



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق
اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة – دراسة ميدانية
لعينة من المؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (LMD) في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

د/ واضح فواز

من إعداد الطالب:

- بوزوالغ رضوان

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
د/ بوطلاعة محمد	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف / ميلة	رئيسا
د/ واضح فواز	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	مشرفا ومقررا
د/ طارق بلحاج	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف / ميلة	ممتحنا
د/ ياسر مرزوقي	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف / ميلة	ممتحنا
أ.د/ زرزار العياشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
د/ خميسي قايدي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد البشير الابراهيمي / برج بوعريريج	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

بسم الله الذي خلق فقدهم والذي أعذر فأنذر والذي أطمع أن يغفر لي ما تقدم وما تأخر
والحمد لله الذي وهب لنا النعم فاستحق أن يحمده ويشكر والذي أصفى من خلقه محمد خير البشر
فإصلاة والسلام عليه ما جنى ليل وأثار قمر وما تنفس صبح وما بزغ فجر.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من قال فيهما المولى عز وجل ﴿ وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك
الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل

من الرحمة وقل بي ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ . الآية 23-24 من سورة الإسراء
- إلى التي مازال نبض وعواثها يسري في عروقي رغم رحيلها، إلى أمي رحمها الله وأسكنها جنة النعيم.
- إلى الذي تعب في تربيته وأمدني بكل ما يملك من مساعدة منذ أول يوم لي في المدرسة أبي رحمه
الله وأسكنه فسح جناته.

- إلى زوجتي التي أعانتني ووفرت لي كل ما احتجته لإنجاز هذا العمل.
- إلى أبنائي: الذي المدلل محمد ساجد وإلى الكتكوتة الأميرة سحى والمشاكسة أماني.

- إلى إخوتي وأخواتي خاصة أخي نورالدين الذي تشجعني وأثما.
- إلى كل أستاذتي الأفاضل بكل من المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلته
وجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

- إلى كل طلبة وكتوره قسم علوم التنسبير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلته.

- إلى كل موظفي المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

شكر وتقدير

الشكر من قبل و من بعده عز وجل الذي بجمده نثم الصلحات والذي وهبنا العقل
وأثار قلوبنا بنعمة الإسلام ووفقنا إلى إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المحترم الدكتور واضح فواز.

وذلك لتفضله بالإشراف على هذا البحث ولم يبخل علي بالنصائح والتوجيهات

والإرشادات القيمة التي كانت بمثابة خريطة الطريق للوصول إلى تحقيق الأهداف

المرجوة من هذا البحث، كما أشكر كافة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه لقبولهم

مناقشة هذا العمل وكذلك كل أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسبير بكل من المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف وجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور زرار العياشي والأستاذ الدكتور طيار أحسن

والأستاذ الدكتور مقبيح صبري وزميلي صحراوي زناتي والذين قدموا لي يد المساعدة.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل المسؤولين على مستوى المؤسسات محل

الدراسة الذين قدموا لي كل المساعدة في توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان.

وأتقدم بالشكر الجزيل كذلك إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب

أو من بعيد.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بأبعادها الأربعة (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) على مستوى كلا من مركب سيدار (SIDER) الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور (CONDOR)، بالإضافة إلى تسليط الضوء على واقع كلا من هذين النظامين على مستوى هاتين المؤسستين، حيث استهدفت الدراسة في المؤسستين محل الدراسة الإطارات الذين يستخدمون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ويشغلون مناصب عليا والذي يمثل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 565 إطارا (72 على مستوى مركب سيدار الحجار للحديد والصلب بعناية و493 إطارا على مستوى مؤسسة كوندور (CONDOR) ببرج بوعربريج) أخذنا منه عينة مكونة من 221 إطارا منها 58 إطار على مستوى مركب سيدار الحجار للحديد والصلب و221 على مستوى مؤسسة كوندور، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والمنهجين الوصفي والتحليلي منها لها.

وقد توصلت الدراسة إلى درجة متوسطة وذات دلالة إحصائية لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية وبنسب متقاربة حسب الأبعاد الأربعة لهذه الأخيرة، وأن الربط بين هذا النظام واليقظة الاستراتيجية يتم بصفة غير مباشرة، كما أن الاستفادة الجيدة من هذا النظام في مجال اليقظة يتطلب إمكانيات كبيرة يأتي على رأسها ضرورة مواكبة التطورات الكبيرة في نظم المعلومات من أجل تسهيل وتعزيز الانتقال من التوجهات التشغيلية إلى التوجهات الاستراتيجية، كما أظهرت الدراسة اهتمام المؤسستين بالبعد البيئي واعتباره من الأولويات.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تقترح الدراسة ضرورة التعميم الشامل لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على مستوى مركب سيدار (SIDER) الحجار للحديد والصلب وإعطاء أهمية أكبر لمفهوم اليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسستين، وكذلك ضرورة تشجيع الدولة للمؤسسات على تبني كل من نظامي تخطيط موارد المؤسسة (ERP) واليقظة الاستراتيجية نظرا للمزايا العديدة التي يوفرانها، والتغلب على مختلف الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تحقيق النتائج الجيدة المرجوة من وراء تبنيهما.

الكلمات المفتاحية : نظم المعلومات، نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، اليقظة الاستراتيجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية.

Abstract :

This study aims to identify the role of the enterprise resource planning (ERP) system in achieving the strategic vigilance of the enterprise in its four dimensions (competitive vigilance, technological vigilance, commercial vigilance, environmental vigilance) at the level of both the SIDER Al-Hajar Iron and Steel Complex and Condor Corporation, in addition to shedding light on the reality of both of these systems at the level of these two enterprise through a sample of 565 frameworks from the two enterprise using the questionnaire as a tool for the study and the descriptive analytical method as its method.

The study reached a medium and statistically significant degree for the role of the enterprise resource planning (ERP) system in achieving strategic vigilance in close proportions according to the four dimensions of the latter, and that the link between this system and strategic vigilance is done indirectly, and the good use of this system in the field of Vigilance requires great capabilities, on top of which is the need to keep pace with major developments in information systems in order to facilitate and enhance the transition from operational to strategic directions. The study also showed the two enterprise interest in the environmental dimension and considering it a priority.

In light of the findings of the study, a set of suggestions were developed, the most important of which is the need to comprehensively generalize the enterprise resource planning (ERP) system at the level of the SIDER Al-Hajar Iron and Steel complex, and to give greater importance to the concept of strategic vigilance at the level of this complex, as well as, to a lesser extent, at the level of Condor Corporation. As well as the need for the state to encourage institutions to adopt both the enterprise resource planning (ERP) and strategic vigilance systems due to the many advantages they provide, and to overcome the various difficulties and obstacles that prevent achieving the good results desired from their adoption

Keywords: Enterprise Resource Planning (ERP), strategic vigilance, competitive vigilance, technological vigilance, commercial vigilance, environmental vigilance.

Résumé :

Cette étude vise à identifier le rôle du système de planification des ressources d'entreprise (ERP) dans la réalisation de la vigilance stratégique de l'entreprise dans ses quatre dimensions (vigilance concurrentielle, vigilance technologique, vigilance commerciale, vigilance environnementale) tant au niveau du Cedar Al- Hajar Iron and Steel Complex et Condor Corporation, en plus de mettre en lumière la réalité de ces deux systèmes au niveau de ces deux institutions à travers un échantillon de 565 cadres des deux institutions utilisant le questionnaire comme outil d'étude et la méthode analytique descriptive comme sa méthode.

L'étude atteint un degré moyen et statistiquement significatif pour le rôle du système de planification des ressources d'entreprise (ERP) dans la réalisation de la vigilance stratégique dans des proportions proches selon les quatre dimensions de cette dernière, et que le lien entre ce système et la vigilance stratégique se fait indirectement , et la bonne utilisation de ce système dans le domaine de la Vigilance nécessite de grandes capacités, auxquelles s'ajoute la nécessité d'accompagner les évolutions majeures des systèmes d'information afin de faciliter et d'améliorer le passage des orientations opérationnelles aux orientations stratégiques. Montré l'intérêt des deux institutions pour la dimension environnementale et la considérant comme une priorité.

À la lumière des conclusions de l'étude, un ensemble de suggestions ont été élaborées, dont la plus importante est la nécessité de généraliser complètement le système de planification des ressources d'entreprise (ERP) au niveau du complexe sidérurgique Cedar Al-Hajjar, et d'accorder plus d'importance au concept de vigilance stratégique au niveau de ce complexe, ainsi que, dans une moindre mesure, au niveau de Condor Corporation. Ainsi que la nécessité pour l'Etat d'inciter les institutions à adopter à la fois l'entreprise ressource de planification (ERP) et des systèmes de vigilance stratégique en raison des nombreux avantages qu'ils procurent, et de surmonter les diverses difficultés et obstacles qui empêchent d'atteindre les bons résultats souhaités dès leur adoption.

Mots clés : Enterprise Resource Planning (ERP), vigilance stratégique, vigilance concurrentielle, vigilance technologique, vigilance commerciale, vigilance environnementale.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III - V	الملخص
VI - IX	قائمة المحتويات
X - XI	قائمة الجداول
XII - XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
XV	قائمة الاختصارات والرموز
أ- ز	المقدمة
58 -1	الفصل الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
01	تمهيد
32-2	المبحث الأول: مدخل الى نظام المعلومات
10-2	المطلب الأول: مفاهيم أساسية في نظام المعلومات
22-11	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المعلومات
32-22	المطلب الثالث: مفهوم نظام المعلومات، مكوناته وأنواعه
47-33	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية في نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
36-33	المطلب الأول: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وتطوره التاريخي
40-36	المطلب الثاني: أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
42-41	المطلب الثالث: عوامل نجاح أو فشل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
47-42	المطلب الرابع: مزايا ومساوئ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
58-48	المبحث الثالث: تجارب دولية في اعتماد نظام ERP في ظل المعايير الجديدة
49-48	المطلب الأول: السوق العالمي لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
51-50	المطلب الثاني: المعايير الجديدة لاختيار نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

58-51	المطلب الثالث: تجارب بعض المؤسسات العالمية في اعتماد ERP
59	خلاصة الفصل
117-61	الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة
61	تمهيد
75-62	المبحث الأول: مدخل لليقظة الاستراتيجية
68-62	المطلب الأول: مفاهيم أساسية في اليقظة الاستراتيجية
70-68	المطلب الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية
74-70	المطلب الثالث: خصائص اليقظة الاستراتيجية
75-74	المطلب الرابع: اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي
103 -76	المبحث الثاني: تنظيم اليقظة الاستراتيجية
78-76	المطلب الأول: معلومات ونظام اليقظة الاستراتيجية
93-78	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية ومراحلها
100-93	المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية
103-100	المطلب الرابع: فوائد وعراقيل اليقظة الاستراتيجية
117-104	المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية في ظل التجارب الدولية
106-104	المطلب الأول: المعلومة مورد استراتيجي، التجربة اليابانية نموذجا
107-106	المطلب الثاني: الابتكار والتحكم في التكنولوجيا السبيل لتحقيق اليقظة، التجربة الأمريكية نموذجا
110-107	المطلب الثالث: التجربة الأوربية في اليقظة الاستراتيجية
117-111	المطلب الرابع: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية
118	خلاصة الفصل
191-120	الفصل الثالث: دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة
120	تمهيد
135-121	المبحث الأول: الانتقال من أنظمة المعلومات التقليدية إلى أنظمة المعلومات الاستراتيجية

125-121	المطلب الأول: أنظمة المعلومات الاستراتيجية، المفهوم، الدوافع والتحديات
129-125	المطلب الثاني: نظام ERP من الدور التشغيلي إلى الدور الاستراتيجي
134-129	المطلب الثالث: نظام ERP يفرض نفسه على مؤسسات العالم
143-135	المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لليقظة الاستراتيجية
138-135	المطلب الأول: اليقظة الاستراتيجية أداة لتحقيق وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة
141-138	المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية في خدمة ذكاء الأعمال
143-142	المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء
191-144	المبحث الثالث: دور نظام ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة
165-144	المطلب الأول: دور نظام ERP في تحقيق اليقظة التنافسية
173-165	المطلب الثاني: دور نظام ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية
184-173	المطلب الثالث: دور نظام ERP في تحقيق اليقظة التجارية
191-185	المطلب الرابع: دور نظام ERP في تحقيق اليقظة البيئية
193-192	خلاصة الفصل
244-196	الفصل الرابع: الدراسات السابقة، منهجية الدراسة وخطواتها الاجرائية
208-196	المبحث الأول: الدراسات السابقة
204-196	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية
206-204	المطلب الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
208-207	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها
230-209	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة ومنهجية الدراسة
225-209	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
229-226	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها
230-229	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
244-231	المبحث الثالث: أداة الدراسة، متغيراتها ونموذجها
233-231	المطلب الأول: أداة الدراسة
235-233	المطلب الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة

244-236	المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة (الاستبيان)
245	خلاصة الفصل
268-247	الفصل الخامس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
247	تمهيد
260-248	المبحث الأول: تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة حسب محاور الدراسة
251-248	المطلب الأول: تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه المحور الأول (البيانات الشخصية)
254-251	المطلب الثاني: تحليل نتائج (اتجاهات) أفراد العينة اتجاه المحور الثاني(نظام ERP)
260-254	المطلب الثالث: تحليل نتائج (اتجاهات) أفراد العينة اتجاه المحور الثالث(اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة)
262-261	المبحث الثاني: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
261	المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
268-2262	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
269	خلاصة الفصل
277-271	الخاتمة
298-279	قائمة المراجع
341-300	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين البيانات والمعلومات	22
02	التطور التاريخي لدور نظم المعلومات	26
03	مراحل نشأة وتطور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	36
04	أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	37
05	مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	45
06	معايير تصنيف موردين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	48
07	عينة من أكبر بائعي نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	49
08	تطور مفهوم اليقظة	65
09	التطور التاريخي لمفهوم المقارنة المرجعية	94
10	أدوات الأنترنت في خدمة اليقظة الاستراتيجية	98
11	خدمات الأنترنت في خدمة اليقظة الاستراتيجية	99
12	أهم المحطات لتطور اليقظة الاستراتيجية في الجزائر	113-112
13	مراحل تطور نظم المعلومات الاستراتيجية	123
14	واقع وأفاق السوق العالمي لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) (2019-2024)	130
15	مؤشرات قوة وضعف تنافسية المؤسسة	136
16	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	205
17	المدى وفقا لمقياس التبني أو الأهمية	229
18	درجة الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي	233
19	معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني (نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	238
20	معاملات الارتباط لفقرات البعد الأول (اليقظة التنافسية)	239
21	معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني (اليقظة التكنولوجية)	240
22	معاملات الارتباط لفقرات البعد الثالث (اليقظة التجارية)	241

242	معاملات الارتباط لفقرات البعد الرابع (اليقظة البيئية)	23
242	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني (اليقظة الاستراتيجية)	24
243	معاملات الارتباط لعبارات الاستبيان ككل	25
243	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان	26
244	معاملات الثبات الاستبيان ككل	27
249	تحليل البيانات الشخصية	28
253-252	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن محور نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP)	29
255	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اليقظة التنافسية	30
257	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اليقظة التكنولوجية	31
259	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اليقظة التجارية	32
260	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اليقظة البيئية	33
261	علاقة الارتباط بين نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) واليقظة الاستراتيجية	34
262	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) في تحقيق اليقظة التنافسية للمؤسسة	35
264	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) في تحقيق اليقظة التكنولوجية للمؤسسة	36
265	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) في تحقيق اليقظة التجارية للمؤسسة	37
266	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) في تحقيق اليقظة البيئية للمؤسسة	38
267	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة	39

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر النظام	08
02	المؤسسة كنظام مفتوح	10
03	خصائص المعلومات الجيدة	16
04	أنواع المعلومات حسب معايير تصنيفها	21
05	وظائف نظم المعلومات	29
06	دمج وظائف المؤسسة في قاعدة بيانات واحدة	34
07	أشكال جمع المعلومات من المحيط الخارجي	68
08	أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية	77
09	اليقظة التجارية وفق للنموذج التنافسي لبورتر	84
10	مراحل اليقظة الاستراتيجية ومن يقوم بها	92
11	تنظيم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الشركات الأمريكية	107
12	عدد المؤسسات الفرنسية التي تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	131
13	استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) حسب القطاعات	132
14	استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) السحابية مقابل العادية	133
15	تغيير الأنشطة الأساسية نتيجة استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	134
16	أنواع الميزة التنافسية	149
17	دورة حياة الميزة التنافسية	154
18	دعم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) للعملية الابتكارية	171
19	مستويات دعم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لليقظة التكنولوجية	172
20	نموذج نظام ادارة العلاقات مع العملاء	178
21	إدارة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على مستوى مركب سيدار الحجار	217

218	مخطط لكيفية عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP SAP) على مستوى الموزع الواحد بمركب سيدار الحجار	22
219	مخطط لكيفية عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP SAP) بين موزع وآخر (وظيفة وأخرى) بمركب سيدار الحجار	23
224	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	24
235	نموذج الدراسة	25

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
304-300	الاستمارة باللغة العربية	01
305	قائمة الأساتذة المحكمين	02
306	واجهة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على مستوى مركب سيدار الحجار	03
307	إحدى نوافذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على مستوى مركب سيدار الحجار	04
308	موقع مركب سيدار الحجار للحديد والصلب عنابة	05
309	عمل وحدات الإنتاج على مستوى مركب سيدار الحجار	06
310	مقطع طولي للفرن العالي	07
338-311	مخرجات برنامج spss v 26	08
339	T الجدولية	09
340	قيم معامل الارتباط سبيرمان عند مستويات معنوية مختلفة	10

جدول الاختصارات

الاختصار	الدلالة بالإنجليزية	الدلالة بالعربية
ERP	ENTREPRISE RESSOURCE PLANINIG	نظام تخطيط موارد المؤسسة
MRP	MATERIALS REQUIRMENT PLANING	تخطيط الاحتياجات من المواد
MRP2	MANUFACTURING RESSOURCE PLANINIG	نظام تخطيط الموارد الصناعية
SAAS	SOFTWARE AS A SERVICE	البرمجيات كخدمة
BI	BUSSINESS INTELLIGENCE	ذكاء الأعمال
CI	COMPETITIVE INTELLIGENCE	الذكاء التنافسي
CI	COMPETITOR INTELLIGENCE	ذكاء المنافس
ES	ENVIROMENTAL SCANING	مسح (تحليل) المحيط
IE	INTELLIGENCE ECONOMIC	الذكاء الاقتصادي
SCM	SUPPLY CHAINE MANAGEMENT	نظام إدارة سلسلة التوريد
CRM	CUSTOMER RELATION SHIP MANAGEMENT	نظام إدارة العلاقات مع الزبون
SV	STRATEGIC VIGILANCE	اليقظة الاستراتيجية
CV	COMPETITIVE VIGILANCE	اليقظة التنافسية
TV	TECHNOLOGICAL VIGILANCE	اليقظة التكنولوجية
CV	COMMERCIAL VIGILANCE	اليقظة التجارية
EV	ENVIRONMENTAL VIGILANCE	اليقظة البيئية

مقدمة

إن من أهم ما نتج عن الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة هو ثورة المعلومات التي صاحبها التدفق الكبير للمعلومات في مختلف المجالات والعديد من الاختصاصات حتى أصبح عصرنا اليوم يدعى بعصر المعلومات، والمؤسسات اليوم وباعتبارها الوحدات الأساسية المشكلة لاقتصاديات الدول تعيش في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار تتحكم فيها عوامل متعددة مثل المنافسة، التكنولوجيا، انفتاح الأسواق... حتم عليها أن تتحكم في هذه المعلومات واعتبارها من أهم مواردها الأساسية باستخدام وسائل تكون قادرة على استغلالها الاستغلال الأمثل والاستفادة منها وقت الحاجة، وتعتبر نظم المعلومات واحدة من أهم هذه الوسائل.

يعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) واحدا من أهم الأنظمة التي انتشر استخدامها في مؤسسات العالم بل ولم يكتفي استخدامه على مستوى المؤسسات الاقتصادية الصناعية فحسب بل امتد أيضا إلى المؤسسات الخدمية كذلك من خلال الاستفادة مما يوفره من معلومات ناتجة عن دمج كل وظائف المؤسسة في قاعدة بيانات واحدة لتكون القلب النابض لهذه المؤسسات، وبالموازاة مع التطورات التكنولوجية الهائلة في عالم المعلومات وصناعة البرمجيات ونظم المعلومات أصبح مصممو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يعملون على مسايرة هذه التطورات من خلال إنتاج أنواع متعددة ويمكن أن تكون حسب الطلب، يراعى فيها حجم وقوة وبيئة المؤسسة وتنافسيته وجميع خصائصها الأخرى.

ومما لا شك فيه أن المؤسسات اليوم لا يمكن لها أن تعيش بمعزل عن بيئتها الخارجية واصبح التكيف مع هذه البيئة بمختلف متغيراتها (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، الايكولوجية... إلخ) ضرورة حتمية يمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات ويدعم قدرتها على ضمان بقائها واستمراريتها، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا استطاعت أن تبني نظاما لليقظة الاستراتيجية يكون بمثابة جهاز إنذار مبكر عن كل ما من شأنه أن يؤثر على عملها أو تهديد قوتها التنافسية ويسهم في تقديم صورة واضحة عن محيطها الخارجي.

وبغرض استكشاف هذه البيئة ومعرفة ما يدور حولها والاستعداد لكل ما يمكن أن يحدث وبقائها في حالة يقظة دائمة تستخدم المؤسسة كل الأدوات والوسائل المتاحة أمامها، وقد أصبحت نظم المعلومات ومن بينها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) واحدا من أهم هذه الأدوات التي شهدت تطورا كبيرا.

1- إشكالية الدراسة:

لعمد من الزمن ارتبط استخدام نظم المعلومات في المؤسسات بالتحكم في التدفق الكبير للمعلومات وتسهيل الحصول عليها بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب، وكان دورها يقتصر على تسيير مختلف وظائف المؤسسة وربطها بعضها ببعض وتحسين الأداء الداخلي لها بصفة عامة، ولكن وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة واشتداد حدة التنافس وتعقيدات البيئة بجميع أنواعها، التكنولوجية، البيئية، القانونية... إلخ أصبح من الضروري أن تتخلى هذه الأنظمة عن هذه الوظيفة التقليدية لتصبح من أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة في رصد بيئتها وكل ما يحدث داخلها وخارجها، واستغلال كل الفرص المتاحة أمامها وتجنب كل التهديدات التي يمكن أن تصادفها لتكون بمثابة جهاز إنذار لها، وهذا من خلال رصد وجمع أكبر عدد من المعلومات المفيدة والتي تبنى على أساسها القرارات الصحيحة وهذا ما يطلق عليه باليقظة الاستراتيجية.

ومنذ الستينيات من القرن الماضي وإلى غاية يومنا هذا عرفت برمجيات نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كإحدى أكثر الأنظمة استخداما تطورا كبيرا وانتقلت من أداء الوظائف الداخلية التقليدية كإدارة ورقابة المخزون، تخطيط الاحتياجات من المواد، إدارة العمليات التصنيعية والمالية وغيرها من العمليات اليومية إلى أنظمة تعمل على إدارة موارد المشروع ككل وتتماشى مع حجم وأنواع المؤسسات وقادرة على التكامل مع أنظمة أخرى، وبالنظر إلى أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من جهة وحدائث استخدامه من قبل المؤسسات الجزائرية من جهة أخرى فإن استخدام هذا النظام كأداة من طرف المؤسسة من أجل مواكبة التعقيد المتزايد للبيئة التي تعيش فيها بمختلف متغيراتها التنافسية، التكنولوجية، التجارية وحتى البيئية وجعلها في حالة يقظة أصبح يشكل تحديا بالنسبة لها.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية: ما دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية على مستوى كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- 1- ما دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التنافسية على مستوى كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور؟
- 2- ما دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التكنولوجية على مستوى كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور؟

3- ما دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التجارية على مستوى كل من مركب سيدار الحجار ومؤسسة كوندور؟

4- ما دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة البيئية على مستوى مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور؟
2 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية:

يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية على مستوى مركب سيدار (SIDER) الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور (Condor) عند مستوى معنوية 0.05 .
وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التنافسية على مستوى مركب سيدار (SIDER) الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور (Condor) عند مستوى معنوية 0.05.
 - يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية على مستوى مركب سيدار (SIDER) الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور (Condor) عند مستوى معنوية 0.05.
 - يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية على مستوى مركب سيدار (SIDER) الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور (Condor) عند مستوى معنوية 0.05.
 - يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة البيئية على مستوى مركب سيدار (SIDER) الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور (Condor) عند مستوى معنوية 0.05.
- 3 - أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط الآتية:

- الانتشار الواسع لاستخدام التكنولوجيا ومختلف التقنيات وإدخالها في جميع مجالات الحياة وما نتج عنه من التدفق الهائل للمعلومات وضع مؤسسات اليوم أمام حتمية البحث عن وسائل وطرق فعالة لإدارة هذه المعلومات واستغلالها الاستغلال الكفاء والجيد، فلا يكفي أن تمتلك المعلومة فقط لتكون المتفوق ولكن كيف يمكن الاستفادة من هذه المعلومة وتوظيفها من أجل الحفاظ على هذا التفوق.
- يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP واحدا من أهم الأنظمة التي ازداد استخدامها في جميع المجالات ومنها المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر من أهم مستخدمي هذا النظام.
- إن المؤسسات اليوم وخاصة الاقتصادية منها تعيش في بيئة شديدة التعقيد والتغير، تتحكم فيها مختلف العوامل التي يمكن أن تكون ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية يلزمها على ضرورة التأقلم مع كل هذه الظروف المحيطة ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال التخلي عن الأساليب التقليدية واستبدالها بأساليب أخرى

حديثة لا تكون قادرة على التأقلم مع هذه الظروف فقط ولكن أن تكون قادرة على أن تجعلها سباقه في هذا التأقلم.

- إن تبني المؤسسات الاقتصادية اليوم لمفهوم اليقظة الاستراتيجية يوفر لها هامشا كبيرا من الأمان والاستمرارية فهو يعد بمثابة جهاز إنذار لديها من خلال قدرته على المساعدة في رصد هذه البيئة فتستفيد من الفرص المتاحة وتتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة فلم يعد التكيف مع البيئة هو الهدف وإنما هو القدرة على الاستجابة السريعة لكل متغيرات هذه البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

- يمكن أن تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إمكانية استخدامها كمرجع في المكتبة الجزائرية يمكن أن يستفيد منه الطلبة والباحثين خاصة في مجال أنظمة المعلومات واليقظة الاستراتيجية.

