج تحقيق الأهداف بأدنى التكاليف	35	3,43	1,008
يساعد تخطيط الاحتياجات من المواد المؤسسة على تحسين وتطوير كفاءة نظام المعلومات	35	3,29	1,017
يضمن تخطيط الاحتياجات من الموارد تحسين الخدمات المقدمة للزبون	35	3,31	,993
يقلل نظام معلومات الصيانة حدوث الأعطال	35	2,97	1,014

الملاحق

يضمن نظام معلومات الصيانة توفير الأمان في مكان العمل	35	2,74	1,358
إن نظام معلومات الصيانة يسهر على التسهيلات الإنتاجية مما يقلل نسبة العيوب في المنتجات	35	2,63	1,285
N valide (liste)	35		

Statistiques

	تتعهد المؤسسة على الانتاج الكبير لتحقيق عائد من الحجم الكبير	تعتبر المصاريف الادارية في المؤسسة منخفضة عن باقي المؤسسات المنافسة	تكلفة المنتجات منخفضة مقارنة بالمنافسين	الاسعار في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين	تنتهج المؤسسة استرا اتيجية قيادة اقل تكلفة مقارنة بالمنافسين
N Valide	35	35	35	35	35
Manquant	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي	3,00	3,34	2,86	2,37	2,51
الانحراف المعياري	1,085	1,110	1,061	1,003	1,147

Statistiques

	تتقبل المؤسسة ملاحظات واقتراحات عن جودة المنتجات وتأخذ بتلك الإقتراحات	تهتم المؤسسة بجودة المواد الاولية المستخدمة	لدى المؤسسة زبائن لديهم ثقة عالية بجودة منتجاتها	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لمنتجاتها	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات جودة مرتفعة مقارنة بمنافسيها
N Valide	35	35	35	35	35
Manquant	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي	2,89	2,94	2,91	2,97	2,57
الانحراف المعياري	1,231	1,259	1,095	1,124	1,243

Statistiques

	يمكن للمؤسسة ان تدخل الاسواق الجديدة بسرعة اكبر من المنافسين	يتوفر للمؤسسة وسائل نقل تسهيل وتسرع وتضمن وصول المنتجات للزبائن	تتمتع المؤسسة بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة وتقليل وقت انتظار الزبون	يمكن وصف المؤسسة بأنها السبابة في تقديم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين	تتمكن المؤسسة من عرض منتجاتها في موسمها بالوقت المناسب
N Valide	35	35	35	35	35
Manquant	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي	3,17	2,43	2,57	3,31	2,54
الانحراف المعياري	1,098	1,243	1,037	1,278	1,120

الملاحق

Statistiques

	يستطيع العاملون في المؤسسة التأقلم مع إنتاج المنتجات الجديدة والمتطورة ذات المواصفات المحددة من قبل الزبائن	تتميز المؤسسة بالمرونة من حيث تغير المكان والالات	تلتزم المؤسسة بمبدأ مرونة الحجم وتقوم بدراسات التنبؤ بالطلب	تتمكن المؤسسة من مواجهة الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار	لدى المؤسسة قنوات توزيع تسهل وتسرع تسليم المنتجات للزبائن
N Valide	35	35	35	35	35
Manquant	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي	2,46	2,63	2,57	2,94	3,49
الانحراف المعياري	1,221	1,239	1,065	1,162	1,502

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الاول	,141	35	,075	,928	35	,024
المحور الثاني	,175	35	,008	,918	35	,012
التكلفة	,178	35	,006	,892	35	,002
الجودة	,118	35	,200*	,976	35	,633
الوقت	,147	35	,055	,958	35	,203
المرونة	,119	35	,200*	,960	35	,232

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	Sig. Variation de
			F
1	,497 ^a	,247	,002

a. Prédicteurs : (Constante), الميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,049	,361		5,683	,000
الميزة التنافسية	,413	,125	,497	3,293	,002

a. Variable dépendante : نظام معلومات الانتاج

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام معلومات الإنتاج وإبراز أهميته في تحقيق الميزة التنافسية بتقديمه للمعلومات اللازمة لإدارة الإنتاج على شكل تقارير. وقد تمت الدراسة الميدانية بشركة الحليب لولاية سعيدة (Orolait saida) بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من موظفي وعمال المؤسسة، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل مختلف البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة لوجود علاقة تأثير بين نظام المعلومات الإنتاجي والميزة التنافسية، إلا المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لتطوير وتجديد هذا النظام وبذلك لا تكتسب ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

الكلمات المفتاحية: نظام - معلومات - ميزة - تنافسية - إنتاج

Abstract

This study aimed to identify the production information system and highlight its importance in achieving a competitive advantage by providing the necessary information for production management in the form of reports. The field study was conducted by the Milk Company of saida(Orolait saida) Based on the questionnaire tool that was distributed to a sample of the institution's employees and workers, The SPSS program was used to analyze various data and test the hypotheses of the study. Through this study, it was concluded that there is a correlation between the productive information system and the competitive advantage, but the institution does not attach great importance to developing and renewing this system and thus does not gain a competitive advantage compared to competitors.

Key words: system - information - advantage - competitiveness - production