- التعرف على تجربة المؤسسات محل الدراسة في اعتماد كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP واليقظة الاستراتيجية يمكن أن يقدم صورة واضحة حول ما تم التوصل إليه ومختلف العراقيل والصعوبات التي يمكن مواجهتها .

- ارتباط موضوع الدراسة بتخصص الطالب (ادارة الأعمال).

4- أهداف الدراسة:

زيادة على الهدف الأساسي لهذه الدراسة والذي يتمثل في محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة باعتباره نظام معلومات استراتيجي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية لهذه المؤسسات من خلال تزويدها بمعلومات ذات طابع استباقي يمكن الاستفادة منها في تحقيق اليقظة الاستراتيجية بكل أنواعها (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، الاجتماعية، البيئية) زيادة على الوظائف التشغيلية العادية التي يوفرها ومعرفة درجة تبني هذا النظام ومدى الارتباط الموجود بينهم، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على واقع نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP بالمؤسسات الاقتصادية وخاصة في الجزائر.

- الوقوف على مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية.

- المساهمة في تقديم اقتراحات من أجل إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسات الجزائرية خاصة الصناعية منها بناء على النتائج المتوصل إليها.

5- حدود الدراسة:

بالنسبة للحدود المكانية للدراسة فقد كانت على مستوى كل من مركب سيدار (SIDER) الحجار للحديد والصلب بعنابة(الجزائر) ومؤسسة كوندور (Condor) الكائن مقرها بولاية برج بوعرييج، أما الحدود الموضوعية فتمثلت في نظام تخطيط موارد المؤسسة كمتغير مستقل واليقظة الاستراتيجية للمؤسسة كمتغير

تابع، أما بخصوص الحدود الزمانية فقد استغرقت الدراسة مدة ثلاثة (03) سنوات (2019، 2020، 2021) ما بين الدراسة النظرية والميدانية.

6- مصطلحات الدراسة:

بالنظر إلى موضوع الدراسة فإنه يمكن تمييز المصطلحات الآتية:

- **نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):** هو نظام معلومات متكامل يعتمد على مجموعة من البرمجيات يقوم أساسا على الربط بين مختلف وظائف، عمليات وفروع ووحدات المؤسسة ودمجها في نظام واحد من خلال قاعدة بيانات موحدة تمكنها من الاستغلال الجيد والكفاء للاحتياجات من المعلومات، فهو يعمل بذلك على دعم ومساندة جميع المستخدمين في المؤسسة ويعود عليها بمنافع عديدة.

- **اليقظة الاستراتيجية:** هي تلك العملية التي تقوم المؤسسة بواسطتها برصد التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية (تكنولوجية، تنافسية، تجارية، بيئية....إلخ) من خلال جمع المعلومات المتعلقة بها واستخدامها في التقليل من خطر التهديدات التي تتعرض لها واقتناص الفرص الموجودة.

- **اليقظة التنافسية:** هي ذلك النشاط التي تتمكن المؤسسة من خلاله من جمع المعلومات حول منافسيها من حيث كفاءاتهم، استراتيجياتهم، أهدافهم الجديدة، قدراتهم وقراراتهم.

- **اليقظة التكنولوجية:** هي مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الحاضرة المستقبلية من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير (مراقبة وحصر التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة من قبل زبائن المؤسسة، شركائها ومنافسيها).

- **اليقظة التجارية:** هي جميع عمليات البحث، المعالجة، والنشر لمختلف المعلومات المتعلقة بأسواق المؤسسة، مراقبة تطورات الأسواق، صورة منتجات المؤسسة وسلوك المستهلكين، التوجهات الترويجية، وتبيان أثرها في السوق، فهي تبحث في الأساليب الحديثة التي تقوم عليها العلاقة بين زبائن المؤسسة ومورديها بغرض إبقائها في حالة يقظة اتجاه هذين المحورين.

- **اليقظة البيئية:** تهتم اليقظة البيئية بباقي مكونات البيئة الخارجية التي لم تشملها الأنواع الثلاثة السابقة، أي أنه على المؤسسة أن تقوم بمراقبة كل ما يحصل في بيئتها الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، السياسية، الديموغرافية، الثقافية... والتي من شأنها أن تؤثر في نشاط المؤسسة و ضمان استمراريتها.

7- هيكل الدراسة:

خدمة لأهداف البحث تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول يتعلق الفصل الأول بالمتغير المستقل، وهو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بثلاثة مباحث كان الأول منه عبارة عن مدخل إلى نظم المعلومات في حين يتطرق الثاني إلى مختلف المفاهيم الأساسية لنظام ERP بينما يسمح الثالث بالتعرف على بعض التجارب الدولية في اعتماد هذا الأخير، أما الفصل الثاني فيتعلق بالمتغير التابع وهو اليقظة الاستراتيجية من خلال ثلاثة مباحث أيضا، يعتبر الأول منه مدخلا في حين يتعلق الثاني بتنظيم اليقظة الاستراتيجية ويتناول المبحث الثالث من هذا الفصل اليقظة الاستراتيجية في الجزائر في ظل التجارب الدولية، بينما يحاول الفصل الثالث البحث في العلاقة النظرية بين المتغيرين من خلال البحث في دور نظام ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية بثلاثة مباحث أيضا، حيث يمكن اعتبار الأول والثاني منه بمثابة مدخلا لهذه العلاقة من خلال توضيح أهمية الانتقال من أنظمة المعلومات التقليدية إلى أنظمة المعلومات الاستراتيجية التي يعتبر كل من نظام ERP واليقظة الاستراتيجية واحدا منها، وكذلك الاتجاهات الحديثة لليقظة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث من هذا الفصل فيتناول العلاقة بين نظام ERP واليقظة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية)، أما الفصلين الرابع والخامس فخصصا للدراسة الميدانية حيث يتعلق الفصل الرابع بمنهجية الدراسة وإجراءاتها وأساليبها وهذا بعد تبيان الدراسات السابقة، في حين يتعلق الفصل الخامس بتحليل إجابات أفراد العينة حسب محاور الدراسة وتوضيح طبيعة العلاقة الاحصائية بين المتغيرين وصولا إلى اختبار فرضيات الدراسة بغرض الإجابة على أسئلتها، ويمكن توضيح واختصار هيكل الدراسة من خلال الشكل الموالي:

دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة

الفصل الرابع : الدراسات السابقة، منهجية الدراسة وخطواتها
الاجرائية

الفصل الأول : نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

المبحث الثالث:
اداة الدراسة

المبحث الثاني:
منهجية الدراسة
والاساليب
الاحصائية
المستخدمة

المبحث الأول:
الدراسات
السابقة

المبحث الثالث :
تحارب دولية
في اعتماد
نظام (ERP)
في ظل المعايير
الجديدة

المبحث الثاني :
مفاهيم أساسية
في نظام (ERP)

المبحث الأول :
مدخل إلى نظم
المعلومات

الفصل الخامس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الثاني : اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني :
طبيعة العلاقة بين
متغيرات الدراسة
واختبار
الفرضيات

المبحث الأول :
تحليل اتجاهات
أفراد العينة

المبحث الثالث :
اليقظة
الاستراتيجية في
المؤسسات
الجزائرية في
ظل التجارب
الدولية

المبحث الثاني :
تنظيم اليقظة
الاستراتيجية

المبحث الأول :
مدخل لليقظة
الاستراتيجية

الفصل الثالث : دور نظام (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث :
دور نظام (ERP)
في تحقيق اليقظة
الاستراتيجية

المبحث الثاني :
الاتجاهات
الحديثة لليقظة
الاستراتيجية

المبحث الأول :
الانتقال من
نظم المعلومات
التقليدية إلى
نظم المعلومات
الاستراتيجية

8- صعوبات الدراسة:

كغيرها من الدراسات والبحوث واجه الطالب أثناء قيامه بهذه الدراسة مجموعة من الصعوبات سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي ويمكن تلخيص أهم هذه الصعوبات في النقاط الآتية:

- حداثة موضوع الدراسة صعب من الحصول على المراجع.

- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الجزائرية باعتبار أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) نموذج جديد.

- قلة المؤسسات الجزائرية التي تطبق نظام (ERP) لمدة لا تقل عن خمسة سنوات خدمة لأهداف البحث وذلك بالنظر إلى حداثة استخدام كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة ونظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية، فأغلب هذه المؤسسات لم تتجه إلى اعتماد هذا النظام إلا منذ وقت قصير وأن العديد منها هي الآن إما في حالة دراسة المشروع أو في مرحلة اقتناء النظام ومن أمثلة ذلك مؤسسة الحديد والصلب ببلارة بجيجل التي هي في مرحلة تجريب النظام وبعض فروع مؤسسة سوناطراك بسكيكدة التي هي في مرحلة اقتناء النظام.

- أزمة كوفيد كورونا صعبت كثيرا من مهمة البحث على مستوى الدراسة الميدانية خاصة فيما يتعلق بالاتصال بالمؤسسات محل الدراسة في ظل انتشار هذا الوباء وما فرضه من قيود أدت بالكثير من المؤسسات إلى إلغاء التريصات الميدانية على مستواها أو التقليل في مدتها إلى الحد الأدنى، زيادة على الإجراءات التي تفرضها للدخول إليها وخروج الكثير من إطارات المؤسسات في عطل مرضية أو إجبارية بسبب أزمة كوفيد19، وهو ما لم يمكن الطالب من الوصول إلى حصر شامل لأفراد المجتمع والاكتفاء بما أمكنه الوصول إليها، وكذلك فاقمت هذه الأزمة في صعوبة الاتصال بمديريات ومصالح المؤسسات من أجل الحصول على الوثائق التي تدعم الدراسة بالشكل الكافي والمطلوب.

- صعوبة تقصي الحقائق على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الأول

نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

تمهيد:

لقد أدى التحول إلى اقتصاد المعرفة وتعقد البيئة واضطرابها بالإضافة إلى تعقد وظائف الإدارة إلى اتجاه أغلب المؤسسات إلى تبني نظام المعلومات من أجل التحكم في التدفق الكبير والكم الهائل للمعلومات التي أصبحت أداة مهمة للمنافسة، وقد أتاحت عملية دمج تكنولوجيا المعلومات في نظم المعلومات أن تجعل هذه الأخيرة تعرف تطورا كبيرا حيث استطاعت أن تجمع وتدمج العديد من البرامج والتطبيقات التي كانت تعمل بشكل منفصل، وبالتالي تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع وظائف المؤسسة من خلال قاعدة بيانات واحدة تضمن توفير المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، ويعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من أهم هذه الأنظمة التي ازداد استخدامها من قبل جميع المؤسسات باختلاف أحجامها وأشكالها، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث يتم إبراز مختلف المفاهيم الأساسية لنظام المعلومات في المبحث الأول قبل التطرق إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المبحث الثاني والتعرض لبعض التجارب الدولية لبعض المؤسسات العالمية في ظل المعايير الجديدة في المبحث الثالث والأخير.

المبحث الأول: مدخل إلى نظام المعلومات

في عالم يشهد تعقيدا متزايدا في المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدولية يرافقه ثورة في المعلومات وانفجار المعرفة بفضل مختلف وسائل الاتصال من شبكة أنترنت ومنظومة شبكية للكمبيوتر وما توفره الأقمار الصناعية من خدمات جعل مؤسسات اليوم تقف أمام تحديات مختلفة ومستمرة باختلاف أحجامها ومواردها.

وفي ظل هذا الوضع تزداد أهمية الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات وضرورتها انطلاقا من أهمية المعلومات كمورد ثمين من موارد كل مؤسسة، ولتبيان أهمية نظام المعلومات على مستوى المؤسسة نحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم نظام المعلومات، مكوناته، أنواع نظم المعلومات ومقومات نجاحه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية في نظام المعلومات

إذا كان نظام المعلومات كغيره من الأنظمة يتركب من مجموعة من العناصر فإن الوصول إلى وضع مفهوم لنظام المعلومات يتطلب التعرف قبلها على هذه العناصر، وهي في عمومها تنقسم إلى قسمين داخلية وخارجية، تتعلق الأولى ببيئة المؤسسة الداخلية وتتعلق الثانية بعناصر البيئة الخارجية. ولكن قبل التطرق إلى هذه العناصر لابد من تبيان حاجة المؤسسة إلى المعلومات ولماذا تسعى جاهدة للحصول عليها.

أولا- الحاجة إلى المعلومات: إن الحاجة إلى المعلومات تبدو جلية وكبيرة بالنسبة لكافة نواحي الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وغيرها من المجالات، فهي بالإضافة إلى كونها الأساس الذي يقوم عليه البحث العلمي فإن الحصول على المعلومات هو أساس اتخاذ أي قرار، فالطبيب لا يوصف علاجاً لمريضه إلا إذا قام بتشخيص مرضه، ولا يتأتى له ذلك إلا إذا جمع كل المعلومات حول حالته المرضية وأعراضها، والقاضي لا يمكنه اتخاذ أي قرار إلا إذا جمع كل المعلومات المتعلقة بالقضية المرفوعة أمامه وكذلك مدير المؤسسة لا يمكنه اتخاذ أي قرار إلا إذا جمع كل المعلومات الخاصة بالإنتاج والأسعار والتسويق إلى غير ذلك من المعلومات التي يبني عليها هذا القرار.

لقد أصبح مفتاح نجاح المؤسسات اليوم لا يرتبط برأسمالها المادي أو البشري فقط ولكن بقيمة المعلومات التي تمتلكها أيضا، وبسبب حاجة المؤسسات اليوم للحصول على المعلومات بالكمية والكيفية التي تراها قادرة على تحقيق أهدافها فإنها لتحقيق ذلك أصبحت تتبنى أنظمة معلومات متكاملة قادرة على توفير المعلومات التي تحتاجها وفي وقت وجيز أيضا، ولكن هذا النظام لا يعمل بصفة منفردة وفي معزل عن

البيئة المحيطة به سواء كانت داخلية أو خارجية لأن الأطراف التي تتعامل من خلال هذا النظام لا توجد داخل المؤسسة فقط ولكن تمتد لتشمل أطرافاً خارج المؤسسة أيضاً وهذا ما يقودنا إلى التعرف على هذه البيئة بنوعها الداخلية والخارجية.

ثانياً - بيئة المؤسسة: تعبر بيئة المؤسسة عن ذلك الكيان الذي تعيش وسطه هذه الأخيرة، وهي في اتصال دائم به لا يمكن الانفصال عنه إذا أرادت أن تحافظ على بقائها واستمراريتها.

1- تعريف بيئة المؤسسة: إن تعقد وتداخل مكونات البيئة من جهة ومن جهة أخرى اختلاف وجهات النظر بالنسبة للباحثين يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف دقيق للبيئة ولهذا سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف التي وضعها الباحثون ونحاول في الأخير استخلاص تعريفاً عاماً للبيئة.

هناك من عرف بيئة المؤسسة على أنها "عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة غير متحكم فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر عليها إما إيجاباً أي فرص نجاح أو سلبياً كتهديد".⁽¹⁾

كما عرفت أيضاً بأنها "مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية كفاءة الأداء التنظيمي، والتي يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرص أو قيود".⁽²⁾

ومما سبق يمكن كذلك إعطاء تعريف لبيئة المؤسسة على أنها مجموعة العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر في نشاط المؤسسة.

2- عناصر بيئة المؤسسة: تنقسم بيئة المؤسسة إلى عناصر داخلية تؤثر على نشاط المؤسسة ويمكن التحكم فيها نسبياً، وعناصر خارجية تؤثر كذلك على نشاط المؤسسة ولكن يصعب التحكم فيها، إن كل عنصر من هذه العناصر سواء كانت داخلية أو خارجية يمكن أن تكون مصدراً لقوة أو ضعف المؤسسة.

✓ **العناصر الداخلية لبيئة المؤسسة:** ومن بين أهم عناصرها :

- الملاك والمساهمين: وهم مجموعة الأفراد الذين يملكون المؤسسة أو جزء منها.
- الإداريين: وهم المسؤولين على ممارسة أنشطة التسيير ومختلف الأنشطة الإدارية.
- الزبائن: وهم يمثلون الفئة المستهدفة أو السوق المستهدف التي توجه لها منتجات المؤسسة.
- الموردين: وهم من يقومون بتزويد المؤسسة بالمواد الأولية والوسائل التي تحتاجها أنشطتها الإنتاجية.

(1) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 24.

(2) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 192.

- المؤسسات المالية: وهي تلك المؤسسات التي يخول لها مهمة تمويل المؤسسة بالموارد المالية التي تحتاجها.

- العمال: وهم الأفراد الذين يتوزعون على مختلف الأقسام والدوائر والوظائف المختلفة للمؤسسة.

✓ العناصر الخارجية لبيئة المؤسسة: تمثل العناصر الخارجية مختلف العناصر التي توجد خارج

المؤسسة والتي تتمثل في مختلف المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على بيئة المؤسسة، وبالتالي فهي

نفسها العناصر التي يجب أن تكون مجالا ليقظة المؤسسة ويمكن أن تتمثل فيما يلي:

- المحيط الاقتصادي: وما يحمله من مؤشرات اقتصادية، كلية أو جزئية ومختلف الأعوان الاقتصاديون.

- المحيط السياسي: وهو ما يتعلق بنظام الحكم السياسي للدول، الأوضاع الأمنية...إلخ.

- المحيط الاجتماعي والثقافي: وهو يرتبط بالعادات والتقاليد، النمط المعيشي، القيم الاجتماعية...إلخ.

- المحيط القانوني: خاصة فيما يتعلق بقوانين حماية البيئة والمستهلك والإجراءات التنظيمية، والمواثيق

والمعاهدات الدولية، ومختلف الإجراءات التنظيمية التي يجب على المؤسسة التي تلتزم بها.

- المحيط التكنولوجي: وهو ما يرتبط بمختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة في طرف وأساليب وأدوات

الإنتاج وطرق التسيير.

3 - أهمية تحليل بيئة المؤسسة:

تتنشط المؤسسة وسط بيئة متغيرة باستمرار بما تحمله من عناصر داخلية وخارجية تمارس تأثيرها

عليها، فالمؤسسة تجد نفسها مجبرة على التكيف مع جميع متغيرات هذه البيئة وتفرض عليها أن تبقى يقظة

لتجنب كل ما يتهدها واغتنام الفرص المتاحة أمامها، ولا يمكن أن يتحقق لها ذلك إلا إذا استطاعت أن

تحلل هذه البيئة فتتعرف على جوانب القوة والضعف لديها فتبني استراتيجيتها وتتخذ قراراتها بناء على نتائج

هذا التحليل، وسواء تعلق الأمر بتحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية أو الخارجية فإن الفوائد التي تجنيها من وراء

ذلك لا يقتصر على وضعيتها الحالية فقط ولكن ذلك سيساهم في تحديد وضعيتها المستقبلية أيضا، ويمكن

أن تبرز الأهمية الكبيرة لتحليل المؤسسة لبيئتها من خلال العناصر الآتية: (1)

- الكشف عن فرص النجاح.

- الوقوف على قدرات المؤسسة واتجاهاتها.

- المساعدة في وضع الأهداف وخاصة الاستراتيجية منها.

(1) محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، عدد 02، 2019، ص43.

- المساعدة في معالجة المشاكل العالقة.
- وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها، هذا النظام يساعد على تقييم نقاط قوتها وضعفها بموضوعية وكفاءة.
- وضع تصور للمستقبل البديل للمؤسسة حتى يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل.

إن التحليل الذي يقوم على تحديد الفرص وتهديدات البيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف البيئة الداخلية هو تحليل استراتيجي لبيئة المؤسسة تتمكن من خلاله هذه الأخيرة من تحديد الصعوبات التي يمكن مواجهتها عند وضع وتنفيذ الاستراتيجية، وكذلك المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، فتحليل البيئة الخارجية يمكن من زيادة فرص استكشاف الأسواق والاندماج مع الشركاء الجدد والتعرف على مختلف التهديدات، فالتحليل الاستراتيجي للبيئة يمكن هذه الأخيرة من التعرف على مركزها الاستراتيجي الحالي من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليات المؤسسة الداخلية، وفي ذلك يوضح Thompson أن التحليل الاستراتيجي يعني : فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.⁽¹⁾

ثالثاً- مفاهيم أساسية في النظم:

- 1-النظام:** يعتبر النظام من المفاهيم الأساسية التي تقوم عليه نظم المعلومات فالتعرف على هذه الأخيرة يستلزم المرور على مفهوم النظام، مكوناته وأنواعه.
- **تعريف النظام:** عرف Jean Gebier النظام بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة فيما بينها لتشكل وحدة واحدة تقوم بوظيفة معينة⁽²⁾، أما الدهراوي فعرفه على أنه "مجموعة عناصر مترابطة مع بعضها بمجموعة من العلاقات"⁽³⁾.

(1) محمد قادري، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(2) اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004، ص 43.

(3) معتصم محمد كراز، العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم وتأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية على نظام EMIS في مدارس الأونروا في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص 13.

وهناك من عرفه على أنه عبارة عن "مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، التجهيزات والآلات.....إلخ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف في ظل الظروف والقيود البيئية المحيطة"⁽¹⁾.

من خلال كل هذه التعاريف يمكن أن نعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها تعمل كوحدة واحدة من أجل تحقيق هدف معين في حدود البيئة المحيطة.

- **عناصر النظام:** يرى أغلب الباحثين أن عناصر النظام أربعة تتمثل في المدخلات، المعالجة، المخرجات والتغذية العكسية، لكن هناك أيضا من أضاف عنصرين هامين لا يمكن فصلهما وهما العلاقات وبيئة النظام.

✓ **المدخلات INPUT:** تتكون من جميع العناصر التي يمكن إدخالها إلى النظام سواء كانت عبارة عن بيانات أو مواد خام أو موارد بشرية أي أنها تؤمن كل ما يحتاجه النظام للقيام بوظائفه وتنقسم المدخلات بدورها إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

- **المدخلات المتسلسلة:** وهي عبارة عن مخرجات بالنسبة لنظام سابق وبالتالي فالعلاقة بينهما تتابعية، فالمؤسسة مثلا تستفيد من مخرجات نظام بحوث السوق لاستخدامها كمخرجات لنظام المبيعات.

- **المدخلات العشوائية (الاحتمالية):** وهي تلك المدخلات التي تخضع للتوزيع الاحتمالي أي أنها توفر للنظام عدة بدائل ويكون النظام عندها في حالة عدم التأكد بالنسبة لاختيار المدخلات، ومثال ذلك المؤسسة عندما تختار بين بديلين إما الشراء أو التصنيع فإنها تقوم بتقييم مزايا وعيوب كل بديل حسب امكانياتها وقدراتها من أجل اتخاذ القرار.

- **مدخلات التغذية العكسية:** وهي عبارة عن مخرجات فعلية لم يتم الوصول إليها مقارنة مع المخرجات المستهدفة وبالتالي يمكن استخدام تلك المخرجات مرة أخرى من طرف النظام، ومثال ذلك فإن المنتجات التي بها عيوب يعاد تصنيعها مرة أخرى.

✓ **المعالجة Processing :** وهي التي يعبر عنها بالعمليات أو التشغيل وهي عبارة عن مجموعة النشاطات والعمليات التي تجرى على المدخلات بغرض تحويلها إلى الشكل المراد الحصول عليه أي مخرجات وتجدر الإشارة إلى أنه يتم بذلك بمشاركة مختلف وظائف المؤسسة.

⁽¹⁾ طرابلسي سليم، تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة صوفية سوق اهراس

LASA، ماجستير محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص03.

✓ المخرجات Output: وهي عبارة عن الناتج المادي أو الفكري المحصل عليه جراء عمليات التحويل (المعالجة)، وهذه النواتج يمكن للمؤسسة الاستفادة منها، ومثال ذلك السلع والخدمات النهائية، المعلومات الناتجة عن معالجة البيانات..... إلخ.

✓ التغذية العكسية Feed back: وهي عبارة عن معلومات مرتدة حول أداء النظام أي أنها تعود من البيئة الداخلية أو الخارجية إلى النظام لتعكس مدى تقبل هذه البيئة لمخرجات النظام ومدى تحقق الأهداف المسطرة وتنقسم بدورها إلى قسمين أساسيين:

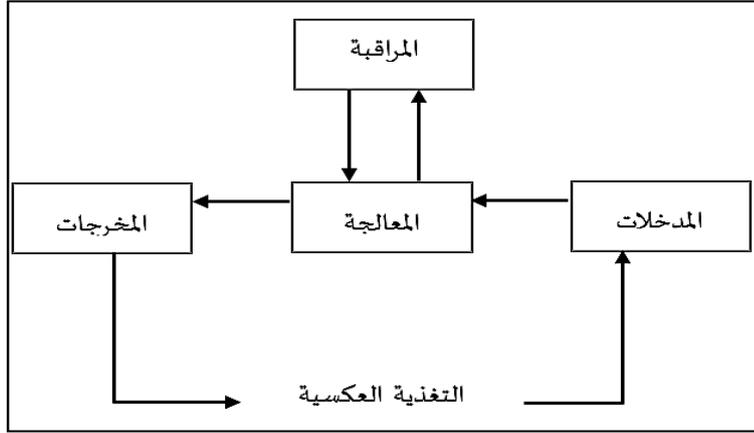
- معلومات مرتدة تصحيحية: وظيفتها هي إرجاع الأمور إلى نصابها أي تصحيح الوضع الخاطئ وإعادته إلى الوضع الصحيح، ومثال ذلك الشكاوي التي تتلقاها المؤسسة حول منتجات معينة تكون سببا في إعادة تصنيع هذه المنتجات بصورة صحيحة.

2- معلومات مرتدة تطويرية: والهدف منها هو تطوير طرق وأساليب الإنتاج أو الأداء فمثلا تسعى المؤسسة إلى الاستفادة من المعلومات التي تتعلق بالفرص الموجودة أمامها وتسعى إلى تجنب التهديدات بهدف تحقيق هذا التطوير.

✓ العلاقات: وفقا لنظرية النظم فإن كل نظام محتوى في نظام أشمل منه وأن كل نظام يتكون من أنظمة فرعية فإن الذي يربط بين هذه الأنظمة الفرعية بعضها ببعض هي العلاقات، ويمكن أن تكون هذه العلاقات تعاونية أو إحلالية أي أن يحل فيها نظام فرعي محل نظام فرعي آخر أو تكاملية، إن مهمة العلاقات لا يقتصر على ربط النظام بعضه ببعض ولكن أيضا إلى ربطه ببيئته وهذا ما يطلق عليه بعلاقة التداوب، أي ان النظام هو عبارة عن مجموع الأنظمة الفرعية المكونة له مضافا له هذه العلاقات (النظام = الأنظمة الفرعية المكونة له + العلاقات).

ويمكن توضيح وتلخيص العناصر الأساسية للنظام من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): عناصر النظام



المصدر : براهيم بن الطيب، دور نظم المعلومات في تعزيز نداء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 02، العدد 02، جوان 2016، ص 55.

2- بيئة النظام: باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا فإنها تؤثر وتتأثر بالبيئة الموجودة فيها فتكون هذه البيئة بمثابة قيود للنظام يعمل في إطارها ويتحدد من خلالها سلوك هذا النظام.

3- أنواع النظم: تعددت النظم بتعدد المعايير التي اعتمدت في تصنيفها وعلى أساس هذه المعايير يمكن تمييز الأنواع التالية⁽¹⁾ :

- على أساس النشأة: وتصنف إلى نظام طبيعي ونظام صناعي.

✓ النظام الطبيعي: أي أنه لا دخل للإنسان في وجود هذا النظام، كالنظام الشمسي مثلا.

✓ النظام الصناعي: وهو النظام الذي يتدخل الإنسان في وجوده أي أنه هو من يقوم بصنعه وتصميمه وبالتالي فهو دائما يحتاج إلى الإنسان من أجل ضمان عمله.

- على أساس العلاقة بالمحيط: وهنا نجد نوعين أيضا :

✓ النظام المفتوح: وهو النظام الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها ومثال ذلك المؤسسة فهي عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئته.

✓ النظام المغلق: وهو النظام الذي لا يؤثر في بيئته ولا يتأثر بها، أي أنه لا توجد علاقة بينه وبين البيئة المحيطة به ومثال ذلك صندوق العلب السوداء الموجودة في الطائرة وكذلك الأمر بالنسبة لنظام الإشارات الضوئية.

⁽¹⁾ طرابلسي سليم، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

- على أساس الهيكل: ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين:

✓ النظام البسيط: وهو ذلك النظام الذي يمتاز بالبساطة سواء من حيث الأنظمة الفرعية المكونة له أو من حيث العلاقات الفرعية التي تربط هذه الأنظمة بعضها ببعض.

✓ النظام المعقد: وهو ذلك النظام الذي يمتاز بالتعقيد وكثرة التشابك بين أنظمتها الفرعية وكذلك كثرة وتعقيد العلاقات بين هذه الأنظمة الفرعية.

- على أساس درجة التأكد: ونميز هنا نوعين أيضا، نظام احتمالي ونظام محدد:

✓ النظام الاحتمالي: وهو النظام الذي لا يمكن التنبؤ بمخرجاته أو ردة فعله نتيجة لحدوث ظروف معينة.

✓ النظام المحدد: وهو ذلك النظام الذي يمكن تحديد مخرجاته وردة فعله بناء على مجموعة محددة من المدخلات.

وهناك من صنف النظم إلى خمسة أنواع متمثلة في النظم الفكرية، النظم المادية، النظم المحددة، نظم أوجدها الإنسان والنظم الاجتماعية.

رابعا - المؤسسة كنظام مفتوح:

على اعتبار أن النظام المفتوح هو ذلك النظام الذي تتفاعل مع عناصره مع البيئة المحيطة فإنه يمكن اعتبار المؤسسة نظام مفتوح على بيئته، أي أن العلاقة التي يقوم عليها هذا النظام هي علاقة تبادل تقوم على تدفق المدخلات من البيئة إلى المؤسسة وطرح المؤسسة لمخرجاتها في هذه البيئة أيضا، فالعلاقة بين المؤسسة وبيئتها علاقة وطيدة، حيث تمثل الموارد بجميع أشكالها المادية، المالية والبشرية وغيرها مدخلات المؤسسة التي تخضع إلى المعالجة من خلال العمليات المختلفة التي تقوم بها على مستوى الوظائف المختلفة مثل الإنتاج، التخزين، التسويق، التمويل وغيرها لتتحصل على سلع وخدمات تكون بمثابة مخرجات تطرحها في بيئتها الخارجية، فالعناصر الأساسية التي يقوم عليها النظام وهي المدخلات والمعالجة والمخرجات هي أيضا موجودة بالنسبة للمؤسسة عند اعتبارها كنظام، وكذلك الأمر بالنسبة للعنصر الرابع والمتمثل في التغذية العكسية، فكما للنظام تغذية عكسية فإن للمؤسسة تغذية عكسية أيضا من خلال استخدام جزء من مخرجاتها كمدخلات أو من خلال محاولة تقييم العمليات المختلفة وتصحيح الاختلالات.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية واتساع دائرة المنافسة وسعي المؤسسات إلى الحصول على موارد تمكنها من البقاء والاستمرارية أصبحت هذه الأخيرة مجبرة على التكيف مع بيئتها وما تحمله من

متغيرات، فهي تؤثر وتتأثر بالظروف الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية السائدة وبوضعية العملاء والمنافسين والتطورات التكنولوجية والقوانين والتشريعات المعمول بها وغيرها من العناصر التي تمثل قيودا بالنسبة لها لا يمكن تجاهلها ويوجب عليها التكيف معها، فهي بذلك تعتبر نظاما مفتوحا يستمد شروط بقائها من البيئة التي تعمل فيها ويتوقف مدى توازنها على قدرتها على الجمع والحفاظ على مواردها من هذه البيئة، ومدى مواكبتها للتكنولوجيات المستخدمة وقدرتها على تحقيق الأهداف، وبهذا فإن اعتبار المؤسسة نظام مفتوح كغيره من النظم المفتوحة، يفرض عليها أن تكون قادرة على خلق علاقات قادرة على ربطها ببيئتها الخارجية، فالقوانين والإجراءات والتشريعات يجب أن تلتزم بها وعليها أن تتبع المنافسين والعملاء والتشريعات الضريبية وجميع الأطراف المتفاعلة الأخرى من نقابات ووسائل إعلام وغيرها، وهذا ما يقود إلى ضرورة أن تبحث هذه المؤسسات على وسائل لا يمكنها من ربطها بهذه البيئة فحسب ولكن تكون قادرة أيضا على توقع حدوث ما يمكن أن يهدد بقائها واستمراريتها أو ما يطلق عليها باليقظة الاستراتيجية، فاعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يفرض عليها أن تكون متيقظة اتجاه هذه المتغيرات. ويمكن إيجاز كل ما تم ذكره سابقا من خلال الشكل الموالي:

الشكل (02) : المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر : عباس فهمية، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة الوطنية للتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفضال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2009، ص 20.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المعلومات

تعتمد نظم المعلومات في عملها على تدفق المعلومات من مستوى إلى آخر فهي جوهر العملية والأساس الذي يقوم عليه النظام، لكن قبل أن تكون في شكلها النهائي كانت عبارة عن بيانات، يخلط معظم الأشخاص اليوم بين البيانات والمعلومات وأنهما يعتبران من المفاهيم الغير المتفق حول تعريفها بشكل دقيق فإن هناك من يقر بأنهما تستخدمان للدلالة على نفس الشيء، لكن بالمفهوم النظامي فهما مفهومين مختلفين.

أولاً - البيانات: ظهر مصطلح البيانات (data) في حوالي القرن السابع عشر وهو مشتق من الكلمة اللاتينية (datum) والتي تعني الشيء المعطى، أما بالمفهوم النظامي "فالبيانات هي إشارات، رموز، تنتج من الملاحظة المباشرة للأحداث وهي نوع من المادة الأولية التي بعد معالجتها تتحول إلى معلومات" (1)، أما الصباغ فقد عبر عنها بكونها "مجموعة من المفاهيم اللغوية والرياضية أو الرمزية خالية من المعنى الظاهري متفق عليها لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث، مثل الكرسي، الصندوق، السيارة، أحمر، كبير، فهي بيانات لا معنى ظاهري لها وهي بحاجة إلى معالجة (processing) لتتحول إلى معلومات" (2)، ويتفق السالمي مع هذا الأخير بأنه لا معنى ظاهري للبيانات حيث يعرفها بأنها "مجموعة من الرموز المجردة من المعنى الظاهري والتي تعتبر المادة الخام التي تكون كمية يمكن قياسها وحسابها رياضياً أو تكون غير كمية". (3)

ومما سبق يمكن استخلاص أن البيانات هي مجموعة من الكيانات في شكلها الخام يمكن قياسها مجسدة في شكل رموز أو حروف أو أرقام أو صور... إلخ لا يمكن الاستفادة منها إلا إذا خضعت إلى المعالجة من أجل الحصول على معلومات مفيدة لأنها لو تركت على حالها لن تضيف إلى معرفة مستخدمها بما يؤثر على سلوكه في اتخاذ القرار.

1- أنواع (تقسيمات) البيانات:

تختلف أنواع البيانات باختلاف طريقة قياسها، ويمكن أن تتمثل هذه الأنواع فيما يلي: (4)

(1) طرابلسي سليم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، جامعة قطر، الدوحة، 2000، ص 12.

(3) رمزي محمد اسماعيل غنيم، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 14.

(4) مصطفى عبيد، التحليل المتقدم وتنقيب البيانات، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2017، ص 28 .

- **البيانات النوعية (Qualitative Data)** : وهي تلك البيانات تصف ميزات كائن البيانات بدون تحديد كمياتها أو أحجامها وتنقسم إلى نوعين:

- **البيانات الاسمية (Nominal Data)** : وهي التي تعبر عن قيم إسمية أو رموز ومن أمثلتها أسماء الأشياء أو الأشخاص ولا يهم فيها الترتيب مثل الحالة الاجتماعية للفرد (أعزب، متزوج، أرمل، مطلق) أو المهنة (مدرس، طبيب، مزارع... إلخ).

- **البيانات الرتبية (Ordinal Data)** : وهي البيانات التي يمكن أن تأخذ لها ترتيب معين فيما بينها ويكون لهذا الترتيب معنى ولكن دون الاهتمام أو حتى بدون الحاجة لمعرفة الفرق الفعلي بين القيم المتتالية في هذا الترتيب ومثال ذلك قيم ترتيب حجم المشروب الغازي في أحد المطاعم إلى صغير، متوسط، كبير أو عند أخذ رأي الزبائن في منتج معين فيمكن أن يأخذ القيم التالية: سيئ جداً، سيئ، جيد، جيد جداً.

- **البيانات الكمية (Qualitative Data) أو الرقمية (Numeric Data)** :

وهي عبارة عن بيانات ذات قيم قابلة للقياس ويمكن التعبير عنها بأعداد صحيحة أو حقيقية ويمكن أن تنفرع إلى الأنواع التالية:

✓ **بيانات القياس الفترتي (Interval Scaled)** : حيث يتم تقسيم القيم إلى فترات متساوية يعتد

بترتيبها ويمكن أن تكون هذه القيم موجبة أو سالبة أو حتى صفر، كما يمكن مقارنتها مع بعضها البعض وحساب الفرق بينها ومن أمثلة ذلك: درجات الحرارة لأيام الأسبوع التي يتم قياسها باستخدام التدرج المئوي وترتيبها وحساب الفرق بينها.

✓ **بيانات القياس النسبي (Ration Scaled)** : وهي بيانات ذات سمة رقمية أي أنها قيم حقيقية

يمكن ترتيبها وإجراء العمليات الحسابية عليها ومثال ذلك سعر المنتج، العمر، الدخل... إلخ ومقارنتها بعضها ببعض فإذا كان سعر المنتج الأول هو 50 دج وسعر المنتج الثاني هو 100 دج فإنه يمكن القول أن المنتج الثاني هو ضعف سعر المنتج الأول.

- **البيانات المنفصلة**: ويمكن أن تأخذ قيم متعددة ولكنها محدودة بعدد معين ومن أمثلتها: فهناك عدد محدود من المهن، كما يمكن أن تكون إسمية أو رقمية مثلما يحدث عند استخدام النظام الثنائي في الحاسوب (0، 1)، أو حتى في حقل العمر الذي يتم تحديده بالسنوات ضمن مجموعة محدودة من الأرقام مثلاً (من 0 إلى 100).

- **البيانات المنطقية (Boolean Data)** : وهي بيانات ذات سمة منطقية وحتى إسمية أيضا ولكن قيمتها محصورة بين قيمتين أو حالتين فقط ويمكن التعبير عنها رقميا بقيمتين مثلا (1، 0) ، (نعم، لا) فنعبر مثلا عن الشخص المدخر ب 1 أو نعم في حين نعبر عن الشخص غير المدخر ب 0 أو لا.

- **البيانات المتصلة**: ومعنى أن تكون متصلة أن تكون القيم المحتملة لها هي قيم غير محدودة وغير محدودة تمثل فئة الأعداد الحقيقية ويمكن أن تكون أعداد طبيعية ولكن لا يمكن حصرها في مجموعة منتهية من القيم أي أنها تنتمي إلى مجموعة أعداد غير منتهية وغير محدودة ومن أمثلة ذلك حقول سعر المنتج.

2- مصادر الحصول على البيانات:

تتنوع مصادر جمع البيانات باختلاف نوعيتها أو الغرض منها وبصورة عامة تنقسم مصادر البيانات إلى مصدرين أساسيين، مصادر تقليدية ومصادر إلكترونية.

- **المصادر التقليدية**: وهي نوعان:

✓ **المصادر الأولية**: وهي تلك البيانات التي تنشر لأول مرة ومن أهمها:

الوثائق الرسمية، الوثائق التاريخية، السير الذاتية، المخطوطات، الأطالس، براءات الاختراع.

✓ **المصادر الثانوية**: وهي التي تحتوي على بيانات تم نقلها عن المصادر الأولية نسا أو مضمونا عن

المصادر الأولية وقد تكون منقولة أو مترجمة، ولذلك فهي تعتبر أقل دقة من تلك المستقاة من

المصادر الأولية، ومن أهم أنواعها: الموسوعات، الكتب، المصادر السمعية والبصرية كالأفلام

الوثائقية والتسجيلات الصوتية وشرائط الفيديو وغيرها، الدوريات والمجلات العلمية.

- **المصادر الإلكترونية**: وتشمل البيانات التي يتم الحصول عليها باستخدام الأدوات والتقنيات والتكنولوجية المتاحة ونذكر منها:

✓ **الأنترنت**: وتعتبر في وقتنا الحالي أهم مزود للبيانات حيث تضم مجموعة كبيرة من الشبكات التي

يمكن الاطلاع عليها والاستفادة منها بغض النظر عن الحدود الجغرافية وتكمن أيضا من تبادل

الخبرات كذلك.

✓ **قواعد البيانات الداخلية والخارجية**.

✓ **الشبكات المحلية والشبكات المتخصصة في مجال معين**.

✓ **البيانات الموجودة على الأقراص المرنة أو الصلبة أو الوسائط الأخرى**.

ثانياً - المعلومات: لقد أصبحت المعلومة عنصراً هاماً بالنسبة للمؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه فالمعلومة لم تعد وسيلة اتصال داخل المؤسسة تستخدمه للربط بين مختلف الوظائف فحسب بل أصبحت تعتبر مورداً استراتيجياً ووسيلة اتصال تربطها ببيئتها الخارجية أيضاً وهذا ما يجعلها مجبرة على بناء أنظمة معلومات قادرة على التحكم في الكم الهائل لهذه المعلومات.

إذا كانت البيانات عبارة عن مادة أولية لا معنى لها بهذا الشكل فإن القيام بفرز وترتيب وتصنيف ومعالجة هذه البيانات يمكن المؤسسة من الاستفادة منها وهو ما يعبر عنه بمفهوم المعلومات.

1- تعريف المعلومات: في اللغة العربية اشتقت كلمة معلومات من كلمة علم بمعنى أحاط بالشيء.

- المعلومات لغة: المعلومة هو اسم جمع لكلمة معلومة وهي الأخبار والحقائق أو كل ما يؤدي إلى كشف الحقائق وإيضاح الأمور واتخاذ القرارات، أو هي مجموعة الأخبار والأفكار المخزنة بواسطة الكمبيوتر أما في اللغة الانجليزية فمصطلح المعلومات مشتق من كلمة Information وهي مشتقة من كلمة Inform بمعنى يبلغ أو يعلم.

- المعلومات اصطلاحاً: رغم أن أغلب الباحثين والمؤلفين يتفقون على أن المعلومات هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها حتى يمكن الاستفادة منها إلا أن كل منهم عبر عن ذلك بطريقته الخاصة وفي هذا الصدد عرفها الصباغ (2000) بأنها "بيانات معالجة لها معنى وقيمة تستخدم في صناعة القرارات المختلفة"⁽¹⁾. أما Laudon و Laudon فعرفاها على أنها عبارة عن "حقائق مفيدة وذات قيمة للعاملين في المؤسسة وهي ناتج معالجة البيانات من خلال خوارزميات محوسبة"⁽²⁾. في حين هناك من عرفها بكونها عبارة عن "بيانات تم معالجتها بغرض تحقيق هدف معين أو إلى اتخاذ قرار وتوصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم فهي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنا خاصاً وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الانسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"⁽³⁾. ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن المعلومات هي عبارة عن بيانات تم معالجتها لتصبح ذات دلالة أو قيمة لدى المستخدم يمكن الاستفادة منها و الوصول إلى المعرفة.

(1) عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

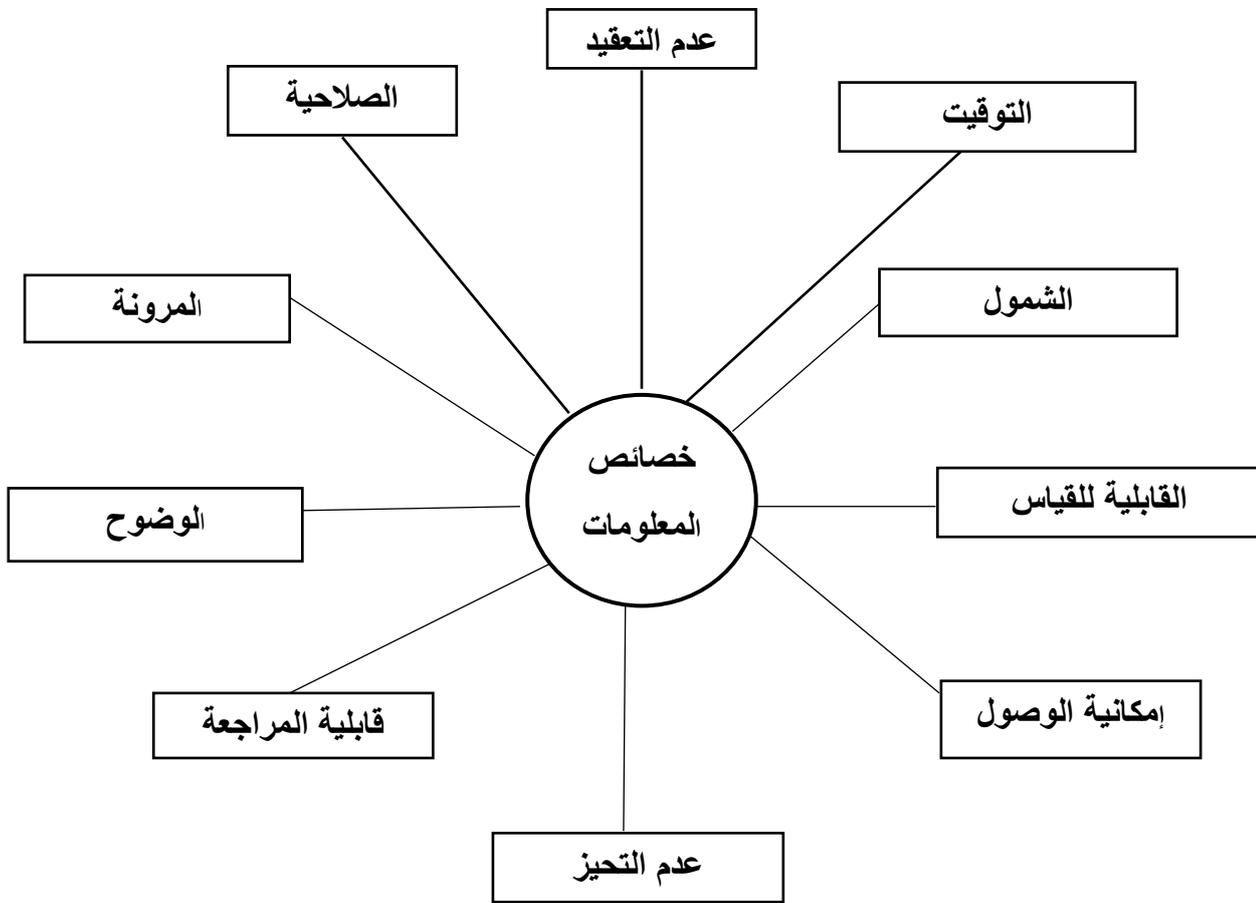
(2) معنصم محمد كراز، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(3) عامر قنديل، إيمان السمرائي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دون ذكر دار النشر، بغداد، العراق، 1998، ص 28.

- 2- **خصائص المعلومات:** إن مقدار الاستفادة من المعلومات التي يريجوها المستخدم يتوقف على إن كانت هذه المعلومات جيدة أم لا، وتكون المعلومات جيدة إذا استطاعت أن تضيف له مقدارا إلى معرفته السابقة وكذلك بالأسلوب والوقت المناسبين لاستغلالها، وإن كان أغلب الكتاب والباحثين يحددون هذه الخصائص والتمثلة في الملائمة، الوقتية، الشمولية، القبول والدقة والوضوح فإن هناك آخرين من يضيفون خصائص أخرى ومنهم المغربي، وعموما يمكن أن نوجز مجموع هذه الخصائص فيما يلي:
- **الملائمة:** وتعني أن تكون المعلومات المتحصل عليها متلائمة مع احتياجات المستخدم فهي بذلك تمثل بالنسبة إليه إضافة يمكن الاستفادة منها في تحقيق الهدف المراد الوصول إليه.
 - **الوقتية:** ونعني بها الوقت المناسب أو الفترة الزمنية التي تمكننا من الحصول على المعلومات فالفترة التي تتطلبها إدخال البيانات ومعالجتها لا يمكن أن تتجاوز الوقت المحدد الذي يكون فيه المستخدم بحاجة إلى هذه المعلومات من أجل اتخاذ قرار ما أو استغلال فرصة متاحة أو تجنب تهديد لأن أي تأخر في وصول المعلومات في وقتها يعني ضياع جميع المبدولة.
 - **الشمولية:** أي أن المعلومات يجب أن تشمل جميع التفاصيل وأن تلم بجميع الجوانب والحقائق وكل ما يمكن أن يؤثر على استخدام هذه المعلومات والاستفادة منها، فالتغاضي على أي جزء من هذه الحقائق قد يؤدي إلى فقدان قيمة هذه المعلومات بالنسبة للمستخدم، ولذلك فهناك من يعبر عنها بالمعلومات الكاملة.
 - **الدقة:** ويقصد بالدقة أن تكون المعلومات لا تحتوي على أخطاء حتى يمكن استغلالها في التوقعات والتقديرات ولا يمكن تحقيق هذه الدقة إلا بالتأكد من مدى دقة الوسائل والإجراءات المتبعة للحصول على المعلومات.
 - **الوضوح:** أي أن تكون المعلومات بعيدة عن الغموض يمكن قراءتها وفهمها ولا يجب أن تكون متناقضة فيما بينها.
 - **التأكد:** ويعني التأكد من مصدر الحصول على المعلومة بأن يكون مصدر موثوق به لدى مستخدمها
 - **إمكانية الحصول عليها:** أي أنه يمكن الحصول عليها بسهولة وبطرق معروفة لدى المستخدم وفي الوقت المطلوب والمحدد كذلك.
 - **عدم التحيز:** ويقصد بها أن تكون المعلومات ثابتة غير منحازة من حيث محتواها وتعتبر عن رغبة وأهداف المستخدم وتتوافق معها.

- ذات صلة بنشاط المؤسسة: أي أن لا تخرج المعلومات عن اختصاص نشاط المؤسسة وأن ترتبط به مما يساعد هذه الأخيرة في اتخاذ القرار المناسب.
 - إمكانية التعبير عنها كمياً: أي إمكانية التعبير على هذه المعلومات في شكل أرقام أو نماذج كمية.
 - المرونة: وهي تعبر على إمكانية استخدام المعلومات في تلبية رغبة أكثر من مستخدم.
- والشكل الموالي يلخص خصائص المعلومات الجيدة المذكورة أعلاه.

شكل رقم (03): خصائص المعلومات الجيدة



المصدر : المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، 2002، ص52.

3- أهمية المعلومات: لقد أصبحت المعلومة عنصراً هاماً بالنسبة للمؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه، وتزداد أهميتها ودورها يوماً بعد يوم في ظل الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم التي كانت وليدة لدمج تكنولوجيا الحاسوب وتكنولوجيا الاتصال والتي أصبحت تشمل جميع نواحي الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية... إلخ، فلم تعد المعلومة وسيلة اتصال داخل المؤسسة تحتاجه للربط بين مختلف الوظائف

والمصالح فحسب بل أصبحت تعد موردا استراتيجيا ووسيلة اتصال خارجية تربطها ببيئتها الخارجية، وأمام الكم الهائل لهذه المعلومات تجد المؤسسة نفسها مجبرة على بناء أنظمة معلومات قادرة على التحكم في هذا الكم، وعلى هذا الأساس يمكن استخلاص أهمية المعلومات من خلال النقاط التالية:

- **المعلومات كمورد:** تعتبر المعلومات كمورد أساسي بالنسبة للمؤسسة أي أنها تخضع إلى المعالجة في شكلها الخام وبنفس المراحل مثلها مثل باقي عمليات الإنتاج الأخرى (المواد الخام، النقود، الآلات....إلخ).

- **المعلومات أساس اتخاذ القرار:** فهي تلعب دورا فعالا في دعم صناعة القرار وكلما كانت المعلومات جيدة ودقيقة كلما كانت القرارات جيدة كذلك.

- **المعلومات كمقلص للتكاليف:** حيث تستخدم المؤسسة مختلف نظم المعلومات كأنظمة الإنتاج مثلا واستخدامه كمخزن للمعلومات والاستفادة منه وقت الحاجة مما يتيح لها التحكم في التكاليف من خلال تخفيض هذه التكلفة.

- **المعلومات كأداة للمنافسة:** لأنه في الوقت الحاضر من يمتلك المعلومة يمتلك القرار وامتلاك المعلومة يعطي أيضا للمؤسسة ميزة تنافسية بالنسبة للأخرين، ومن خلال قدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات الأطراف الخارجية كالزبائن والرفع من جودة منتجاتها، ويعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين أهم القطاعات التي تشهد منافسة شديدة مبنية على المعلومات.

- **المعلومات كأداة ربط:** حيث لم يعد دور المعلومات هو الربط بين وظائفها الداخلية فحسب بل أصبح يمتد ليشمل بيئتها الخارجية وتعاملها مع مختلف الأطراف التي تربطها بها علاقة كالزبائن، الموردين، المنظمات، البنوك....إلخ، ولا يتأتى للمؤسسة تحقيق هذا التواصل مع هذه الأطراف إلا ببناء أنظمة معلومات قادرة على القيام بهذه المهمة، ويعتبر كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة ونظام اليقظة الاستراتيجية الآن أحد هذه الأنظمة.

4 - مصادر المعلومات: تنقسم مصادر المعلومات إلى قسمين رئيسيين، مصادر مباشرة ومصادر غير مباشرة.

- **المصادر المباشرة:** حيث يتم اختيار مجموعة من الأفراد يطلق عليهم المستجوبين أو الأفراد المبحوثين ليكونوا مصدرا للحصول على المعلومات وهذا عن طريق استجوابهم(سؤالهم) حيث تسمح له هذه الإجابات من فهم طبيعة المشكلة المطروحة.

وفي سبيل القيام بذلك يمكن استخدام مجموعة من الأدوات من أهمها :

- ✓ **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات التي يستخدمها الباحث لمعرفة اتجاهات الأفراد المبحوثين وهو عبارة عن عدد من الأسئلة يتم وضعها بناء على مشكلة البحث، أي أنه يتكون من محاور ترتبط بالأسئلة التي يتم طرحها ويتم التأكد من صدق وتبناث الاستبيان الذي يمكن أن يون مباشرة أي مطبوع في ورقات أو إلكتروني يتم الإجابة عنه عن بعد.
- ✓ **المقابلة:** وهي عبارة عن لقاء بين الباحث وبين الأفراد المستجوبون الذين يمثلون عينة الدراسة حيث يطرح عليهم هذا الأخير مجموعة من الأسئلة وبشكل مباشر ويتلقى الإجابة منهم بشكل مباشر أيضا حيث يتم تدوين كل الإجابات ويمكن تقسيم المقابلة إلى مقابلة مفتوحة حيث يسمح للأفراد المبحوثين بالإجابة على الأسئلة كما يشاؤون، ومقابلة محدودة أي أن الأفراد المبحوثين يختارون الإجابات المناسبة فقط.
- ✓ **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أداة مهمة يتمكن بواسطتها الباحث من مراقبة الظاهرة التي يريد دراستها حيث يستخدم حواسه في ذلك إلا أن ما يعاب على هذه الأداة هو الوقت الكبير الذي تتطلبه خاصة إذا كان عدد الأفراد المبحوثين كبير بالإضافة إلى تكلفتها المرتفعة، كما أن الباحث يمكن أن يتعرض إلى مخاطر متعددة في حالة تعامله مع فئات شرسة من الأفراد المبحوثين.
- ✓ **الاختبارات:** وهي أداة تمكنه من التعرف على سمات محددة لدى الأفراد محل الاختبار ويمكن أن تتم بصورة فردية أو جماعية، ومن شروط نجاحها أن تتسم بالموضوعية والابتعاد عن التحيز، كما يجب أن تكون شاملة لمحاور الدراسة ويتم إجراؤها في الوقت المناسب.
- **المصادر غير المباشرة:** يقصد بالمصادر غير المباشرة تلك المصادر التي يكون مصدرها كل ما تم نشره من بيانات أو نصوص تاريخية ومن أهمها:
- ✓ **الكتب:** وتعتبر من أهم مصادر المعلومات غير المباشرة نظرا لتنوع مجالاتها والباحث يستمد منها ما يناسبه وهي نوعين كتب ورقية (مطبوعة) وكتب إلكترونية.
- ✓ **الموسوعات:** وهي عبارة عن تجميع لعدد كبير من الموضوعات وفي مجالات مختلفة حيث يتم ترتيب محتواها تبعا للحروف الهجائية، وتعتبر الموسوعات خاصة العالمية منها مصدرا مهما كذلك للمعلومات غير المباشرة باختلاف مواضيعها.

✓ **الدوريات العلمية:** وهي عبارة عن مجلات متخصصة في مجال معين أو أكثر تضع أمام الباحثين مجموعة من الشروط للنشر فيها سواء كانت كتب أو مقالات أو أوراق علمية، حيث تساعد هذه الدوريات العلمية في حصول الباحث على مصادر ومراجع موثقة.

✓ **المخطوطات:** وتعتبر من أقدم الأدوات التي استخدمها الباحثون كمصدر للمعلومات، وهي عبارة عن وثائق دونت بشكل يدوي وهي منتشرة خاصة في مجالات القصة والتاريخ والفلك والطب والجغرافيا.

5 - **أنواع المعلومات ومعايير تصنيفها:** تعددت أنواع المعلومات بتعدد حاجة كل مستخدم إلى أكثر من نوع معين من المعلومات وفي وقت محدد أيضا، فاختلقت التصنيفات باختلاف المعايير المحددة لها أيضا، وبمراجعة الأدبيات نجد أن هناك تداخل بين أنواع المعلومات والمعايير التي تعتمد في تصنيف هذه المعلومات من جهة وبين هذه المعايير في حد ذاتها من جهة أخرى، ولذلك وجب التفرقة بينهما وعلى هذا الأساس كان من الأفضل أن نبين أنواع المعلومات بغض النظر عن التصنيفات تم التطرق فيما بعد إلى المعايير التي استخدمت في هذه التصنيفات.

- **أنواع المعلومات:** مهما كان مصدر المعلومات فإنها تنقسم إلى الأنواع التالية:⁽¹⁾

✓ **معلومات الاشتغال:** وهي تلك المعلومات التي تضمن السير العادي والوظائف اليومية للمؤسسة ومثال ذلك: الغيابات، التكاليف... إلخ، فهي مرتبطة بالمهام المتكررة وبدونها لا يمكن إنجاز المهام ومراقبتها، ويمكن أن تقسم هذه المعلومات إلى معلومات القيادة وهي تلك المعلومات التي ترتبط بالتحكم في إنجاز الأعمال ومعلومات الرقابة ودورها هو التحقق من مدى مطابقة النتائج مع الأهداف المرجوة.

✓ **معلومات التأثير:** وهي مرتبطة بالعنصر البشري هدفها التأثير في سلوك الأفراد أو الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة داخليا وخارجيا ومثال ذلك: الاتصال،... إلخ.

✓ **معلومات التوقع:** وهي معلومات تمكن المؤسسة من معرفة ما يمكن أن يحدث في بيئتها بهدف استغلال فرص أو تجنب تهديدات متوقعة وعادة ما يعبر عنها باليقظة الاستراتيجية، فالمؤسسة مثلا بناء على معلومات حول المنافسة وأذواق المستهلكين يمكن أن تتوقع المنتجات التي يتم التركيز عليها بعد خمسة (05) سنوات.

⁽¹⁾ زرزار العياشي، محاضرات في مقياس أنظمة المعلومات، جامعة سكيكدة، 2018، ص 28.

وتجدر الإشارة أن ما يميز هذا النوع من المعلومات مقارنة بمعلومات الاشتغال والتأثير هو أنها لا تكون كردة فعل ولكن يمكن التوقع بها مستقبلا أي معلومات مستقبلية وهي بهذا يمكن أن تكون أقل جودة من معلومات النوعين السابقين.

- **معايير تصنيف المعلومات:** تعددت أنواع المعلومات بتعدد معايير تصنيفها والتي نذكر منها :

✓ **معيار درجة الرسمية:** حسب هذا المعيار هناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية،⁽¹⁾ فالمعلومات الرسمية هي ذلك الناتج الأول لنظام المعلومات وخاصة إذا كان النظام جيدا، وهي تتمثل في قوانين المؤسسة، مختلف القوانين و اللوائح الحكومية، النظم المحاسبية، أساليب التخطيط والميزانيات ومتطلبات الرقابة، وسائل الاتصال وكذلك المستندات والنماذج التي تحدد طريقة الحركة بين الاقسام داخل المؤسسة أو بينها وبين الإدارات المختلفة خارج المؤسسة، أما المعلومات غير الرسمية فهي تتمثل في الاجتهادات الشخصية والخبرات الفردية والشائعات، وهذه المعلومات تعتبر مكملة للمعلومات الرسمية ويمكن أن تكون بديلا عنها أحيانا.

✓ **معيار مصدر المعلومات:** وتصنف المعلومات وفقا لهذا المعيار إلى معلومات داخلية أي أنها ناتجة عن عمليات داخلية ترتبط عموما بأعمال المؤسسة وأنشطتها ووظائفها، ومعلومات خارجية أي مصدرها البيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة كالموردين، المنافسين، التشريعات، النشرات الإحصائية وغيرها.

✓ **معيار الزمن:** وحسب هذا المعيار تقسم المعلومات إلى معلومات تاريخية ومعلومات حالية فالمعلومات التاريخية هي التي تتعلق بالفترات السابقة أما المعلومات الحالية فهي التي ترتبط بالفترة الأنية التي تنشط فيها المؤسسة وتتعلق عموما بالتخطيط والرقابة.

✓ **معيار المستويات الهرمية للمؤسسة:** وحسب هذا المعيار يمكن تصنيف المعلومات إلى ثلاثة أنواع:

❖ **المعلومات التشغيلية (التنفيذية):** وهي تلك المعلومات المتعلقة بالوظائف والأنشطة الاعتيادية للمؤسسة مثل الانتاج، المبيعات، المشتريات والمعلومات المحاسبية.

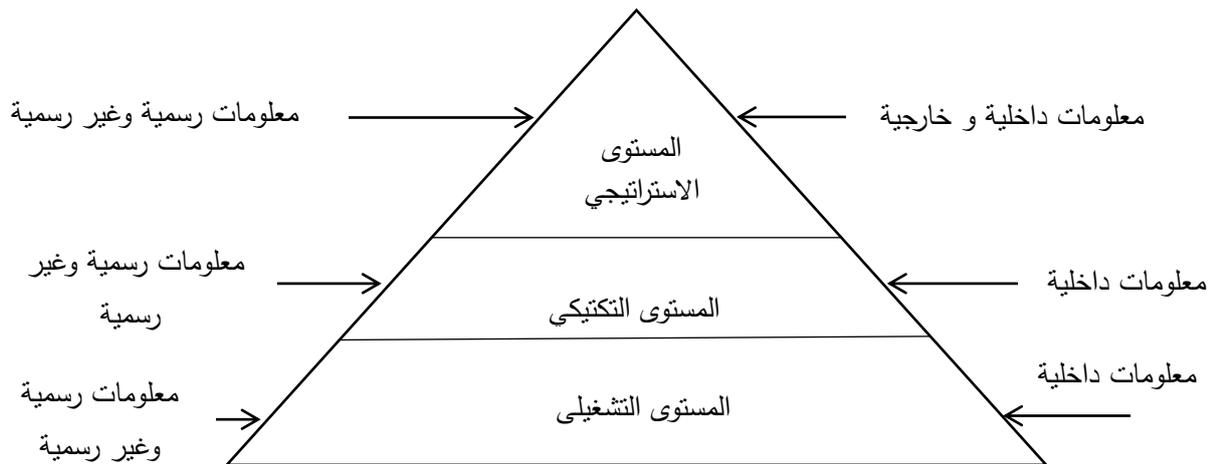
⁽¹⁾ حسان بويابغة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014، ص75.

❖ **المعلومات التكتيكية:** ويطلق عليها أيضا معلومات التسيير وهي تلك المعلومات التي تتعلق بسلوك الأفراد وتؤثر عليه وجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة من خلال الاتصال والتنسيق ومن أمثلتها المعلومات المتعلقة بالقيادة، السلطة والمسؤوليات، المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وكذلك المعلومات الخاصة بالسياسة التسويقية.

❖ **المعلومات الاستراتيجية:** وهي تلك المعلومات التي تستعملها المؤسسة غالبا في سعيها للتكيف مع بيئتها الخارجية، فهي معلومات تتمكن بواسطتها تحديد استراتيجيتها والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها ومثال ذلك المعلومات المتعلقة بالمنافسين ووضعيتهم، آراء الزبائن، والموردين، البيانات المتعلقة بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية، التكنولوجية أو التشريعية.

والجدير بالذكر أن هناك من المؤلفين والباحثين من أسقط معيار الزمن على كل من المعلومات التشغيلية، التكتيكية والاستراتيجية فاعتبروا أن معلومات الاشتغال متعلقة بفترة زمنية قصيرة باعتبارها ترتبط بالأعمال اليومية أما المعلومات التكتيكية فهي متوسطة بالنظر إلى أنها تتعلق غالبا بسنة واحدة أما المعلومات الاستراتيجية وباعتبارها مستقبلية فهي متعلقة بفترة زمنية طويلة نسبيا لأنها تعبر عن أهداف واستراتيجيات المؤسسة، لكن رغم اختلاف هذه الأنواع من حيث عدة معايير إلا أن المستوى الإداري لمتخذ القرار هو الذي يحدد نوعها هل هي تشغيلية، تكتيكية أو استراتيجية، والشكل الموالي يلخص كل هذه الأنواع باختلاف المعايير السالفة الذكر:

الشكل رقم (04) : أنواع المعلومات حسب معايير تصنيفها



المصدر : حسان بوبايعة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014، ص77.

ثالثاً - الفرق بين البيانات والمعلومات: من خلال ما تم ذكره سابقاً يتضح لنا جلياً أن ذلك الغموض حول التفرقة بين البيانات والمعلومات بالمفهوم النظامي قد زال بالوصول إلى تعريف المعلومات على أنها بيانات (مواد أولية(خام)) تمت معالجتها بواسطة النظام حتى يمكن الاستفادة منها خاصة في اتخاذ القرار، وعلى هذا الأساس يمكن استخلاص الفرق بين البيانات والمعلومات في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): مقارنة بين البيانات والمعلومات

المعلومات	البيانات	أوجه المقارنة
- بيانات تم معالجتها	- مواد خام (أرقام، حروف، رموز..)	1- الطبيعية
- مخرجات النظام	- مدخلات النظام	2- موقعها في النظام
- داخل النظام	- داخلية وخارجية	3- مصدرها
- ذات قيمة اقتصادية مرتفعة	- ذات قيمة اقتصادية منخفضة	4- القيمة
- دقيقة	- أقل دقة	5- الدقة
- أصغر مقارنة بالبيانات	- كبير	6- الحجم
- لها تأثير مباشر في اتخاذ القرار	- ليس لها تأثير مباشر	7- علاقتها بإنشاء القرار

المصدر : زرزار العياشي، محاضرات في مقياس أنظمة المعلومات، جامعة سيكدة، 2018.

المطلب الثالث: مفهوم نظام المعلومات، مكوناته وأنواعه

إن حاجة المؤسسة إلى المعلومات كحاجة الإنسان إلى الماء والطعام، فبدونها لا يستطيع الإنسان البقاء على قيد الحياة وكذلك المؤسسة بدون المعلومات لا يمكنها ضمان البقاء والاستمرارية، وأمام الكم الهائل من المعلومات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية المتسارعة واستخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال لم تعد المؤسسات قادرة على استيعاب هذا الكم الهائل والاستفادة منها على الوجه الصحيح، وباعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً تتأثر بالمتغيرات الحاصلة في بيئتها وتؤثر فيها فإن المعلومات تزداد تشعباً وتعقيداً بتعدد هذه المتغيرات (السياسية، الاقتصادية الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية.... إلخ)، ولهذا أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن وسيلة تمكنها من التحكم في هذا الكم الهائل من المعلومات والاستفادة منه وقت الحاجة وهو ما يطلق عليه بنظام المعلومات.

ومن خلال هذا المبحث يمكن إعطاء لمحة عامة عن نظام المعلومات بدأ من وضع مفهوم له وتبيان عناصره أو مكوناته وأنواعه وصولاً إلى إبراز أهمية نظام المعلومات على مستوى المؤسسة ومقومات نجاحه.

أولاً- مفهوم نظام المعلومات

لقد أدت التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات وازدياد تبني المؤسسات لأنظمة المعلومات في سعيها إلى زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتعقيدها إلى ازدياد اهتمام الكتاب والباحثين واختلافهم حول وضع مفهوم دقيق لنظام المعلومات، فقد عرفته جمعية نظم المعلومات الأمريكية بصورة عامة بأنه "نظام ألي يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها المؤسسة"⁽¹⁾، أما كينفان kennevan فيعرفه على أنه "عبارة عن أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر لكي تساعد في التنبؤ بالمستقبل، وهي خاصة بالعمليات الداخلية والبيئة الخارجية لمساعدة المنشأة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى"⁽²⁾.

في حين يعرفه Laudon وLaudon بأنه "مجموعة من العناصر المترابطة والتي تعمل على جمع واسترجاع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات لدعم عملية صنع القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل في المنظمة"⁽³⁾.

أما الصباغ فيعرف نظام المعلومات بأنه "بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبياً وإنتاج وبتث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرار"⁽⁴⁾. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ومع محيطها تعمل على تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) وتخزينها ونشرها والاستفادة منها وقت الحاجة.

(1) خالد مصلح حسين المرقيب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 18.

(2) جودي سامية، مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 98.

(3) عماد أحمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 26.

(4) عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ثانيا - مكونات (عناصر) نظام المعلومات

يقصد بعناصر النظام الأجزاء التي تدخل في تكوينه وتضمن قيام النظام بوظائفه على أحسن وجه، ورغم الاختلاف بين الكتاب والباحثين حول التسمية (موارد، عناصر، مكونات) إلا أن هناك اتفاق عام حول هذه العناصر والتي تتمثل فيما يلي:

1- الأجهزة: وهي تشمل جميع المعدات المادية مثل أجهزة الحاسوب الإلكتروني وملحقاتها، الآلات، الحاسبة، الطابعات، الهاتف، الفاكس.....إلخ.

2- وسائل حفظ وتخزين البيانات: وهي كل الوسائل التي تمكن المستخدم من حفظ وتخزين البيانات على شكل ملفات أو مستندات، مثل: الأسطوانات، الأقراص الممغنطة، آلات التصوير المستندات المكتوبة...إلخ.

3- البرامج: وتشمل تلك البرامج التي يستخدمها النظام سواء كانت البرامج المتعلقة بالتحكم في أجهزة الكمبيوتر، أو التطبيقات المختلفة باختلاف حاجيات المستخدم.

4- قاعدة البيانات: وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة على كل وسائل التخزين المختلفة، والبيانات هي المادة الخام التي يجب توفرها من أجل القيام بالتشغيل للحصول على المعلومات.

5- إجراءات التشغيل:

وتعتبر أيضا من الأجزاء المادية للنظام تكون على شكل كتيبات مطبوعة تسمى بدليل التشغيل أو الاستخدام، وهناك نوعين من هذه التعليمات الأولى خاصة بكيفية إعداد وإدخال البيانات وتشغيل الحاسوب، أما النوع الثاني فهو موجه إلى المستخدمين لهذه الحواسيب.

6- الأفراد: ويمثل العنصر البشري الذي يعتبر من أهم الأجزاء المادية لنظام المعلومات، ويتمثل في مستخدمو النظام والذين يمكن تقسيمهم إلى ما يلي :

-الأفراد المكلفين بجمع وحصر وإعداد البيانات في شكل مدخلات.

-لأفراد المكلفين بتصميم وتحليل النظم ووضع البرامج.

- الأفراد المكلفون بتطوير النظام.

- المستخدمين النهائيين للنظام.

ثالثاً - أسباب ازدياد تبني المؤسسات لنظم المعلومات

لقد أصبح نظام المعلومات اليوم من الأساسيات التي لا يمكن الاستغناء عنها، ولقد ازداد الاهتمام به وتبنيه من قبل المؤسسات يتزايد من يوم إلى آخر، وذلك رغم اختلاف نشاطها، ولا شك ان هناك أسباب أدت إلى هذا الازدياد والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

- 1- **التحول إلى اقتصاد المعرفة:** حيث تم الانتقال إلى اقتصاد يعتمد على المعلومات فالذي يمتلك المعلومة هو الذي يمتلك الميزة التنافسية.
- 2- **تعقد البيئة الخارجية:** إن تعقد البيئة الخارجية واضطرابها بمختلف متغيراتها، التكنولوجية، الاقتصادية، السياسية، القانونية، التنافسية، التقنية، تغيرات أذواق المستهلكين وكثرتهم... إلخ أدى إلى تبني نظام المعلومات كوسيلة لمسح وتحليل هذه المتغيرات والقدرة على التنبؤ من خلال التقليل من حالات عدم التأكد.
- 3- **تعدد أهداف المؤسسة :** حيث أدى تعدد أهداف المؤسسة إلى تعدد وتعقد وظائف الإدارة خاصة من حيث تسهيل الاتصال و التنسيق والرقابة على هذه الوظائف في إطار تحقيق تلك الأهداف.
- 4- **نظام المعلومات أساس اتخاذ القرار :** فالمسيرون على جميع مستوى المؤسسة يحتاجون إلى المعلومات الذي يوفرها النظام من أجل اتخاذ القرار مهما كان نوعه ومستواه، وبهذه الصفة فإن نظام المعلومات يمثل مورداً بالنسبة للمؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه.
- 5- **تطور تكنولوجيا المعلومات :** حيث أدى الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات إلى ازدياد تبني نظم المعلومات من قبل المؤسسات في سعيها للحصول على المعلومات اللازمة و الاستفادة منها بالشكل والوقت المناسبين.

رابعاً - التطور الزمني لنظام المعلومات

لقد كانت نظم المعلومات عند نشأتها واحدة من فروع علم الحاسوب الآلي ولا تتفصل عنه حيث كان الهدف منه هو محاولة فهم واستيعاب كيفية ادارة المعلومات، لكن وفي مرحلة ثانية تطور هذا الدور وتغيرت النظرة الى نظم المعلومات واصبح ينظر اليها كمورد بالنسبة للمؤسسة لا يقل أهمية عن باقي الموارد، كالمواد الخام والآلات والموارد البشرية والمالية، فأصبحت نظم المعلومات مجالا خصبا للبحوث، ويمكن من الناحية التاريخية تبيان تطور أدوار نظم المعلومات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02) : التطور التاريخي لدور نظم المعلومات

التطورات	المراحل	الدور	الفترة
- تسجيل محاسبة تقليدية - تسجيل بيانات ذاتية للأفراد	مرحلة تشغيل البيانات	دور بسيط يتمثل في: - معالجة البيانات الكترونيا - السجلات - الحسابات و التطبيقات الاخرى للمعالجة الالكترونية للبيانات (EDP)	1950- 1960
ظهور مصطلح نظم المعلومات الادارية Management information System(MIS)	مرحلة التقارير الادارية	-تزويد المدراء بتقارير مسبقة التعريف تقدم لهم المعلومات التي يحتاجونها في صناعة القرار	1960- 1970
-المعلومات الناتجة عن التقارير لم تعد كافية لتلبية معظم احتياجات صانعي القرار -ظهور مصطلح نظم اسناد القرارات Décision Support System (DSS)	مرحلة تدعيم القرارات	-تزويد المستخدمين الاداريين النهائيين بإسناد آلي وتفاعلي لعملية صناعة القرار	1970 إلى 1980
ظهور نظام المعلومات التنفيذية Exécutive Information System (EIS) -ظهور تطور في تطبيقات الذكاء الاصطناعي(AI)Artificial Intelligence والنظم الخبيرة(ES)Expert System -ظهور نظام المعلومات الاستراتيجي Strategic Information system(SIS)	مرحلة تدعيم الاستراتيجية	ظهور العديد من الأدوار : - توفير طريقة سهلة للتنفيذيين للحصول على المعلومات الدقيقة والحرحة التي يحتاجونها في الوقت المناسب و بالطريقة التي يفضلونها - الاستفادة من النظم الخبيرة من خلال ما توفره لنا من مشورة خبيرة في جوانب متعددة(دور استشاري) - أصبحت نظم المعلومات تلعب دورا مباشرا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأصبح على عانتها مسؤوليات جديدة	1980 إلى 1990
- نظم المعلومات الالكترونية(E.Business) - التجارة الالكترونية تقوم على الأنترنت والأنترنت ومختلف الشبكات	مرحلة الأعمال الالكترونية	- الأعمال الالكترونية - التجارة الالكترونية - الادارة الالكترونية	1990 إلى الآن

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على: عماد الصباغ، نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها، جامعة الدوحة، قطر، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، 2000، ص34. وجودي سامية، مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 122.

من خلال الجدول يمكن التمييز بين فترتين أساسيتين لتطور نظم المعلومات، الفترة الأولى وهي فترة ما قبل التسعينيات والتي تعبر عن المفهوم القديم لنظم المعلومات، والثانية تعبر عن المفهوم الحديث لها، فلم يعد دور نظم المعلومات يقتصر على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وإدارة العمليات الداخلية التقليدية للمؤسسة بل تعدت قدرته إلى المزج بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال توظيف مخرجات النظام من المعلومات في ربطها بمختلف الأطراف الموجودة في بيئتها الخارجية مثل الموردين، العملاء، المنافسين...إلخ، ولقد كان لتطور تكنولوجيا المعلومات الدور الكبير في تحقيق ذلك، وهذا ما يدفعنا إلى البحث في العلاقة الموجودة بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

خامسا - العلاقة بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

لقد أصبح اليوم من الصعب الحديث عن نظم المعلومات دون الإشارة إلى تكنولوجيا المعلومات، فإذا كانت تكنولوجيا المعلومات تتمثل في معالجة وتخزين وإرسال وعرض وإدارة وتنظيم واسترجاع المعلومات، فإن هناك من عرف نظام المعلومات على أنه " ذلك النظام الذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق، نقل، جمع ونشر المعلومات المستعملة في العديد من العمليات الإدارية " (1) وعلى هذا الأساس يمكن الوصول إلى حقيقة أن نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات مفهومان مترابطان، فنظام المعلومات ما هو إلا تطبيق لتكنولوجيا المعلومات وهذه الأخيرة لم تظهر إلى الوجود إلا مع ظهور الحاسب الآلي الذي يعد الشكل الأولي أو النسخة الأولية لنظام المعلومات، إن تكنولوجيا المعلومات تقدم الدعم لنظم المعلومات في ثلاثة مواضيع هي (2):

- دعم مهام معالجة المعلومات بما فيها الحصول، إنتاج و نقل المعلومات، والمساعدة على الابتكار وتحقيق الاستراتيجيات كالإنتاج في الوقت المحدد JIT، فرق العمل، مشاركة المعلومات، المؤسسة الافتراضية، الشركة متعددة الجنسيات.

- دعم معالجة المعلومات للنظم الفرعية لنظام المعلومات، ومن أمثلة ذلك نظم التشغيل الآلي للمكاتب، شبكات الأنترنت، الإكسترانت، التجارة الالكترونية، الحواسيب الشخصية، الشبكات (المحلية الداخلية والخارجية).

(1) جودي سامية، مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص، 101.

(2) جودي سامية، نفس المرجع، ص101.

- تدعم تكنولوجيا المعلومات تدفق المعلومات بين جميع الأطراف المعنية (مصنعي المنتجات، موردي الخدمات والموزعين وتجار الجملة وتجار التجزئة والعملاء) فتجمع الشركاء لإتمام الأعمال في السوق الافتراضي يدعم من التجارة الالكترونية.

سادسا- وظائف نظم المعلومات

يؤدي نظام المعلومات العديد من الوظائف على مستوى المؤسسة لكنها لا تخرج في مجملها عن وظائف رئيسية هي الإدخال، المعالجة، التخزين، الرقابة، والنشر (التوزيع).⁽¹⁾

1- إدخال البيانات: حيث يتم إدخال البيانات التي تم تجميعها، داخلية أو خارجية، رسمية أو غير رسمية، أولية أو ثانوية إلى النظام (الحاسوب) للمعالجة وإعدادها للمعالجة عن طريق تسجيلها وتحريرها على وسائط مادية معينة، أو على الورق، وعند القيام بهذه الوظيفة يستوجب التأكد من التسجيل الصحيح من جهة ونقل هذه البيانات إلى أوساط قادرة على قراءة هذه البيانات من جهة أخرى، وتجدر الإشارة أنه وعند عملية إدخال البيانات يمكن أن تكون في شكل استخدام لوحة مفاتيح الحاسوب أو استخدام المساحات البصرية أو الفيديو، فالمهم هو أن يجد المستخدم سهولة في إدخالها وبصورة صحيحة.

2- معالجة البيانات: ويتم من خلال هذه الوظيفة تحويل البيانات المدخلة إلى معلومات يمكن الاستفادة منها من خلال عمليات مختلفة مثل الحساب، المقارنة، الخزن والترتيب، التصنيف والاختصار.

3- نشر المعلومات: ويقصد بها إيصال المعلومات إلى مستخدميها من أجل الاستفادة منها بالشكل والوقت المناسبين وفقا لاحتياجات متخذي القرار مع الحرص والتأكد من مدى تلبية نظام المعلومات لهذه الاحتياجات من المعلومات.

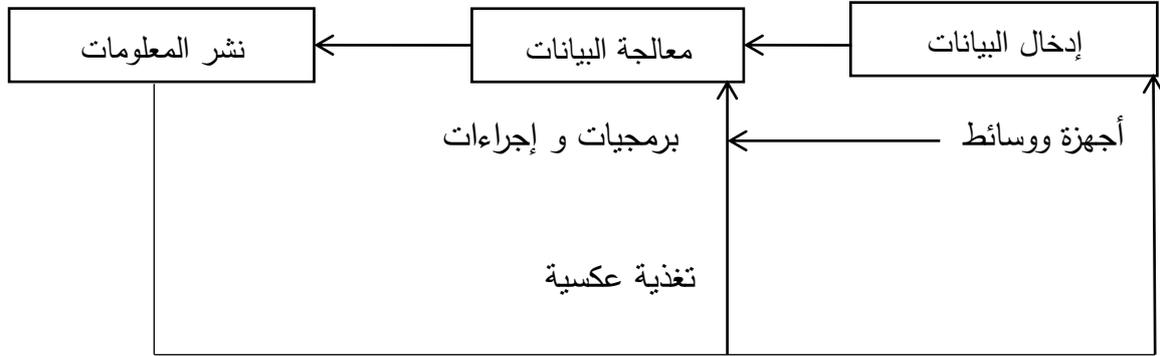
4- تخزين واسترجاع البيانات: ويتم من خلال هذه الوظيفة حفظ البيانات والمعلومات على شكل حقول وقيود وملفات وقواعد بيانات يمكن استخدامها مستقبلا واسترجاعها كمخرجات عند الحاجة من قبل المستخدمين النهائيين.

5- التغذية العكسية: ويقصد بها قدرة النظام على توفير معلومات حول كيفية تشغيل النظام، الهدف منها هو ضمان الرقابة على عمل النظام والتأكد من مطابقتها لمخرجاته للإجراءات المحددة في جميع مراحلها السابقة، ويتم ضمان هذه الوظيفة من خلال أربعة أنشطة رئيسية هي المراقبة، التقويم، الضبط والتوجيه.

ويمكن تلخيص وظائف نظم المعلومات بحسب الوظائف العادية للنظام من خلال الشكل الموالي :

⁽¹⁾ حسان بويابحة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

شكل رقم (05): وظائف نظم المعلومات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق ذكره

إذا كان هذا التصنيف لوظائف نظم المعلومات يقوم على أساس العناصر الأساسية للنظام بمفهومه العام فإن هناك من أضاف تصنيفا، آخر يقوم على أساس المستويات الإدارية والتي هي كما يلي⁽¹⁾ :

1- وظائف المستوى الاستراتيجي: ويكون دورها هو التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وما يرتبط من تنبؤات مستقبلية وتكون هذه الوظيفة من اختصاص مدير إدارة نظم المعلومات التي يرتبط بالمدير العام أو برئيس مجلس الإدارة.

2- وظائف المستوى التكتيكي: ويكون دورها في هذا المستوى اتخاذ القرارات وإعداد السياسات الكفيلة بتطبيق ما تم تخطيطه على المستوى الاستراتيجي، ويتولى هذه الوظيفة رئيس دائرة نظم المعلومات في المؤسسة الذي يكون تابعا لأحد مديري إدارة المستوى التكتيكي.

3- وظائف المستوى الفني: وفي هذا المستوى نجد الوظائف التخصصية لنظم المعلومات تتوزع بين واحد أو أكثر من التخصصات ومنها وظيفة التطوير والتصميم، وظيفة المحلل، وظيفة إدارة قواعد البيانات، وظيفة قسم الصيانة.

4- وظائف المستوى التشغيلي : وتكف نظم المعلومات في هذا المستوى بمهمة تنفيذ العمليات بشكل ألي من خلال عمليات إدخال البيانات والمعالجة واستخدام التقارير، ويتولى هذه المهمة كل من مدخل البيانات، مشرف البيانات ومشغل البيانات.

سابعا- أنواع أنظمة المعلومات

⁽¹⁾ جودي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 110-111.

إن وجود أنواعا عديدة لنظم المعلومات لا يعود إلى اختلاف الباحثين في وضع تصنيفاتها حسب تخصصاتهم فحسب بل كذلك إن وضع نظام معلومات شامل وقادر على تلبية جميع احتياجات المؤسسة وجعله نموذجا يمكن استخدامه من طرف جميع المؤسسات يكاد يكون أمرا مستحيلا، إن من أشهر التصنيفات التي تم اعتمادها في تبيان أنواع نظم المعلومات هو تصنيفها إلى ثلاثة أصناف رئيسية يكون الأول بحسب المستويات الوظيفية، وأما الثاني فيكون على أساس الأنشطة الوظيفية، في حين يكون الثالث وفقا لقواعد المعرفة.⁽¹⁾

1- أنظمة المعلومات بحسب المستويات الوظيفية :

لقد صنف كارل لودون K.laodon نظم المعلومات بحسب المستويات إلى أربعة أنواع رئيسية:

✓ أنظمة معلومات المستوى التشغيلي (العمليات) (Operation level system) :

وهي نظم تهدف إلى مساعدة المديرين من المستوى التشغيلي (المشرفين الميدانيين) على متابعة النشاطات والمعاملات البسيطة للمؤسسة مثل أنشطة الإنتاج، المخزونات، العملاء، التموين، الموارد البشرية، المحاسبة والمالية، تدفق المواد الخام، الأجور، مواعيد الحضور إلى العمل... إلخ ولهذا يطلق على هذا النوع من الأنظمة باسم أنظمة معالجة المعاملات.

✓ أنظمة معلومات مستوى المعرفة (Knowledge level system) : وتهدف هذه النظم إلى

دعم ومساندة الموظفين الذين يعملون في مجال المعرفة على اكتشاف معارف جديدة وتنظيمها من خلال مراقبة تدفق الوثائق عبر نظام التسجيل والحفظ والتوثيق واستخدام الإدارة الالكترونية... إلخ.

✓ أنظمة معلومات مستوى التسيير (Management level system) : وتسمى أيضا أنظمة

المعلومات للتسيير والأنظمة المساعدة على القرار أو أنظمة معلومات مستويات الإدارة، وهي أنظمة تستعمل على مستوى الإدارة الوسطى الهدف منها هو مساعدة الاطارات الوسطى على تنفيذ النشاطات توجيهها ومراقبتها واتخاذ القرار من خلال إعداد التقارير الدورية والتأكد من أن الأمور تسيير على ما يرام و إبلاغ الجهات المعنية في حالة وجود خلل ما، ومن أمثلة ذلك تسيير المبيعات، مراقبة المخزون، تخطيط الإنتاج، تحليل الاستثمار.

ويحتاج هذا النوع من الأنظمة إلى معلومات من داخل المؤسسة أو خارجها.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الادارية الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، مصر 2002، ص93.

✓ أنظمة معلومات المستوى الاستراتيجي (Strategic level system) :

ويكون استخدام هذا النوع من الأنظمة من قبل الإدارة العليا من أجل مساعدة إطاراتها على تحديد ومعالجة القضايا الاستراتيجية والتفاعل اتجاه تغيراتها سواء كانت داخلية أو خارجية والربط بين موارد المؤسسة وقدراتها وتغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، فهي بذلك أنظمة تستخدم في التنبؤ واتخاذ القرارات المستقبلية، ومثال ذلك أنظمة تخطيط موارد المؤسسة التي تطورت من أنظمة لتسيير العمليات الداخلية للمؤسسة إلى أنظمة معلومات استراتيجية قادرة على التعامل مع المحيط الخارجي.

2- أنظمة المعلومات حسب الأنشطة الوظيفية:

حسب هذا التصنيف تنقسم أنظمة المعلومات إلى خمسة أنواع تبعا لوظائف المؤسسة:

✓ **نظام معلومات التسويق:** وهو عبارة عن نظام فرعي من أنظمة المؤسسة يتكون من الموارد المادية والبشرية يعمل على جمع، تخزين ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مناسبة لاتخاذ قرار تسويقي والرقابة عليها والقيام بعمليات التخطيط وإدارة التسويق، وهو يعمل بصورة متكاملة مع باقي أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى، كما أن نظام المعلومات التسويقي يربط بين المؤسسة وبيئتها الخارجية يضمن لها البقاء والاستمرارية ولهذا يعتبره البعض أهم نظام معلومات.

✓ **نظام معلومات الإنتاج:** وهو ذلك النظام الذي يعمل على تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات حسب رغبة المستهلكين وتحقق لهم منفعة، ويتكون من نظم فرعية أخرى مثل نظام الإنتاج، نظام المخزون، نظام الجودة ونظام التكاليف.

✓ **نظام معلومات الموارد البشرية:** وهو نظام الهدف الأساسي منه هو تكوين قاعدة بيانات كاملة ودقيقة ومتجددة حول شؤون الأفراد ومساهمهم الوظيفي (الترقية، الخبرة، الشهادات، المؤهلات، التعويضات... إلخ)

يمكن استخدامها وقت الحاجة في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة من جهة ودعم التخطيط من جهة.

✓ **نظام المعلومات المالية:** وهو نظام وظيفته المساعدة على التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية ومصادر التمويل إضافة إلى الرقابة المالية على أنشطة المؤسسة.

✓ نظام المعلومات المحاسبية: وهو عبارة عن نظام فرعي الهدف منه هو توفير المعلومات المتعلقة بالنواحي المالية و المحاسبية من أجل اتخاذ القرار وهو بصفة عامة يرتبط بالوظيفة المحاسبية من خلال عمليات تسجيل وترتيب وتلخيص المعاملات والأحداث اليومية ذات الصلة المالية.

3- أنظمة المعلومات وفقاً لقواعد المعرفة :

قاعدة المعرفة هي مستودع للمعرفة بالمجال والمعرفة الوصفية، ووفقاً لتصنيفات (Tuthill et levy 1991) تقسم نظم المعلومات وفقاً لقواعد المعرفة إلى خمسة أنواع رئيسية :

- ✓ النظم الخبيرة
- ✓ الأنظمة المرتبطة
- ✓ أنظمة التدريس الذكية
- ✓ الأنظمة المستندة إلى CASE
- ✓ قاعدة بيانات مع واجهة مستخدم ذكية

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

في بيئة أعمال شديدة التنافس ومتغيرة باستمرار أصبحت المؤسسات تبحث عن آليات لتسهيل عمل وظائفها وتبسيط إجراءاتها من خلال اعتماد مجموعة من البرامج المتكاملة قادرة على أتمتة ودمج عملياتها المختلفة وتسهيل الحصول على المعلومات اللازمة وتبادلها بالنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسبين من أجل الوصول إلى تحقيق أكثر فعالية وكفاءة لاستخدام مواردها، ويعد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP واحدا من الأنظمة الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وتطوره التاريخي

منذ ستينيات القرن الماضي وإلى غاية اليوم شهد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP تطورات كبيرة ومتسارعة كان لها الارتباط الوثيق بتغير العناصر التي تمثل المنطلق في تحديد مفهوم هذا النظام، فمن الرقابة على المواد والمخزون إلى الاحتياجات الصناعية ثم إلى استخدام أحدث التكنولوجيات القائمة على الأنترنت ومنصات التكامل اختلفت الجوانب التي تم التركيز عليه في وضع مفهوم لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، لكن الاتفاق كان أنه عبارة عن نظام معلومات متكامل يعود بمنافع عديدة على المؤسسات التي تتبناها.

أولاً- مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP : مصطلح تخطيط موارد المؤسسة تم صياغته في الأصل من قبل مجموعة غارتنر (Gartner) من أجل وصف الجيل الجديد من برنامج تخطيط الموارد الصناعية MRP2 هذا الأخير الذي كان هو الآخر امتداد وتطور لمفهوم تخطيط الاحتياجات من المواد بالنظر إلى أدبيات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP فقد تعددت التعاريف الخاصة به تبعا لتعدد نظرة الباحثين في هذا المجال فلقد عرفاه كل من Deloitte و Touche (1992) على أنه: "حزمة حلول مصممة لأتمته و توجيه الأعمال وقاعدة بيانات مشتركة لاستغلالها داخل المنظمة إذ يسمح لنا بالحصول على المعلومات في الوقت المناسب" (1). أما جاكوبس وباندولي (Jacobsant Bendoly) (1997) فقد

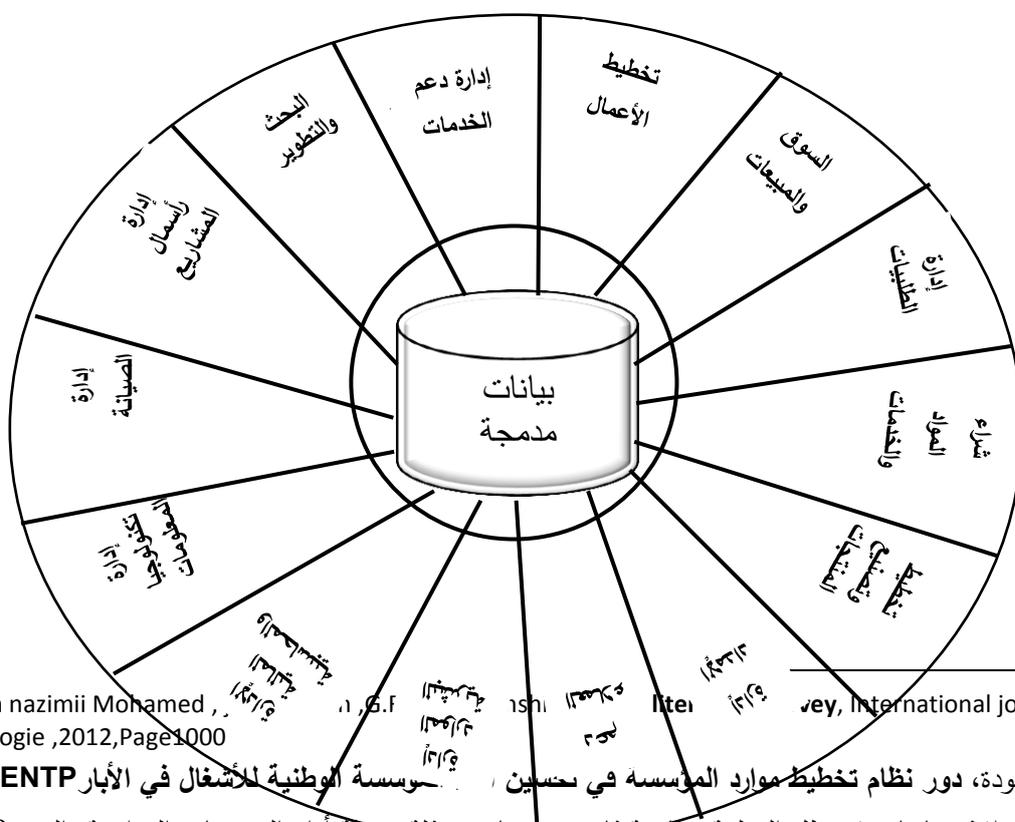
(1) زناقي بشير، معاريف محمد، دورنظم تخطيط موارد المنظمة ERP في تعزيز الحوكمة، دراسة استطلاعية بمؤسسة التنظيف هنكل، عين تموشنت ، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد السادس، 2015، ص269.

عرفاه بأنه "نظام يتم من خلاله دمج عمليات وإجراءات الأعمال داخل المؤسسة وتحسين إدارة الطلبات ومراقبتها، تقديم معلومات دقيقة عن المخزون وتحسين سير العمل وإدارة سلسلة الطلبات وتوحيد الأعمال وتحقيق أفضل الممارسات" (2)، في حين يعرفه Farzanaech (2014) على أنه "نظم تقنية تعتمد على حزمة من البرمجيات النمطية والتي تم تطويرها وتصميمها لخدمة العمليات المختلفة للإدارات انطلاقاً من قاعدة بيانات موحدة". (1)

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هو وسيلة تسمح باستخدام نظام معلومات موحد ومطابق لجميع وظائف المؤسسة يسمح بدمج مختلف وظائف المؤسسة، أنشطتها وإجراءاتها من خلال التحكم في تدفقات المعلومات. وبعبارة أدق فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هو نظام معلومات متكامل يعتمد على مجموعة من البرمجيات يقوم أساساً على الربط بين مختلف وظائف، عمليات وفروع ووحدات المؤسسة ودمجها في نظام واحد من خلال قاعدة بيانات موحدة تمكنها من الاستغلال الجيد والكفاء للاحتياجات من المعلومات، فهو يعمل بذلك على دعم ومساندة جميع المستخدمين في المؤسسة ويعود عليها بمنافع عديدة.

يمكن تلخيص قدرة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على دمج وظائف المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): دمج وظائف المؤسسة في قاعدة بيانات واحدة



(2) Eslam nazimii Mohamed , Technologie ,2012,Page1000

(1) نورالدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP ، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016، ص292.

المصدر: Mariane Bradford, Modern erp, page 2

ثانيا- تطور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

تعد شركة غارنتر الرائدة في مجال البحوث والاستشارات التكنولوجية أول من صاغ مصطلح تخطيط موارد المؤسسات ERP، لكن جذوره تعود إلى فترة الستينيات من القرن الماضي عندما استخدمت المؤسسات المصنعة بعض البرامج وحزم التحكم في إدارة المخزون حيث صمم المهندسون برامج لإدارة المواد الخام. عرف نظام تخطيط موارد المؤسسة بعد الستينيات تطورا يمكن سرده كما يلي :

1- **فترة السبعينيات** : تطورت تلك البرامج المستخدمة في فترة الستينيات إلى برامج لتخطيط الاحتياجات من المواد MRP حيث استخدمتها شركات التصنيع لتخطيط الانتاج وتحديد الكميات المطلوبة من المواد الخام اللازمة لعمليات الانتاج وجعلها متوفرة في أي وقت.

2- **فترة الثمانينات**: تطورت برامج تخطيط الاحتياجات من المواد MRP إلى أنظمة تخطيط موارد التصنيع MRP2 بإدماج تخطيط العمليات المالية إلى جانب العمليات التشغيلية في عملية التصنيع. إن الانتقال من أنظمة MRP2 إلى أنظمة ERP في الحقيقة جاء نظرا لأن أنظمة MRP2 غالبا ما تكون عبارة عن تطبيقات قائمة بذاتها مخصصة لإدارة احتياجات بيئة التصنيع فقط فكان الاتجاه للبحث عن أنظمة تدير موارد المشروع بأكمله.

3- **فترة التسعينيات**: في منتصف التسعينيات وإلى غاية أواخرها كانت مشكلة 2000 (Y2K) ورغبة معظم الشركات في الحصول على تكنولوجيا خدمة العملاء أهم الأسباب الرئيسية التي أدت إلى اعتماد نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP.

لقد كانت معظم الشركات التي تبنت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP في وقت مبكر هي شركات كبيرة مثل تلك الموجودة في Fortune 500، أما الآن فقد أصبحت هذه الأنظمة متوفرة لجميع المؤسسات وبجميع أنواعها وأحجامها والتي تود الحصول على قدرة ومزايا تنافسية قائمة بالأساس على الحصول على المعلومة في وقتها ونوعها المناسبين.

4- **فترة 2000 وما بعدها**: تطورت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP ابتداء من سنة 2000 لتصبح أكثر توسعا (ERP الموسع) حيث أصبحت هذه الأنظمة تعمل على منصات الأنترنت والويب (WEB) وتتكامل مع وحدات إضافية كإدارة دورة حياة المنتج (PLM) وإدارة سلسلة التوريد (SCM) والعملاء وإدارة العلاقات (CRM)، حيث لم تعد الحاجة إلى أسلاك وبرامج فكل ما تحتاجه هو شبكة أنترنت وجهاز كمبيوتر، حيث أصبح باستطاعة المدير التنفيذي في مكتبه بدبي أن يتابع عمل شركته الموجودة في جنوب إفريقيا أو في أي مكان آخر من العالم، وأيضا أصبحت هذه الأنظمة أكثر شمولية لوظائف المؤسسة، فزيادة

على وظائف الإنتاج، الوظائف الإدارية والمالية أصبحت تشمل خدمة العملاء من خلال ما توفره منصات الأنترنت من القدرة على التشارك والتكامل ما بين الموظفين والإدارة والموردين والزبائن. ويمكن تلخيص مراحل نشأة وتطور تخطيط موارد المؤسسة ERP من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (03): مراحل نشأة وتطور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

الفترة	اسم النظام	مهام النظام و تطويرها
1960 إلى 1970 (الستينات)	برامج فقط	إدارة ورقابة المخزون
1970 إلى 1980 (السبعينات)	MRP تخطيط الاحتياجات من المواد	تخطيط الاحتياجات من المواد اللازمة لعمليات الإنتاج Material Requirments planning (MRP)
1980 إلى 1990 (الثمانينات)	MRP2 تخطيط الاحتياجات من مواد التصنيع	إدماج المعلومات المالية مع معلومات العمليات التشغيلية في عملية التصنيع (تحديد أولويات الإنتاج) Manufacturing Resource planning (MRP2)
1990 إلى 2000 (التسعينات)	ERP تخطيط موارد المؤسسة	- الانتقال من أنظمة MRP2 التي تقوم على إدارة احتياجات التصنيع فقط إلى أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP التي تدير جميع موارد المشروع أو المؤسسة - أصبحت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة تستخدم على نطاق واسع وتتماشى مع حجم وأنواع المؤسسات المختلفة Entreprise Resources planning(ERP)
2000 إلى الآن	ERP2 تخطيط موارد المؤسسة الموسع	أصبحت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة أكثر توسعا وتعمل على منصات الأنترنت والويب (Web) وتعمل بالتكامل مع نظم أخرى مثل (SCM) و (CRM) Extended ERP

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على : 10 : Marianne Bradford, Modern ERP, page 9

المطلب الثاني : أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ومكوناته

منذ ظهور نظام تخطيط موارد المؤسسة ازداد استخدامه اتجهت أغلب المؤسسات إلى تبنيه والتخلي عن الأنظمة التقليدية التي لم تعد قادرة على مواكبة الأنشطة المعقدة والمتنوعة وتحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة من خلال قاعدة بيانات واحدة تمكنها من التحكم في تدفق المعلومات بين مختلف أجزائها.

أولاً- أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

لقد كان تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كحتمية نتيجة تطور أنظمة المعلومات وما رافقها لاحقاً من تطور في تكنولوجيا المعلومات، فكان الاتجاه إلى تبني أنظمة حديثة تتماشى مع تطور وحجم

المؤسسات وتنافسيتها من جهة وتواكب التطورات التكنولوجية وتغيرات البيئة المستمرة وتعقيدها من جهة أخرى ، أنظمة تكون قادرة على تسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية والتغلب على المشاكل التقنية التي كانت فيما مضى تعرقل سير هذه المؤسسات وتوصفها بالقصور وفي هذا الاتجاه يقسم Galani و Al (2010) أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إلى أسباب تقنية وأخرى إدارية وهو ما يبيئه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أسباب تبني نظام (ERP)

الأسباب الإدارية	الأسباب التقنية
التمكين من نمو الأعمال	حل مشكلة Y2K
تحسين كفاءة عمليات النظام	استبدال الأنظمة التقليدية
تقليل زمن معالجة البيانات وتحسين عمليات الاسترجاع	صيانة البرامج من خلال الاستعانة بالأفراد الأكثر خبرة
ريح الوقت وتحسين جودة صنع القرارات بالمنظمة	تجنب تكرار البيانات
الحصول على معلومة أكثر دقة وشمولية لحل جوانب المشكلة	تخفيض عدد الأخطاء
تحسين صورة المنظمة أمام مختلف المتعاملين معها	تخفيض زمن الإعداد
تسهيل تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والفروع	تكامل التطبيقات عبر العمليات

المصدر: galani and all, **ERP Benefits and firm Performanc in Greece**, 2010, p173

ثانياً- مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

يستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من أجل توجيه الأعمال وتحسين كفاءة العمليات وتوفير الوقت والمال ولقد قسم هذا النظام بحيث تعتمد مكوناته على العمليات التي تريد الشركة تحسينها، وعلى طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وعلى هذا الأساس فقد تعددت مكونات نظام موارد المؤسسة (ERP) تبعاً لتعدد هذه التقسيمات، ولكن وبشكل عام فإنه يمكن التطرق إلى تقسيمين مهمين:

1- التقسيم الأول: ونجد فيه العناصر التالية (1):

- **المحاسبة والمالية:** تُعد المحاسبة من أهم مكونات النظام ويلعب قسم المحاسبة دوراً رئيسياً فيه، حيث يتأثر بالعمليات الحاصلة في قسم المبيعات والتوزيع، وإدارة المواد فعندما تُثبت عملية في قسم المبيعات، أو إدارة المواد تثبت في حسابات الأستاذ العام وفي القوائم المالية، كما يشمل إدارة المدينين وإدارة الدائنين لتسجيل البيانات والأحداث التي تمت في الأقسام الأخرى، وإتمام العمليات، ومثال ذلك أنه بعد إصدار فاتورة

(1) حياة يحي يامين، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015، ص22.

العميل من قسم المبيعات والتوزيع، يُتابع حساب المدينين في قسم المحاسبة والمالية حتى تتم عملية تحصيل الفاتورة، وتسجيل الدفعة وتثبيت أثرها على الحسابات، وكذلك بعد إصدار فاتورة المورد في قسم إدارة المواد تُتابع في حساب الدائنين مع متابعة الدفعات لتُسَدَّد في الوقت المناسب.

- **المبيعات والتوزيع** : وفي هذا القسم كل ما يتعلق ببيع البضاعة للعملاء، وتسجيل أوامر البيع، ثم شحن البضاعة، وبلها إرسال الفواتير للعميل حيث بعد إدخال أمر البيع تتأكد من الوضع الائتماني للعميل وتوفر البضاعة المطلوبة، ثم يُسجَل طلب العميل، أما إذا كان هذا العميل جديداً للشركة تُدخَل بياناته لقاعدة البيانات الرئيسية قبل أن يُدخَل طلب البيع، أما فيما يتعلق بعملية الشحن فإنه يُعد جدول بالطلبات، وتجهيزها لدى المخازن ثم تسجيلها بحيث يخفض المخزون، وتُحضَر الفواتير، وان تحضير الفواتير يكون في قسم الفواتير التابع لإدارة المبيعات والتوزيع، حيث يعمل فواتير لجميع الشحنات المطلوبة، ويمكن هنا أن يصدر الموظف الفواتير بشكل مباشر لكل عملية شحن، أو يجمعها بشكل دوري بحيث يصدر فاتورة واحدة للعميل بعدد الشحنات الخاصة به، وهذا يرجع للنظام المتبع في الشركة،⁽¹⁾ حيث بعد إدخال أمر البيع تتأكد من الوضع الائتماني للعميل وتوفر البضاعة المطلوبة، ثم يُسجَل طلب العميل، أما إذا كان هذا العميل جديداً للشركة تُدخَل بياناته لقاعدة البيانات الرئيسية قبل أن يُدخَل طلب البيع، أما فيما يتعلق بعملية الشحن فإنه يُعد جدول بالطلبات، وتجهيزها لدى المخازن ثم تسجيلها بحيث يخفض المخزون، وتُحضَر الفواتير، وان تحضير الفواتير يكون في قسم الفواتير التابع لإدارة المبيعات والتوزيع، حيث يعمل فواتير لجميع الشحنات المطلوبة، ويمكن هنا أن يصدر الموظف الفواتير بشكل مباشر لكل عملية شحن، أو يجمعها بشكل دوري بحيث يصدر فاتورة واحدة للعميل بعدد الشحنات الخاصة به، وهذا يرجع للنظام المتبع في الشركة⁽²⁾.

- **إدارة المواد (المشتريات)** : وفيها مجموعة من العمليات، حيث نحصل على المواد من الموردين، وإدارة المواد طوال فترة وجودها في هذا القسم، وتحضر أوامر الشراء وتُسجَل، وتُسْتَلَم المواد من المورد، وتُحضَر فاتورة المورد، وإذا كان المورد جديد التعامل مع الشركة فإنه تُضَاف المعلومات الخاصة به لقاعدة البيانات الرئيسية قبل إدخال أمر الشراء، ثم بعدها تقارن المواد المستلمة مع الكميات المطلوبة. ويُسجَل الوصل وتُثبت زيادة المواد. وعند وصول الفاتورة من المورد تُدخَل للنظام للتأكد من مطابقة أمر الشراء ووصل الاستلام والفاتورة، وإذا تمت المطابقة تُسجَل الفاتورة.

⁽¹⁾ حياة يحي يامين، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

⁽²⁾ حياة يحي يامين، المرجع نفسه، ص 23-24.

-إدارة الموارد البشرية: يشمل هذا القسم العمليات الخاصة بالتوظيف، والإدارة، وإدارة الموظفين، والرواتب، وإعداد الكشوف الخاصة بالموظفين ورواتبهم، وتكاليف التدريب والتنقلات، مع الحرص على أنه إذا عُيّن موظف جديد تضاف بياناته لقاعدة البيانات الرئيسية.

- المراقبة : إن قسم المراقبة يُسمّى في بعض الأنظمة إدارة المراقبة وتحميل الربحية، فهذا القسم هو المسؤول عن المحاسبة الداخلية التي تشمل محاسبة مراكز التكلفة، وتحميل ربحية المبيعات، وتكاليف الأنشطة، وإعداد الموازنات، وغيرها من تقارير تقييم الأداء، وقد قام (C,Dillon,1999) بوضع مقترح وهو لمحة لنظام تخطيط موارد المؤسسة وفيه مجموعة من الوظائف التي عدّها الأكثر انتشاراً في الشركات، مع الأخذ بالاعتبار أن أسماء بعض الوحدات في نظام (ERP) التي يقدمها بائعو هذه البرامج قد تختلف، وهذا المقترح يدمج جميع الوظائف بحيث يسمح لها بتبادل المعلومات ونقلها عن طريق قاعدة بيانات مركزية واحدة يمكن الوصول إليها من قبل جميع الأقسام وهي:

✓ المالية: المدينون والدائنون، وحسابات الأصول، وإدارة النقدية، والتوحيد المالي، ودفتر الأستاذ، ومحاسبة تكاليف الإنتاج وتحميل الربحية، والتكاليف المعيارية وتكاليف الفترة.

✓ الموارد البشرية: محاسبة الموارد البشرية، والرواتب، ونفقات التنقل.

✓ العمليات: إدارة المخزون، إدارة المواد، الصيانة، المشتريات، إدارة الجودة، الشحن، إدارة المشاريع وتقييم الموردين.

✓ المبيعات والتسويق: إدارة الأوامر، التسعير، إدارة المبيعات، تخطيط البيع.

كما أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يمكن عدّه مجموعة من التطبيقات التي تستخدمها الشركة لدمج أنشطتها المالية في الأقسام وبهذا يكون كل شخص يعمل على البيانات والمعالجات نفسها، وتستطيع الشركات أن تستخدم هذه الأنظمة لتوجه أعمالها وتحسن من كفاءة العمليات، وتوفير الوقت والمال، وفُسّم نظام تخطيط موارد المؤسسة بحيث تعتمد مكونات نظام (ERP) على العمليات التي تريد الشركة أن تحسنها، وعلى طبيعة المنتجات التي تبيعها، أو الخدمات التي تقدمها.

2- **التقسيم الثاني:** يركز هذا التقسيم على اعتبار أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كغيره من الأنظمة يتكون من معدات، برمجيات و مستخدمين وعلى هذا الأساس فهو يتكون من مجموعة العناصر التالية⁽¹⁾ :

- **المعدات:** يحتاج تطبيق نظام (ERP) إلى مزود متطور قادر على تطبيق عمليات متنوعة من ناحية وأن يكون الحجم متطور، فيحمل أكثر سعة تخزينية من ناحية أخرى بالإضافة إلى ضرورة توفر المعدات القادرة على الاتصال مع الشبكات.

- **البرمجيات:** هي مجموعة من القواعد والبرامج المنطقية المستخدمة من أجل توجيه المعدات وتتكون البرمجيات من:

- **نظام البرمجيات:** وهي قاعدة نظام التشغيل أو ما يسمى sun solaris microsoft windows server.

إدارة قواعد البيانات: ويعتبر SAP/R3 من بين أسماء برمجيات تخطيط موارد المؤسسة ERP و DB2 هو نظام إدارة قواعد البيانات المستخدم في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

- **تطبيق البرمجية:** وهي برمجية إدارة المشاريع وبرمجية التطوير وبرمجية الحماية من الفيروسات ومجموعة أخرى من البرمجيات.

- **الموارد البشرية:** وتتكون عادة الموارد البشرية من كل مستخدم النظام:

✓ **المستخدم النهائي:** وهو مجموعة الموظفين، البائعين، الزبائن، وأفراد آخرين يستخدمون النظام.

خبراء تكنولوجيا المعلومات: وهم القائمون على إدارة قواعد البيانات، داعمي تكنولوجيا المعلومات والمدربين وكل العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات.

✓ **مديرو المشاريع:** وهم مجموعة الأفراد العاملون الذين يعملون عادة مع الإدارة من أجل الحصول على الموارد والدعم منهم بالإضافة إلى توجيهه و استخدام كل الفرص والموارد المتاحة من أجل تقديم خدمة أفضل للمستخدم النهائي.

✓ **الدورات الداعمة:** وهي الأدوات التي تكون وظيفتها الرسمية هي الربط بين البرمجيات المختلفة مع بعضها البعض.

⁽¹⁾ أسهان ماجد الطاهر، مها الحفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 262-263.

المطلب الثالث: عوامل نجاح أو فشل مشاريع ERP

بالرغم من الاتجاه المتزايد لتبني نظام تخطيط موارد المؤسسة من قبل المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها إلا أن ذلك لا ينفى خوفها من نجاح أو فشل هذا النظام وهذا بالنظر لمجموعة من العوامل التي تحدد ذلك، والتي تقوم أساسا على المقارنة بين ما ستنتفقه وما ستجنيه من وراء استخدامه، ومن جهة أخرى بين الأهداف المرجوة من وراءه بالنظر إلى الوسائل المستخدمة في تحقيق ذلك، فلقد أشار laudon و laudon سنة 2012 إلى دراسة قامت بها مجموعة ستانديش العالمية أن 32% من مشاريع ERP تم الالتزام خلالها بالقيود المتعلقة بالوقت والتكلفة والخصائص التشغيلية في حين أن 24% من هذه المشاريع تم التنازل عليها، كما أشارت دراسة ثانية لجامعة هارفارد للأعمال نشرت سنة 2011 أن معدل تجاوز الميزانية المخصصة لمشاريع ERP هو 27% وأن واحد من بين 06 مشاريع يكون فيها تجاوز للتكلفة بنسبة 200% وأن تجاوز الآجال المحددة كان بنسبة 70%، وقد حدد laudon و laudon عوامل نجاح أو فشل مشاريع ERP في أربعة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي:⁽¹⁾

أولاً- تصميم الأداة: بمعنى أن يستجيب النظام للتوقعات التشغيلية من جهة وأن يكون في شكله يتلائم مع احتياجات المستخدمين وإلا فإن هؤلاء سوف يتخلون عنه ويتجهون إلى استخدام أدوات ووسائل أخرى.

ثانياً- تكلفة المشروع: قبل أن تقتني المؤسسة هذا النظام يجب عليها أن تتعرف على تكلفته ومن أجل ذلك تقوم أولاً بدراسة توقعية لتحديد هذه التكلفة التي تختلف باختلاف حجم المؤسسة والأهداف التي تتوخاها من وراء تبني هذا النظام وجميع الجوانب التي يمسهما وتحديد أولوياتها، وفي هذا الإطار عليها أن تعي جيدا أن رخصة الاستخدام الخاصة بالنظام لا يمثل في الحقيقة سوى 50% من التكلفة، وبالتالي يجب عليها أن تضع في الحسبان أن ال 50% الباقية من التكلفة لا تقل أهمية مثل مصاريف تكوين المستخدمين على استخدام هذا النظام، ملحقات النظام، تكاليف الصيانة... إلخ، ويعتبر عامل التكلفة من بين أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار للمؤسسة حتى لا يقع اختلال التوازن المالي الذي ينجر عن هذا الخيار وذلك من خلال المقارنة بين القيمة المتحصل عليها من جراء استخدام النظام مع قيمة الاستثمار المخصص له.

ثالثاً- إدارة التغيير: نجاح مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة يرتبط بقدرته المؤسسة على إدارة التغيير وذلك بتهيئة الأفراد وجعلهم مستعدون للتغيير الذي سيأتي به هذا النظام وأن توجه جهودها إلى إنجاح هذا التغيير من خلال القيام بكل التعديلات التي تراها مناسبة لتتماشى وتطبيق هذا النظام سواء تعلق الأمر

(1) Clemence Venteclef , **IMPLANTATION DUN ERP : entre exigences operationnelle et défis stratégiques**, helsinki metropolia university of applied sciences, bachelor of business administration european business administration thesis, jun 2014, page 24.

بنوعية الأنشطة التي سيمسها التغيير أو بالإجراءات التي يجب اتباعها وأن فشل المؤسسة في إدارة هذا التغيير سيؤدي حتما إلى ازدياد مقاومة هذا التغيير من قبل الأفراد، وهو ما يؤدي بدوره إلى فشل المشروع.

رابعا- **البيانات المدمجة في النظام:** فإذا كانت البيانات غير دقيقة أو متعارضة أو غير متاحة للمستخدمين في المكان والوقت وبالشكل المناسب فإن هذا النظام سوف يتجه إلى التراجع.

أما Marcus و tanis فيحددان عوامل نجاح أو فشل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في ثلاثة عوامل:⁽¹⁾

1- النتائج المنجزة (النتائج الوسيطة والنتائج النهائية): إن على المؤسسة أن تدرس النتائج المترتبة عن تبني هذا النظام في كل مرحلة من مراحل تطبيقه وأن تدرك أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى يعتمد على النتائج المحققة في المرحلة السابقة لأن الظروف التي تعيشها المؤسسة تختلف وتطور عبر هذه المراحل وبالتالي كاف لزاما عليها تأخذ بعين الاعتبار الأثر الذي يخلفه تبني هذا النظام في كل مرحلة وبصفة مستقلة عن المرحلة التي تسبقها .

2- التحفيز: إن تحفيز المؤسسة لمستخدميها يضمن التنفيذ الحسن للبرامج المخططة ولا ينبغي فقط أن يكون التحفيز بشكل فردي ولكن يجب أن يكون كمجموعة وذلك من خلال وضع أهداف محفزة ومشاركة بين المستخدمين وبرامج تمنحهم القدرة على إعادة هندسة العمليات والإجراءات بفعالية أكبر والتغلب على كل المشاكل التي قد تعترضهم.

3- العوامل الخارجية: على المؤسسة أن تضع في الحسبان بعض العوامل الخارجية التي قد تؤثر على التنفيذ الحسن لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، فالظروف التي تواكب إطلاق المؤسسة لهذا النظام قد تقف أمامها كعوامل نجاح أو فشل لهذا المشروع.⁽²⁾

المطلب الرابع : مزايا ومساوئ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ومراحله

نظرا لعدد المزايا التي تجنيها المؤسسات من وراء تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) اتجهت ولا زالت العديد منها تتجه إلى اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بالرغم من المخاوف المتعلقة بفشله في أي مرحلة من مراحل اعتماده .وهو ما يقودنا إلى محاولة التعرف على هذه المزايا وهذه المراحل.

⁽¹⁾ Clemence Venteclef , **IMPLANTATION DUN ERP : entre exigences operationnelle et défis stratégiques**, helsinki metropolia university of applied sciences,bachelor of business administration european business administration thesis,jun 2014, page26.

⁽²⁾ Clemence Venteclef , **OP. CIT** , page27.

أولاً - مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

هناك العديد من المزايا التي تجنيها المؤسسات جراء تبنيها لنظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) فزيادة على كون هذه الأنظمة تعمل على تسهيل الإجراءات والعمليات وتوحيدها وتسهيل تدفق المعلومات يقر ماريان برادفورد Marianne Bradford بأن هذه الأنظمة توفر للمؤسسة مزايا إضافية أخرى متمثلة فيما يلي :

1- إدماج وتكامل البيانات: حيث يمكن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من التحكم والاستفادة من المعلومات داخل المؤسسة من خلال قدرته على الحفاظ على تزامن المعلومات التي كانت تعاني منه الأنظمة التقليدية الأخرى فالنقاط البيانات مرة واحدة ومشاركتها عبر المؤسسة يؤدي إلى التقليل من خطر عدم دقتها أو تكرارها، والتقليل أيضا من الوقت اللازم لفحصها ومطابقتها وسهولة تصحيح الأخطاء في حالة وجودها، بالإضافة إلى ذلك يمنح تكامل المعلومات رؤية أفضل حول سير الأعمال فالمستخدمون يشتركون في الحصول على المعلومات و الاستفادة منها وبالمقابل مسؤولون أيضا على جعلها كاملة ودقيقة.

2- الوصول إلى المعلومات في الوقت الحقيقي: يؤدي استخدام الأنترنت في عرض ونشر البيانات إلى إلغاء الفوارق الزمنية التي كانت تنشأ عند انتظار وصول الوثائق الورقية، فلقد أصبحت المعلومات متاحة لجميع المستخدمين في أقرب وقت وأصبح إنجاز طلبات المواد الخام ومعالجتها وتحويلها إلى قسم الإنتاج بالضغط على زر واحد في نافذة من نوافذ النظام، فالوصول إلى المعلومات في الوقت الفوري والمناسب يعمل على تحسين الانتاجية من خلال تحسين العمليات وإدارة المخاطر.

3- تشابه برامج أنظمة موارد المؤسسة (ERP) المقترحة من قبل الموردين

إن العمل على واجهة موحدة ومتكاملة ومتشابهة يوفر للمستخدمين سهولة أكبر في العمل مقارنة مع ما كان سابقا حيث كان التعامل مع أنظمة متعددة ومتباينة يخلق الكثير من الصعوبات.

4- تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات: يسمح استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) للمؤسسة من تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإيرادات من خلال قدرته على تخفيض تكاليف المخزون والانتاج وتكاليف الشراء أيضا وريح الوقت وتحسين العمليات بما في ذلك المبيعات وخدمة العملاء.

ويرى Heizer و Render أن مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تتمثل في:⁽¹⁾

(1) عامر محمد سلمان، أثر تكامل (erp) مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد السابع عشر، جانفي 2008، ص 269.

- يوفر التكامل لكل من سلاسل التجهيز والإنتاج والعمليات الادارية.
- تكوين ودمج جميع قواعد البيانات في قاعدة موحدة.
- يساعد على التحسين وإعادة الهندسة وتحقيق العمليات الأفضل.
- زيادة الاتصال والتعاون بين وحدات الأعمال والمواقع.
- الحصول على فوائد استراتيجية يمكن استخدامها للتفوق على المنافسين.
- نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) هو أداة متعددة اللغات والعملات فهو متكيف مع السوق العالمية.

ثانيا - مساوئ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

في كثير من الأحيان وخاصة على مستوى المؤسسات كبيرة الحجم يمثل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) واحدا من الخيارات الاستراتيجية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، لكن التوجه نحو تحقيق هذا الخيار يجبرها على أن تضع في حسابها أنه بالرغم من المزايا التي يقدمها هذا النظام فإن لديه الكثير من المساوئ ما يجعلها تفكر وأكثر من مرة قبل استخدامه، وتزداد هذه المساوئ من حيث كون نظام تخطيط موارد المؤسسة يتميز عن باقي الأنظمة بكونه نظام شامل ومتكامل يتطلب استخدامه تخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية الكافية للتغلب على المشاكل التي يمكن مواجهتها في أي مرحلة من مراحل تطبيق هذا النظام، سواء قبل، أثناء أو بعد تنفيذه ويمكن إيجاز البعض من هذه المشاكل التي يمكن اعتراضها فيما يلي:

1- نقص الموارد المالية مقارنة بتكلفته قد يؤثر على التوازن المالي للمؤسسة خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم، فعملية استرجاع هذه التكلفة تستغرق سنوات عديدة من تنفيذ البرنامج خاصة إذا علمنا أن اقتناء مؤسسة كبيرة لواحد من أنواع نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من نوع SAP أو ORACLE قد يتطلب الملايين من الدولارات.

2- عدم مشاركة المستخدمين في تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها قد يؤدي إلى مقاومة تبني هذا النظام من قبلهم، وقد تتحول إلى عداة علني أو محاولة لتخريب النظام قد يؤثر على السير الحسن لعمل المؤسسة.

3- المشاكل التقنية التي ترافق تطبيق هذا النظام قد تسبب نوعا من الإزعاج أو التذبذب في تلبية احتياجات المؤسسة الداخلية أو الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، ومثال ذلك فقد أدى عدم قبول عمال شركة Fox Meyer للأدوية في التسعينيات إلى تخريب نظام تخطيط موارد المؤسسة من نوع ERP SAP إلى تلف المخزون وأصبح العديد من العمال مهددين بفقدان وظائفهم وبرزت مشاكل التوزيع وأخطاء الإنتاج،

حيث أصبحت غير قابلة للبحث. ومن هنا تتجلى أهمية تثقيف وتدريب المستخدمين على استخدام النظام في توفير السلاسة الكافية للانتقال من النظم القديمة إلى استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

4- يحتاج نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى رعاية ودعم وتغذية متواصلة لضمان استمراره وبقائه عن طريق الحفاظ على التوافق مع مجموعة واسعة من تطبيقات البرامج المتغيرة باستمرار وهذا ما يتطلب مواكبة التطورات والتغيرات المستمرة في التكنولوجيا عاما بعد عام لأن عدم القدرة على تحقيق هذه المواكبة يهدد النظام بنقص الفعالية وضعف القدرة على تحقيق النتائج المرجوة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكلفة الحصول على هذه التكنولوجيا لا يجب أن تتجاوز ما تم تخصيصه كغلاف مالي لتنفيذ البرنامج الأولي لهذا النظام.

5- إن عدم تمكن مستخدمو النظام من قيادة التكنولوجيا الخاصة به والاستعانة بالخبراء والشركات المتخصصة قد يجعل هذه التكنولوجيا مركزة في أيدي هؤلاء، وهو ما يمثل نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة ويبقيها في تبعية دائمة لهؤلاء زيادة على ما تتطلبه من تكاليف.

6- إن توحيد الإجراءات والعمليات التي يتيحها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) قد يتحول من ميزة له إلى إحدى المساوئ إذا لم تحسن المؤسسة اختيار النوع الذي يتناسب مع هيكلها وثقافتها وعليها أن تولي العناية الكاملة لاختيار نوع النظام.

ثالثا - مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):

اقترح الباحثون العديد من النماذج التي كان الهدف منها هو تحديد المراحل التي يمر بها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) فاختلفت هذه المراحل باختلاف هؤلاء الباحثين لكنها تشترك في كثير من العناصر، ويمكن توضيح هذه المراحل باختلاف هذه الدراسات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

اسم الباحث	مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
Ehie و Madsen	تحضير المشروع- مخطط العمل- الإنجاز - التحضير النهائي- التشغيل و الدعم
Kotamraju	التخطيط و تقييم الحزم-التنظيم وتحديد نطاق المشروع-جمع المتطلبات-تصميم العمليات- الضبط و التطوير-الانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد- الدعم
Rossj.W	التنفيذ-التثبيت-التحسين الدائم- التحول
Yanhong	التخطيط- التنفيذ - التثبيت - التحسين
Pastor و Esteves	التبني - الاقتناء - الاعتماد - الاستخدام والصيانة- التطوير - التقاعد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: جمال سعيداني، تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 263-265.

Eslam Nazimi Mohammad, jafar tarokh,G.Reza Djavanshir, ERP a literature survey, page 1007-1012

بالإضافة إلى النماذج التي اقترحتها Madsen و Ehie و Rossj.W.Kotamraju و Yanhong⁽¹⁾ اقترح Esteves و Pastor نموذجا⁽²⁾ يبدو أنه أكثر شمولية وتغطية لمختلف الفترات الزمنية التي تمر بها المؤسسة قبل، أثناء، أو بعد تنفيذ النظام وعلى هذا الأساس سوف نأخذ بهذا النموذج الذي يقوم على ستة مراحل يمكن تفصيلها كالتالي :

1- مرحلة قرار التبني (Adoption decision phase)

تبحث المؤسسة خلال هذه المرحلة وتدرس مختلف الخيارات الاستثمارية المتاحة أمامها من أجل اتخاذ قرار تبني هذا النظام وتتعلق المحاور الأساسية لهذه الخيارات بكيفية اختيار نوع من أنواع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، تكاليفه، مخاطره، الفوائد المرجوة منه ومختلف الجوانب المتعلقة بفهم نظامها البيئي والجوانب التنظيمية الأخرى التي تركز على ثقافة تنظيمية جديدة تتماشى مع مختلف الأنشطة المكيفة مع هذا النظام.

2- مرحلة التبنى (aquisition phase)

يتم التركيز في هذه المرحلة على شروط ومعايير اختيار النظام والعوامل المؤثرة على هذا الاختيار واقتراح النماذج التي تمكن من تقييم الخيارات وتنفيذها، وعموما تقوم المؤسسات التي ترغب في اقتناء هذا النوع من الأنظمة بما يلي :

- وضع دفتر شروط يتم فيه توضيح كل ما يتعلق بالنظام المراد اقتناؤه من حيث المواصفات التقنية، الضمانات، الصيانة، خدمات ما بعد البيع، معايير التقييم، التدريب على استعمال النظام، وكذلك البنود التي تحدد العلاقة بين المؤسسة والمورد.

- إطلاق المنافسة بغرض الحصول على النظام وتقييم العروض والبدائل المقترحة.

- اختيار البديل الذي تراه المؤسسة مناسباً ويتماشى مع متطلباتها وفقاً لدفتر الشروط.

- اقتناء النظام وحصول المؤسسة على رخصة الاستخدام.

3- مرحلة التنفيذ (Implementation phase)

يتم خلال هذه المرحلة اعتماد النظام في مختلف أنشطتها وبالنظر إلى كون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) هو نظام متكامل يشمل أغلب وظائف المؤسسة فإن اعتماد هذا النظام يتطلب دراسة عوامل نجاحه

⁽¹⁾ جمال سعيداني، تخطيط موارد المؤسسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016، ص 263.

⁽²⁾ Eslam Nazimi Mohammad, jafar tarokh, G.Reza Djavanshir, ERP a literature survey, internationel journal technologie,2012, page 1007-1012.

وأثاره على الجوانب التنظيمية والتكنولوجية للمؤسسة على جميع المستويات وما يتطلبه من إعادة هندسة للعمليات وإدارة التغيير الناتج عن اعتماده.

4- مرحلة الاستخدام والصيانة (Use and maintenance phase)

حيث يتم التعرف خلال استخدام النظام وبعده على الفوائد التي حققها وكذلك على قيود استخدامه من خلال تحليل تأثيره على مختلف وظائف المؤسسة وكذلك تحليل استخدام التكنولوجيا المرافقة وأداء قواعد البيانات وكيفية القيام بصيانتها حتى يتم تجنب توقف عمل النظام أو تعطله عن أداء مهامه بالصورة المطلوبة، وفي هذا المجال يتم وضع فرق تقنية وظيفتها السهر على صيانة النظام سواء على مستوى المعدات (الأجهزة) والشبكات أو على مستوى البرامج وضمان سير النظام على أحسن وجه ممكن.

5- مرحلة تطوير النظام (Evolution phase)

لا شك أن الوصول إلى نظام متكامل يشمل جميع وظائف المؤسسة وينسق بينها ويوفر المعلومات عن كل واحدة منها منفصلة كانت أو مجتمعة لا يكون مرة واحدة ولكن يتطلب ذلك عمليات تطوير النظام وتكييفه مع مختلف الأنشطة وكيفية انتقال المعلومات، ويرتبط مفهوم التطوير بشكل رئيسي بالتكنولوجيا المستخدمة، أي زيادة استفادة النظام من استخدام هذه التكنولوجيا وتوسيعها وجعلها لا تتوافق فقط مع العمليات التشغيلية والتنظيمية داخل المؤسسة ولكن أيضا يجب أن تتوافق أيضا مع بيئتها الخارجية بأطرافها المختلفة مثل الموردين، العملاء ووحدات إدارة العلاقات واستخدام تقنيات الويب.

6- مرحلة التقاعد (retirement phase)

أغلب الدراسات لم تشر إلى هذه المرحلة ماعدا بعض المنشورات في بعض الصحف مثل صحيفة نيويورك تايمز وول استريت جرنال الاقتصادي والتي أوضحت أن تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) قد يؤدي في بعض الأحيان إلى كوارث تعصف بالمؤسسات التي تتبنى هذا النظام مما يؤدي إلى تقاعد النظام، ومثال ذلك ما حدث للشركة الأمريكية FOX MAYER المتخصصة في توزيع المنتجات الصيدلانية في الولايات المتحدة الأمريكية عندما أدى استخدام نظام SAP R/3 عملاق البرمجيات الألمانية إلى إفلاس هذه المؤسسة التي كانت تعتبر رابع موزع للمنتجات الصيدلانية برأسمال قدره 05 مليار دولار وتقاعد هذا النظام وأصبح خارج الخدمة الذي بلغت تكلفته 65 مليون دولار كانت تهدف المؤسسة من ورائه إلى تحسين كفاءة الأعمال والتخلي عن الأنظمة التقليدية ولكن شيئا من ذلك لم يتحقق.

المبحث الثالث: تجارب دولية في اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في ظل المعايير الجديدة
مع بداية القرن الواحد والعشرين اتجهت المؤسسات الجزائرية إلى الانتقال من استخدام نظم المعلومات التقليدية إلى استخدام نظم معلومات متطورة تقوم على التكامل بين الوظائف وكان نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من أهم هذه الأنظمة، ورغم التأخر في تبني هذا النظام ومحدودية هذه المؤسسات مقارنة بدول أخرى إلا أن هذا الأخير بدأ يشق طريقه إلى الانتشار رغم ما تفرضه التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وصناعة البرمجيات وما تفرضه من معايير إيماننا منها أن ما سوف تجنيه من وراء اعتماده يفوق ما قد يعترضها من مخاطر.

المطلب الأول: السوق العالمي لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

إن نمو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتطور تطبيقاته والفوائد التي يوفرها جعله يتوسع وتزداد نسبة تبنيه من طرف مختلف المؤسسات من يوم إلى آخر، فصناعة هذا النظام تنمو وتتطور لدرجة لا يمكن تحديد الأرقام الخاصة بحجم الاستثمارات فيها أو حتى تحديد عدد الموردين لهذا النظام عبر العالم.

أولاً- المعايير التقليدية لتصنيف موردو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP): على العموم يمكن تصنيف موردو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إلى ثلاث مستويات رئيسية تبعا لمجموعة من المعايير⁽¹⁾ يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): معايير تصنيف موردو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

المعايير	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث
درجة التعقيد	عادية	متوسطة	محدودة
التكلفة	عالية	حلول مؤقتة	أقل تكلفة
الحلول الصناعية	متعددة	حلول أقل	حلول أقل
حجم المؤسسة	كبيرة	متوسطة	صغيرة إلى متوسطة
الوظائف	شاملة(عالمية)	شاملة(عالمية)	مواقع قليلة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على 45: page44, Marianne Bradford, **Modern ERP**

اعتمادا على الجدول يمكن تفصيل هذه المستويات الثلاثة كالتالي:

- **المستوى الأول:** ويمثل هذا المستوى أولئك البائعون الذين يبيعون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إلى الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات التي يفوق عدد موظفيها أكثر من 1000 موظف وعائداتها بأكثر من مليار دولار وتمتاز نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في هذا المستوى بقدرة عالية في التعامل مع

⁽¹⁾ Marianne Bradford , **Modern ERP** ,page44 :45

الشركات العالمية الفرعية المتعددة والتي تتصف بحجم كبير للموارد والوظائف اللازمة لتلبية الاحتياجات، وهذا ما يجعل هذا النوع من الأنظمة يتركز في يد عدد قليل من البائعين وتكلفة كبيرة جدا.

- **المستوى الثاني** : توجه أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في هذا المستوى إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يتراوح عدد موظفيها ما بين 250 و 1000 موظف وتتراوح مداخيلها السنوية ما بين 50 مليون دولار إلى مليار دولار، وتأتي هذه الأنظمة بسعر أقل من سعر المستوى الأول، وتمتاز منتجات بائعو هذا المستوى بكونها توفر خدمات متعددة عن طريق تطبيقات أقل تعقيدا وأسهل تنفيذا من المستوى الأول.

- **المستوى الثالث** : نظرا لكون بائعو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من المستويين الأول والثاني لا يمكن أن يكون متوفر للجميع فإن هناك فرصة للبائعين الصغار الذين تكون منتجاتهم أكثر ذكاء وتركيز، وهؤلاء من يمثلوا المستوى الثالث الذي يوجه بائعوه منتجاتهم من أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إلى الشركات الصغيرة الحجم والتي لا يزيد عدد موظفيها عن 250 موظف وإيراداتها السنوية ما بين 10 إلى 50 مليون دولار، وتمتاز سوق هذه الأنظمة في هذا المستوى بتوسع نظامها وقلة تكلفتها وتعقيداتها.

ثانيا- أكبر الموردين العالمين لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) :

يشهد سوق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تزاوحا عالميا كبيرا من قبل مورده حيث يسعى كل واحد منهم للحفاظ على مكانته الدولية في ظل المنافسة الكبيرة، وهذا ما يتطلب منهم القدرة على تطوير التطبيقات الخاصة بهذه الأنظمة وجعلها تتناسب مع جميع احتياجات المؤسسة المختلفة بكل أنواعها وأحجامها وتعقد أنشطتها، واعتمادا على المستويات الثلاثة السالفة الذكر يمكن القول أن توزيع أكبر بائعو هذه الأنظمة يكون وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (07): عينة من أكبر بائعي نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في العالم

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث
Oracle	Abas	Consona-
Sap	Cdc software	Exact Americas-
Microsoft AX	Epicor	Expandable-
	Fujitsu	Syspro-
	Infor	Microsoft NAV-
	Net suite	Sap business-
		ALL in one-

المصدر : Marianne Bradford , Modern ERP ,page46

المطلب الثاني: المعايير الجديدة لاختيار نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) :

طيلة ثلاثة عقود الأخيرة تم استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على نطاق واسع من قبل مختلف المؤسسات في العالم، وزاد هذا التوسع بعد إدخال تكنولوجيا المعلومات جنباً إلى جنب مع هذا النظام فتتوعد تطبيقاته بتنوع الأنشطة وتشتتها، لكن لم يعد كافياً بالنسبة لها الاعتماد على المعايير القديمة في اختيار المؤسسة لنظام تخطيط مواردها (ERP) يضمن لها تحقيق أهدافها الوظيفية فحسب لكن أصبح من الضروري البحث عن معايير تستجيب للتحول الكبير في تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي وتضمن قوة وديمومة العلاقة التي تربط هذا النظام وكل الفاعلين، وفي هذا السياق وفي أواخر سنة 2019 وضع وديمومة العلاقة التي تربط هذا النظام وكل الفاعلين، وفي هذا السياق وفي أواخر سنة 2019 وضع Thibault Finck مقالاً صحفياً يحدد فيه مجموعة المعايير الجديدة التي يمكن اعتمادها ابتداءً من سنة 2020 لاختيار نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وهي تتلخص في النقاط التالية⁽¹⁾:

أولاً- نظام يستجيب للتحديات الجديدة للمؤسسات : حيث يتعين على النظام الذي تريد المؤسسة اختياره أن يكون قادراً على إدارة الكم الكبير والمتزايد من البيانات الواردة من مصادر غير متجانسة وأن يكون قابلاً للربط بمختلف التطبيقات للحصول على المزيد من الفوائد التشغيلية وكذلك ضرورة دمج الذكاء الاصطناعي لجمع أكبر ممكن من المعلومات الاستباقية.

ثانياً- نظام يعمل ببطاقات التشغيل المحمولة : ويقصد به استخدام طرق أكثر تطوراً تمكنها من الوصول السريع والدقيق إلى المعلومات يضمن للمؤسسة مضاعفة المكاسب وهذا ما يمكن تحقيقه عن طريق :

- الانتقال من استخدام الكمبيوتر المحمول إلى استخدام الهواتف الذكية واللوحات الرقمية من أجل توفير المساحة وتسهيل العمل.

- استخدام الهواتف الذكية واللوحات الرقمية يوفر الوقت والقدرة على العمل خارج أسوار المؤسسة مما يعود عليها بالكثير من الفوائد.

ثالثاً- نظام يعتمد على دور SAAS AND CLOUD : حيث يتم اختيار نظام يسمح باستخدام طريقتي :

- SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE) : وهي طريقة استخدام البرامج التي تتم عبر تطبيقات عن بعد أو عن طريق اتصال بسيط للإنترنت.
- CLOUD : أو الحوسبة السحابية .

⁽¹⁾ Thibault Finck, **choisir un ERP en 2020 sur quels critères**, <http://www.it for business.fr>, vue le 04/06/2020 :16.15 .

رابعاً- علاقة وثيقة مع موردو النظام : من الضروري أن يتناسب نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الذي تختاره المؤسسة مع نوع هذه المؤسسة وتصنيفات وظائفها ولذلك ومن أجل الحصول على أكبر درجة من التكيف يجب عليها ربط علاقة متينة ووثيقة مع موردو النظام من أجل تقديم الإعدادات والتطبيقات التي تتماشى مع توقعات المؤسسة وأهدافها.

خامساً- نظام يعمل على تسهيل العمل الجماعي التعاوني: سمحت التطورات الحاصلة في برمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بظهور ما يسمى بالشبكات التعاونية، فوجودها أصبح ضروري فهي تسمح بالتفاعل مع أطراف متعددة والتي لها علاقة بالنظام مثل العملاء، الشركاء، المتعاونين... إلخ وهذا ما يمكن الحصول من الحصول على أكبر كمية من المعلومات ومعالجتها وتحليلها وإعداد التقارير سوف يعزز العمل الجماعي ويزيد من إنتاجيتها.

المطلب الثالث: تجربة المؤسسات الجزائرية في اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في ظل بعض التجارب الدولية

منذ ظهوره في الستينات من القرن الماضي وإلى الآن يزداد عدد الدول التي تتجه مؤسساتها بقطاعيه العام والخاص إلى تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وقد ساعدها في ذلك التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات حيث لم يعد يتطلب ذلك توفر تجهيزات ضخمة ودراسات طويلة لتغيير هندسة العمليات التي يجب أن تتلاءم مع هذا النظام بل أصبح يكفي توفر حاسوب شخصي أو حتى هاتف ذكي لإدارة هذا الأخير من مكتبك أو من بيتك، لكن الشيء الأكيد أن تجربة الدول في تبني هذا النظام لم تكن واحدة وهذا راجع لمجموعة من الأسباب من أهمها اختلاف السياسات الاقتصادية وتوفرها على منظومة وشبكات تسهل عملية التبنّي خاصة ما تعلق بتوفر شبكات الأنترنت وغيرها من الأسباب التي جعلت من بعض الدول سباقة ورائدة وجعلت من بعضها تحاول اللحاق بالركب رغم عدم جاهزيتها.

أولاً- تجارب بعض المؤسسات العالمية في اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

نظراً للانتشار الواسع لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) فإنه من السهل إيجاد تجارب نجاح لمؤسسات عالمية استطاعت أن تجعل هذا النظام يأتي بنتائج رائعة بالنسبة لهذه المؤسسات.

1- شركة NIKE من الفشل إلى النجاح

هي شركة أمريكية كبيرة لإنتاج الملابس والأحذية والأدوات الرياضية أنشأت في 1964/01/25 باسم بلو ربيون سبورتنس على يد بيل باورمان و فليب نايت وتغير اسمها الى نايك عام 1978 والشركة اشترقت اسمها من آلهة النصر الاغريقية Nike وشعارها Just do It ومقرها بولاية أوريغون - و.م.أ.

سنة 1998 قررت الشركة إطلاق أو اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP للتحكم في السلسلة الكاملة لقطاعات التوريد والتشغيل في الشركة، فوضعت خطة تمتد مدتها ستة سنوات، لكن تطبيق هذا النظام عرف عدة مشاكل على مستوى الأنشطة التشغيلية ومن أجل التعرف وتحليل مختلف هذه المشاكل تم استخدام OPM3 وهو واحد من نماذج إدارة المشروع التنظيمي والتي تعمل على توحيد و تنسيق منهجي لجميع العمليات و الهيكل والشبكة والتشغيل لتحسين أداء العمليات الحالية للمؤسسة.

- لم يكن نظام الادارة في شركة نايك الى غاية 1998 قادرا على إدارة تعاملاتهم بالكفاءة اللازمة فكان القرار باعتماد نظام ERP والذي كان يبدو حينها صائبا نظرا للعدد الصغير من المستخدمين لكن مع الوقت تبين أن تنفيذ هذا النظام يعرف عدة صعوبات خاصة فيما يتعلق بوقت الاستجابة المتأخر والقضايا المتعلقة بالبيانات وكذلك عملية التدريب التي كانت تكمن في قلة الأشخاص الأكفاء للتدريب على هذا النظام، لكن وبمساعدة OPM3 تم التعرف على كل هذه المشاكل من خلال تحديد مجالات كل واحدة منها حيث تمكنت باستخدامه من التغلب على الموقف بكفاءة تنفيذية واستراتيجية، ولقد مكن هذا التقييم من التعرف على الثغرات الذي يعرفها استخدام نظام ERP وبالتالي مكنهم من وضع طريقة جديدة وتكييفها بكفاءة وبطريقة تدريجية دون تعطيل السير الحسن للعمل لتحقيق فيما بعد مكاسب كبيرة ونجاحات أكبر من وراء استخدام نظام ERP .

- أسباب نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في شركة NIKE

- ✓ **التحكم الجيد في الوقت:** منحت شركة NIKE لنفسها الوقت الكافي قبل تنفيذ نظام ERP حيث ومن سنة 1998 والى غاية سنة 2000 استمرت في مراقبة المناطق أو المجالات التي يمكن أن نجد فيها صعوبات أو مشاكل في تنفيذ النظام مراقبة دقيقة مما سمح لها بتطوير نفسها وجعل عملياتها التنظيمية أكثر قوة .
- ✓ **التدريب:** لقد أدركت شركة NIKE أن نقص التدريب على استخدام نظام ERP يمثل مشكلا كبيرا بالنسبة لها ولذلك قررت أن تنفذ خطة قوية لتدريب موظفيها عبر كافة فروعها في أنحاء العالم و لقد بدأوا حملتهم من كندا ثم قاموا بنشرها تدريجيا عبر منطقة آسيا والمحيط الهادئ ومنطقة امريكا اللاتينية والشرق

الأوسط وأوروبا وإفريقيا، حيث قامت بتدريب حوالي 6300 موظف في مرحلتها الأولى إدراكا منها لأهمية التدريب خاصة فيما يتعلق بتشغيل الأجهزة والأنظمة الجديدة والتمكن من التعامل مع كل العمليات بشكل صحيح مما يزيد في كفاءتهم الذاتية.

✓ إعادة هندسة العمليات: حيث قامت الشركة بإعادة هندسة عملياتها للتعرف على الفجوات والمشاكل، واستكشاف خيارات التطوير وتصميم خريطة جديدة للتنفيذ المستقبلي، وأخيرا تنفيذ الخطة بعد الحصول على الضمانات.

- الطرح التدريجي لنظام ERP قرار فعال من قبل شركة NIKE :

يعتمد الطرح التدريجي لنظام ERP الذي قامت به شركة NIKE على عملية ترحيل للبرامج التي تتعامل مع تطبيق عملية جديدة في الأعمال حيث يتم ذلك إما عن طريق إدخال عملية جديدة لقطاع الأعمال أو الموقع أو تنفيذ جزء أو قسم فقط من نظام موجود، ولقد مكن هذا الطرح التدريجي موظفو الشركة وعمالها من التكيف الجيد مع النظام و بكفاءة تدريجية كما مكن موظفو الشركة من جمع الخبرات من أخطاءهم الماضية وهم يعلمون أن عملية تنفيذ نظام ERP تمتاز بنوع من التعقيد مما يستلزم القيام بذلك خطوة بخطوة دون إعاقة السير الحسن للعمل وهو ما يمثل الطريقة الفعالة في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- خطة تنفيذ نظام ERP على مستوى شركة NIKE

قبل إعداد خطة لتنفيذ نظام ERP كان على القائمين على الشركة وضع فريق فعال تكون مهمته وضع وتنفيذ نظام ERP، تكون هذا الفريق من 05 أعضاء هم :

1- قائد المشروع أو (المدير)

2- محلل التطبيقات

3- مطور التطبيق

4- مهندس الاختيار

5- مدير الحساب

وقد تمثلت مراحل خطة تنفيذ نظام ERP في شركة Nike في أربعة مراحل أساسية :

1- إعداد الميزانية

2- ترحيل البيانات.

3- التدريب.

4- تقييم التنفيذ.

و في الأخير يمكن القول أن تجربة شركة NIKE التي تعتبر من الشركات الأمريكية والعالمية الرائدة كانت قد واجهت في بداياتها مشكلات خطيرة وكثير من العقبات لكن ذلك لم يقف عائقا أمامها نحو تحقيق أهدافه، فلقد تمكنت من التغلب على كل هذه المشاكل والثغرات والتحديات التنظيمية وحولت الفشل الى نجاح، وهاهي اليوم تحقق أرقاما كبيرة فلقد بلغت عائداتها سنة 2021 في الربع الثاني منها 11.4 مليار دولار أي بزيادة 9 % مقارنة بالعام السابق و بلغت مبيعاتها المباشرة 407 مليار دولار أي بزيادة 9% أيضا عن العام السابق⁽¹⁾.

وتبقى شركة NIKE قدوة لباقي المؤسسات في التغلب على الصعوبات التي تقف أمام اعتماد وتنفيذ أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP بصفة خاصة والمشكلات التنظيمية بشكل عام.

2- شركة نيسنتلي Nestlé دروس قيمة مستخلصة من إخفاقات ونجاحات الشركة

- نبذة تاريخية عن الشركة

- شركة Nestlé هي شركة متعددة الجنسيات متخصصة في إنتاج الأطعمة المعلبة (الحليب - الشوكولا - المياه المعدنية - القهوة وأطعمة الحيوانات الأليفة) كما تعتبر أحد المساهمين الرئيسيين في شركة l'Oréal الفرنسية التي تعد من أكبر شركات مستحضرات التجميل في العالم .

كانت بدايات شركة نيسنتلي في عام 1860 عندما قام الصيدلي هنري نستليه بتطوير طعام خاص للرضع الذين لا تقدر أمهاتهم على إرضاعهم، وقد حقق نجاحا باهرا عندما نجحت الرضعة التي صنعها في إنقاذ حياة طفل رضيع مولود قبل أوانه ولم يكن يتقبل حليب أمه أو أي صيغة أخرى من الطعام وسريعا ما كانت تباع الصيغة التي حضرها في جميع أنحاء أوروبا.

- في عام 1905 اندمجت الشركة مع شركة انجلو-سويس-ميلا وخلال فترة قصيرة كانت الشركة قد فتحت مصانع لها في الوم .أ، المملكة المتحدة، ألمانيا، إسبانيا .

- خلقت الحرب العالمية الأولى طلبا مكثفا على منتجات الحليب في صيغة عقود حكومية ومع نهاية هذه الحرب كان إنتاج الشركة قد تضاعف أكثر من مرة.

- بعد الحرب العالمية الأولى قل الطلب على الحليب المجفف مما أضعف مبيعات الشركة إلا أن قرار الشركة بإرفاق الشوكولا الى منتجاتها أنقذ مبيعاتها .

⁽¹⁾ [http : www. Statistica.com](http://www.Statistica.com) , vue le 08/06/2020, 23.42.

- تأثرت الشركة سريعا بالحرب العالمية الثانية فانخفضت مبيعاتها من 20 مليون دولار الى 06 ملايين دولار في سنة 1939 لكن الحرب نفسها قذفت مبيعات أحد منتجات شركة نيسلي وهو نسكافيه (nescafé) إلى أعلى مبيعات ممكنة، فالجيش الأمريكي كان يشتري هذا المنتج لجنوده.

- بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وعلى مدى سنوات طويلة قامت الشركة بشراء أسهم في العديد من الشركات مثل Maggi و libbys وفي شركة l'Oréal الفرنسية المصنعة لمواد التجميل .

- اشترت شركة Nestlé في ديسمبر 2005 شركة دلتا آيس كريم اليونانية للمثلجات مقابل 240 مليون يورو، ثم استحوزت في يناير 2006 على ملكية شركة درير بالكامل وبذلك أصبحت أكبر شركة مصنعة للآيس كريم في العالم بحصة سوقية بلغت حوالي 17.8%، وفي يوليو من سنة 2007 استحوزت على قسم التغذية الطبية في شركة نوفاريتس للأدوية مقابل 2.5 مليار دولار، كما استحوزت أيضا على منتج اوفالتين بنكهة الحليب وخطوط إنتاج شركتي بوست ورسبورس للمكملات الغذائية ومنتجات الحمية الغذائية.

تصنف الشركة حاليا من أكبر الشركات في العالم ولها العديد من خطوط الانتاج المتخصصة، من أهم العلامات التجارية المرموقة العالمية التي تملكها نستلي: حليب نيدو - نسكويك - مياه يدور لايف- سيريلاك - كورن فليكس - نسكافيه - ماجي - فيتيل - نسبريسو.

- تنفيذ نظام ERP من قبل شركة NESTLE

يمكن استعراض تجربة شركة Nestlé في اعتماد نظام ERP من خلال حالات وتجارب عدة مؤسسات:

✓ **Nestlé Sa:** وهي من الشركة الأم لعلاق صناعة الحلوى ويقع مقرها الرئيسي في سويسرا حيث قررت هذه الشركة اعتماد نظام ERP حيث وقعت عقد بقيمة 200 مليون دولار مع SAP لطرح هذا النظام في الشركة التي يبلغ عدد موظفيها 230 ألف موظف في 80 دولة حول العالم، بالإضافة الى ذلك التزمت شركة Nestlé Sa أيضا بمبلغ اضافي قدره 80 مليون دولار لا نفاقها على الاستشارة والصيانة والتحديثات وكان الهدف من وراء ذلك هو توحيد معايير العمليات التجارية للشركة لتكون أكثر تنافسية من خلال متابعة التخطيط وإدارة الانتاج والعلاقات العامة والمشتريات وسلسلة التوريد وتخطيط الطلب، ووحدات ذكاء الأعمال.

✓ **شركة NESTLE UK:** والكائن مقرها بالمملكة المتحدة حيث نفذت هذه الشركة نظام ERP من نوع SAP كذلك على مدى 05 سنوات في 18 موقع تصنيعي في المملكة المتحدة وانتهى هذا التنفيذ في سنة 1999 وكان أحد أكبر أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في المملكة المتحدة مع أكثر من 6000 مستخدم

وكانت للشركة نفس الاهداف تقريبا مثلها مثل شركة Nestlé Sa حيث كانت تهدف من وراء تنفيذ هذا النظام إلى زيادة حجم الشركة وتشديد سلسلة التوريد وإعادة هندسة العمليات والممارسات.

✓ شركة **NESTLE USA** : وهي شركة تابعة لشركة Nestlé Sa بقيمة 8.1 مليار دولار، وفي سنة 1997 شرعت هذه الشركة في اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP المعروف باسم Best SAP بميزانية تزيد عن 200 مليون دولار وتشمل وحدات الشركة، البيانات المالية، المبيعات والتوزيع ، والحسابات الدائنة والمقبوضات وكان الهدف من وراء ذلك و زيادة على نفس الأهداف لكل من شركة Nestlé Sa و Nestlé uk هو تحويل العلامات التجارية المنفصلة الى شركة واحدة متكاملة للغاية .

رغم أن الأهداف كانت واحدة تقريبا بالنسبة للشركات الثلاثة و تنصب في مجملها إلى التخلي عن الممارسات القديمة والتكيف مع الممارسات الجديدة التي يفرضها نظام ERP إلا أن ذلك لم يتم بالطريقة المناسبة، فبالنسبة لشركة NESTLE USA فقد تحول تنفيذ نظام و تطبيقاته إلى كارثة .حيث لم يفهم الموظفون كيفية استخدام النظام الجديد وكذلك لم يفهموا الاجراءات الجديدة للعمل التي تم اجبارهم على تبنيها فكان مديرو الأقسام مرتبكين تماما مثلهم مثل الموظفين وهذا كان نتيجة استبعادهم من تخطيط وتطوير النظام الجديد وكانوا أقل استعدادا لتقديم المساعدة في ظل الفوضى التي نتج عنها انخفاض الروح المعنوية لديهم وبلغ معدل دوران العمل 77 %، ولم تتوقف المشاكل عند هذا الحد حيث أثناء بدأ التطبيق بدأت الصعوبات الفنية في الظهور وأغفل الفريق القائم على التكامل بين الوحدات فإذا قام مندوب المبيعات بخصم لصالح العميل وأدخله في النظام فإن جزء الحسابات المستحقة القبض من النظام لا يعرف الخصم، وبحلول سنة 2000 اضطرت شركة Nestlé USA الى إيقاف طرح المشروع وتم استبعاد مدير المشروع ونقله إلى سويسرا، ولمناقشة مستقبل المشروع ثم تحديد متطلبات العمل وفق جدول زمني بدلا من وضع جدول زمني للانتهاء وفق تاريخ محدد، وقد استغرقت هذه العملية حتى أبريل 2001 وتم وضع مخطط تفصيلي للمشروع وتعيين مدير تغيير العملية كحلقة وصل بين فريق المشروع والاقسام الوظيفية المختلفة وبحلول سنة 2002 تمكنت هذه الشركة من توقع الطلب بأكثر موثوقية بفضل قواعد البيانات التي يوفرها نظام SAP بالإضافة الى ذلك تم حل مشكلة 29 علامة تجارية المختلفة من الفانيليا بسبب توحيد الطريقة التي يفرضها نظام SAP في جميع المصانع المكونة للشركة وبنفس الطريقة، وكذلك أصبحت إجراءات العمل أكثر بساطة وكذلك فقد تم التركيز على عملية التدريب لكل على مستوى كل مصنع وليس بشكل مركزي وأصبح بإمكان أي موظف الانتقال من مصنع الى آخر دون الحاجة الى عمليات التكيف .

أما بالنسبة لشركة **NESTLE UK** بالمملكة المتحدة فقد مكن النظام هذه الشركة من تحقيق نجاحات مماثلة حيث تم استرداد الأموال التي انفقت على النظام في غضون عامين (02) فقط، واصبحت المخزونات تخضع لرقابة أكثر وانضباط أكبر والأهم من ذلك ساعد تطبيق نظام ERP في هذه الشركة في تقرير ثقافة التحسين المستمر.

- الدروس المستخلصة من تجربة Néstlé:

تعتبر دراسة حالة شركة Nestlé في اعتماد نظام ERP مفيدة جدا لكونها تحتوي على حالات فشل وحالات نجاح يمكن أن تعطي دروسا يتعلم منها المدبرون والتنفيذيون ومن أهمها:

✓ حتى ينجح المشروع ERP يجب أن يشارك جميع الأفراد المعنيين منذ البداية ولهذا فقد تعلمت Néstlé من هذا الدرس جيدا لأنها اضطرت إلى وقف طرح مشروع نظام ERP لعدم مشاركة موظفيها بمشروع النظام وبمختلف تعقيدهاته .

✓ إن تنفيذ نظام ERP لا يجب ربطه بتاريخ محدد لانتهاء ولكن وضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المرجوة.

✓ تدريب الموظفين على استخدام النظام فكرة رئيسية يجب التركيز عليها منذ البداية لأنه إذا كانت هذه الفكرة جاءت متأخرة فإنه غالبا ما يؤدي الى التخلي عنها والتركيز على الجدول الزمني للمشروع . ولذلك فإن عملية التدريب يجب أن تكون في وقت مبكر وتستمر طوال المشروع وربما بعده حتى يتم مواكبة كل التطورات والتكنولوجيات الجديدة التي يأتي بها النظام أو التي يمكن دمجها معه.

✓ إعادة هندسة العمليات عملية ضرورية قبل البدء في تنفيذ نظام ERP أو على الأقل تتماشى معه، وكذلك إن هذا النظام يوفر تطبيقات جيدة لإعادة هندسة هذه العمليات مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مؤسسة.

✓ الحد من العدد الكبير للتخصيصات (customisations) التي يتم إجراؤها على النظام نظرا لاحتمال حدوث الأخطار في النظام من جهة وازدياد التكلفة من جهة أخرى.

✓ التقليل من مقاومة النظام والحصول على القبول الشامل والكامل للنظام من قبل جميع موظفي الشركة قبل الشروع في تنفيذ النظام يزيد من فرص المشروع.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن المشاكل والصعوبات التي تعترض المؤسسة عند تنفيذها لنظام ERP يمكن أن تشكل عليها خطرا استراتيجيا يهدد بقائها بالنظر إلى التكلفة العالية لاقتناء النظام خاصة بالنسبة

للمؤسسات ذات الحجم الكبير، وكذلك إعادة هندسة العمليات التي يتطلبها النظام، ولكن رغم أن كل هذا يدخل في إطار الأبعاد الاستراتيجية لنظام ERP إلا أن التغلب على هذه الصعوبات والعمل جنباً إلى جنب حتماً سيؤدي إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف وسيجعل المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة.

خلاصة الفصل:

رغم بعض المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة جراء تبنيها لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إلا أن أغلب المؤسسات اليوم تتجه إلى تبني هذا النظام نظرا لقدرته على إدماج وتكامل البيانات وتخفيض التكاليف والوصول إلى المعلومات في الوقت الحقيقي وضمان التنسيق العام بين وظائفها وجعلها تشتغل كوحدة واحدة من خلال قاعدة بيانات واحدة، لكن وجود المؤسسات في بيئة معقدة متغيرة باستمرار يجعلها تتعرض بصفة مستمرة إلى تهديدات قد تعصف بتوازنها أو حتى بضمان بقائها، ولهذا فهي مجبرة على أن تكون متفطنة لها وأن تعمل على استغلال الفرص المتاحة، وهذا ما يعرف بنظام اليقظة الاستراتيجية وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

اليقظة الاستراتيجية

تمهيد :

ألقت العولمة بظلالها على المؤسسات في شتى بقاع العالم وفرضت عليها أن تبحث عن كل الطرق والوسائل التي تساعد في التأقلم السريع مع بيئة بمتغيرات متشعبة تقوم أساسا على شدة التنافس، انفتاح الأسواق، وتطورات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة فأيقنت كل اليقين أن السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو أن تكون سباقة في الحصول على المعلومة لتجنب المفاجآت التي يمكن أن تهدد تنافسيتها أو حتى بقائها وهو ما يطلق عليه مصطلح اليقظة الاستراتيجية، هذه الأخيرة التي أصبحت اليوم نظام معلومات قائم بذاته لا يمكن لمؤسسات اليوم الاستغناء عليه، وهو ما يهدف إلى التعرف عليه من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث يكون الأول كمدخلا لليقظة الاستراتيجية، في حين يتطرق المبحث الثاني إلى تنظيم اليقظة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث والأخير والذي جاء بعنوان اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية في ظل التجارب الدولية فقد جاء بهدف تسليط الضوء على تجربة المؤسسات الجزائرية في تبني اليقظة الاستراتيجية في ظل التجارب الدولية في تبني هذا النظام قبل القيام بالدراسة الميدانية وذلك لإعطاء صورة نظرية على واقع هذه اليقظة في المؤسسات الجزائرية.

المبحث الأول : مدخل لليقظة الاستراتيجية

ترتكز اليقظة الاستراتيجية على الاستغلال الأمثل للمعلومات حول البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بكل متغيراتها الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، البيئية وغيرها من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص، وقبل التطرق إلى تنظيم اليقظة الاستراتيجية والتجارب الدولية في تبني هذا النظام بما فيها الجزائر لابد أولاً من التعرف على هذا المفهوم والمصطلحات المشابهة وكل ما يرتبط به من مفاهيم وعناصر يمكن أن تعطي صورة واضحة حول هذا المفهوم خاصة فيما يتعلق بالتطور التاريخي لليقظة الاستراتيجية، أهميتها، خصائصها، متطلباتها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية في اليقظة الاستراتيجية

تعددت التعاريف التي حاولت إعطاء مفهوم لليقظة الاستراتيجية بمرور الزمن لكن بالمقابل ازدادت أهميتها على مستوى المؤسسات طيلة كامل مراحل تطورها التاريخي، ورغم اختلاف المؤسسات من حيث خصائصها فإن خصائص اليقظة الاستراتيجية ومتطلباتها تبقى واحدة فالاختلاف فقط في مدى قوة هذا النظام المتأتمية من عوامل أخرى من أهمها مدى الدعم الذي يتلقاه هذا النظام من قبل الإدارة العليا تم نوعية الوسائل والأساليب المستخدمة في الرصد ومدى مواكبتها لوسائل وأساليب المنافسين.

أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

عرف Choo في سنة 2001 اليقظة الاستراتيجية بأنها عملية ديناميكية تهدف إلى اكتساب واستخدام المعلومات عن الأحداث والاتجاهات والعلاقات مع البيئة الخارجية للمؤسسة بما في ذلك المعرفة المنتجة والتي سوف تساعد الإدارة في نشاطها لصنع القرار في المستقبل⁽¹⁾. ويعرف مريم (2014) اليقظة الاستراتيجية بأنها طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الاشارات الضعيفة للتهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن، وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار.⁽²⁾

في حين عرفها علاوي(2015) بأنها نظام بحث واستكشاف للأعمال في المدى القصير أو المدى الطويل⁽³⁾

(1) serge amabile,soulaimane laghzaoui, stéphane boudrandi , pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices ,revue management prospective,2011,N44 , page18.

(2) دعاء عبد الرضا هادي، أسيل علي، الذكاء واليقظة الاستراتيجية وأثرهما في تحقيق النجاح التنظيمي، استطلاع لأراء القيادات الادارية في جامعة المثنى حول تطبيق البرنامج الحكومي لسنة 2018-2022، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد1، 2020، ص27.

(3) دعاء عبد الرضا هادي، أسيل علي، المرجع نفسه، ص27.

أما Muniz و Lesca فيعرفانها على أنها⁽¹⁾ تلك العملية الجماعية المستمرة والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فينتبعون ويتعقبون ومن تم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي لمؤسسة وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وظروف عدم التأكد بصفة عامة. وبالنظر إلى كون نشاط اليقظة يرتبط ببيئة المؤسسة وخاصة منها البيئة الخارجية فإن Reix يعرفها على أنها⁽²⁾. هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، وبصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختيارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة. ويقر Humbert Lesca أنه⁽³⁾ يمكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية برادار السفينة لأنها تهدف إلى توقع الأحداث قبل فوات الأوان والفرق الموجود بينهما هو أن الرادار له جانب موضوعي أما اليقظة فهي ذات جانب تفسيري.

من خلال ما سبق يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية هي تلك العملية التي تقوم المؤسسة بواسطتها برصد التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية (تكنولوجية، تنافسية، تجارية، بيئية.... إلخ) من خلال جمع المعلومات المتعلقة بها واستخدامها في التقليل من خطر التهديدات التي تتعرض لها واقتناص الفرص الموجودة.

ثانيا- التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية: عرف مفهوم اليقظة منذ ظهوره عبر فترات زمنية متعاقبة وصولا إلى يومنا هذا العديد من التطورات يمكن إيجاز أهم محطاتها فيما يلي:⁽⁴⁾

(1) احمد بن خليفة، بعلي حمزة، سمير زلاسي، مساهمة التردد الاستراتيجي في تحقيق الأسبقية التنافسية، دراسة ميدانية على شركة OOREDOO للاتصالات، الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد السابع، سبتمبر 2018، ص191.

(2) عيسى نبوية، أوبختي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كألية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات sitel، تلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص101.

(3) خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بركة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي - 35(01)، 2018، ص331.

(4) حسان بقدر، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، حالة المؤسسات الجزائرية، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2014، ص42-43.

- في الأصل اليقظة مفهوم عسكري استخدم في الحروب مثل توقع خطط الأعداء وفي العقد الثالث من القرن العشرين (1920-1930) انشأت مصالحي التخطيط على مستوى المؤسسات الكبيرة مجموعة من الخطط لتوقعات الأرباح طويلة الأجل تمتد من 05 إلى 10 سنوات.

في بداية الخمسينيات بدأ اليابانيون في ممارسة اليقظة التكنولوجية واكتسبت سمعة كبيرة خاصة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

وقال Bourthomieu Jakobiak لم يكن الانطلاق في وضع أولى خلايا اليقظة ومسالحيها بشكل منظم من قبل الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية إلا في سنة 1950 كرد فعل للتهديد الأجنبي الذي فرضته عليهم اليابان، في السبعينات قادت الصدمات النفطية والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية إلى مراجعة نماذج التنبؤ بها والتي انتهى العمل بها في الثمانينات وخلال بداية هذه الفترة شهدت أوروبا تطورا لليقظة التنافسية كان مرتبطا في مجمله باليقظة التكنولوجية.

ومع بداية التسعينات بدأ العمل في التطوير الفعلي لخلايا اليقظة، أما في وقتنا الحالي فقد أصبحت اليقظة نشاطا ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث تم تصميمه بطريقة منظمة قادرة على تزويدها بالمعلومات المفيدة وتقديم المساهمة الملموسة.

إن المتتبع لهذا التطور التاريخي يلاحظ جليا أن تطور مفهوم اليقظة من عقد إلى آخر رافقه تطورا في تنظيم هذا النشاط والوسائل المستخدمة وتم التخلي عن المفهوم التقليدي لليقظة والانتقال إلى مفهوم أكثر تطورا حتى أصبحت اليقظة اليوم نظاما قائما بذاته لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنه.

ويمكن توضيح تطور مفهوم اليقظة والاختلافات بين النظرة التقليدية والنظرة الحالية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(08): تطور مفهوم اليقظة

النظرة التقليدية (بالأمس)	النظرة الحالية (اليوم)
1- من المعلومة تأتي الاستراتيجية	1- من الاستراتيجية تأتي احتياجات الحصول على المعلومات
2- جمع أقصى قدر ممكن من المعلومات	2- البحث عن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات
3- اكتساب المعرفة	3- دعم القرار
4- وظائف متخصصة	4- نهج عام
5- تراكم المعلومات	5- تطوير المعلومات
6- معلومات ببيضاء ومتكررة	6- معلومات رمادية ومختلفة
7- المعلومات ثابتة إلى حد ما	7- معلومات ديناميكية
8- تقنيات المراقبة والاستباق	8- التموّج الاستراتيجي والهجوم الشرعي

المصدر : حسان بقدر، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، حالة المؤسسات الجزائرية، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص43.

ثالثا: اليقظة الاستراتيجية والمصطلحات المشابهة

إذا نظرنا إلى التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية يبرز لنا جليا أن هناك مصطلحات مشابهة ظهرت قبل ظهور مصطلح اليقظة الاستراتيجية أو رافقتها، وبالتالي فإنه للوصول إلى الفهم الجيد لهذا المصطلح لا بد من التطرق إلى هذه المصطلحات المشابهة من أجل تجنب التداخل بين هذه المصطلحات، وبالنظر إلى اختلاف الأدبيات التي تطرقت إلى هذه المفاهيم فإن مصطلح اليقظة الاستراتيجية هو ترجمة لما يعرف في اللغة الفرنسية Veille Stratégique ونادرا ما يستخدم مصطلح الذكاء الاقتصادي Intelligence économique للدلالة على اليقظة،⁽¹⁾

لكن بالنظر أيضا إلى هذه الأدبيات فإن هناك مجموعة من المصطلحات التي تتشابه مع مصطلح اليقظة الاستراتيجية نذكر من أهمها :

⁽¹⁾ زوار ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2013، ص 09.

1- الذكاء التنافسي Competitive Intelligence :

عرف Boisson الذكاء التنافسي بأنه فن جمع ومعالجة وحفظ المعلومات عن بيئة العمل الخارجية بطرق قانونية وأخلاقية، وأن تتاح تلك المعلومات للأفراد العاملين على مختلف المستويات داخل المؤسسة بهدف الإسهام في تشكيل مستقبل مؤسستهم وحمايتهم من التهديدات التنافسية.⁽¹⁾

لكن هذا المصطلح ظهر لأول مرة على يد مايكل بورتر Michael porter أستاذ علم الاقتصاد بجامعة هارفارد في سنة 1980 والتي استخدمها في تحليل المنافس بمجال الصناعة وقتئذ، والذي ذكره في كتابه (الاستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy)).⁽²⁾

2- ذكاء المنافس Competitor Intelligence :

هو جزء من الذكاء التنافسي تلجأ إليه المؤسسة في حال عدم توفر الامكانيات اللازمة لمراقبة كل البيئة التنافسية، فتركز فقط على المنافسين، وهو يحرص على التوقع بسلوكات المنافسين في سبيل التكيف مع تغييرات المحيط وهو يهدف إلى :

- تقييم ربح استراتيجية التغيير التي يتبناها كل منافس.
- التنبؤ بردة فعل كل منافس اتجاه التغييرات الاستراتيجية التي يمكن أن يتبناها المنافسون الآخرون.
- التنبؤ بردة فعل كل منافس اتجاه المتغيرات التي تحدث في المحيط.

3- ذكاء الأعمال Bussiness Intelligence :

استخدم مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة في مقال نشر عام 1958، من قبل Huns Peter Luhn الباحث في شركة IBM، والذي عرف ذكاء الأعمال بأنه القدرة على فهم الارتباط الموجود بين الأحداث الحالية، من أجل توجيه الاجراءات المطلوبة نحو تحقيق الأهداف⁽³⁾، في حين يشير ذكاء الأعمال حسب Valacich و Shneider إلى تطبيقات وتقنيات لتعزيز وتحليل وتوفير فرص الحصول على كميات هائلة

⁽¹⁾ هالة أمين مغاوري، أليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2017، ص07.

⁽²⁾ Samia Menif, "Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique -Application aux entreprises tunisiennes", thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès- France de Grenoble, décembre 2005, page32.

⁽³⁾ مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية ، المركز الجامعي خميس مليانة، 13-14 مارس 2012. ص3.

من البيانات لمساعدة المستخدمين على تقديم أفضل الأعمال واتخاذ القرارات الصحيحة.⁽¹⁾

4- مسح (تحليل) المحيط Enviromental Scaning : هو عملية دراسة ورصد مختلف العوامل والمتغيرات التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة وذلك باستعمال عدة طرق وأساليب في جمع ومعالجة المعلومات وتحليلها باستخدام عدة طرق إحصائية ونماذج للتنبؤ.

5- الذكاء الاقتصادي Intelligence économique : الذكاء الاقتصادي هو السيطرة على المعلومة وإنتاج المعارف الجديدة، هو فن اكتشاف الفرص والتحديات بالإضافة إلى تحصيل، تخزين، مصادقة، تحليل ونشر المعلومة المفيدة أو الاستراتيجية لمن هم بحاجة إليها، كما يتضمن حماية ملائمة كل مراحل الإعداد(تحصيل)، معالجة واستغلال المعلومة وممتلكات المؤسسة.⁽²⁾

كما عرفت S. LRIVET في سنة 2009 أن الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن تركيبة لثلاث وظائف هي الاستخبارات (اليقظة)، تسيير الخطر المعلوماتي (الحماية)، والتأثير⁽³⁾.

بعد التعرض لمختلف هذه المصطلحات يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أن كل من مصطلحي ذكاء الأعمال (Bussiness Intelligence) وذكاء المنافس (Competitor Intelligence) يستخدمان للدلالة على أهمية مراقبة ومتابعة المنافسين أي أنهما يتعلقان بجانب المنافسة، وبالتالي فإنهما يعبران عن اليقظة التنافسية التي تعتبر أحد أقسام اليقظة الاستراتيجية، في حين أن مصطلح مسح المحيط (Enviromental Scaning) وياتفاق الباحثين هو المصطلح الأكثر دلالة للتعبير عن اليقظة الاستراتيجية نظرا لأنه يشترك نسبيا مع اليقظة الاستراتيجية في المفهوم، الأهداف، الوظائف، المراحل، ومجالات المحيط التي يغطيها، وعلى اعتبار أن النشاط الأساسي لليقظة يقوم على البحث عن المعلومة فإنه كلما انتقلنا في هذا البحث من مستوى إلى مستوى آخر كلما تغيرت الأسماء والمصطلحات، وعلى هذا الأساس فإن نطاق أو مستوى الذكاء التنافسي وما يحمله من ذكاء المنافس تبدو أضيق من نطاق ذكاء الأعمال، وهذه الأخيرة تبدو أضيق أيضا

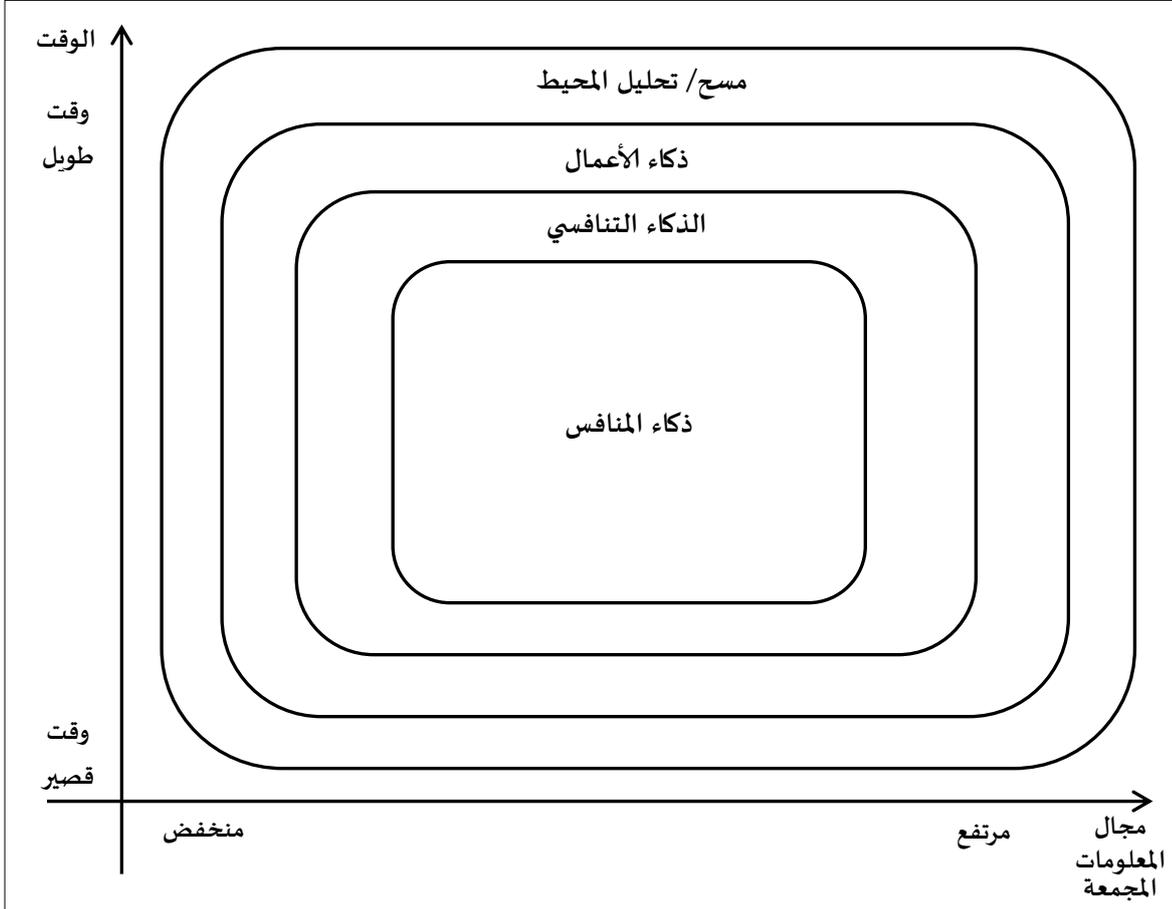
⁽¹⁾ مانع فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 3.

⁽²⁾ أسماء فيلالي، الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية الواقع والمجهودات، ماجستير، جامعة تلمسان، 2014، ص 29.

⁽³⁾ سليمان مرابط، الذكاء الاقتصادي والقيمة التنافسية للمعلومة، دراسة حالة قطاع النسيج والملابس في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2015/2014، ص 20.

من نطاق المسح أو تحليل المحيط، وكذلك فإن الانتقال من مستوى إلى آخر يتطلب وقتاً أكبر للحصول على المعلومة وبالتالي جهد أكثر، وهو ما يلخصه الشكل الموالي :

الشكل رقم (07): أشكال جمع المعلومات من محيط المؤسسة الخارجي



المصدر: زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012، ص12.

المطلب الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة مستمدة من أهمية المعلومات التي توفرها لها، حيث تسمح لها هذه الأخيرة بزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات فهي نظام مفتوح يمكنها من بلورة صورة واضحة عن محيطها الخارجي ونظام إنذار مبكر عن كل ما من شأنه أن يؤثر على عملها أو تهديد قوتها التنافسية، وبالنظر إلى الزوايا المتعددة لأهمية اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة فإنها تسمح بتحقيق ما يلي:

أولاً- اليقظة الاستراتيجية كنظام معلومات : تمكن اليقظة الاستراتيجية من حيث كونها عبارة عن نظام معلومات من:

- الحصول على المعلومات باعتبارها موردا حيويا بالنسبة لها يزيد من رصيد معارفها وخبراتها.
- ضمان الانتقال الجيد للمعلومات عبر كافة مستويات المؤسسة وتصنيفها بمرونة أكبر وانسيابية أكثر تبعا لمتطلبات كل مستوى.
- اليقظة الاستراتيجية نظام معلومات قائم بذاته يقوم بمهام جمع وتحليل ونشر وتوزيع المعلومات للاستفادة منها.
- تنمي اليقظة الاستراتيجية روح العمل الجماعي داخل المؤسسة، وهذا ما يعمل ممثلو اليقظة على تحقيقه فالفرد الواحد لا يمكن أن يقوم بذلك لوحده.
- تمثل المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية أساسا لاتخاذ القرار.

ثانياً- اليقظة الاستراتيجية كوسيلة لفهم المحيط الخارجي :

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية كجهاز إنذار مبكر يمكن من الحصول على الاشارات الاستباقية عن تغيرات المحيط الخارجي، التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية... إلخ باستخدام عملية الرصد.
 - تمكن عملية رصد وتحليل المحيط الخارجي من اكتشاف الفرص والتهديدات والتنبؤ بها.
- ثالثاً- اليقظة الاستراتيجية كوسيلة داعمة لتنافسية المؤسسات : وفي هذا الجانب تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من (1):

- تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها.
 - زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل واحسن.
 - طرح منتجات جديدة وزيادة القدرة على التمتع في أسواق جديدة.
 - توفر رؤية جيدة حول أعمال المنافسين الحالية والمستقبلية.
- كذلك يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تحقق: (2)
- إيجاد شركاء وحلفاء جدد.

(1) قادري محمد، طيب سعيدة، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الثالث، أوت 2017، ص05.

(2) دعاء عبد الرضا هادي، أسيل علي مزهر، مرجع سبق ذكره، ص31.

- اكتساب زبائن وأسواق جديدة.

- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.

- تسمح اليقظة الاستراتيجية بتحقيق الوفرة المالية من خلال استخدام المعلومات المجمع في تحسين الخصائص التقنية للمنتج، جودته وتخفيض تكلفته⁽¹⁾.

رابعاً - اليقظة الاستراتيجية كوسيلة استراتيجية للتسيير:

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة استراتيجية للتسيير، فهي قادرة على تغييرها وفقاً للفرص والتهديدات التي تكتشفها عن طريق هذه اليقظة⁽²⁾. فهي بذلك تعد أداة لإعادة توجيه هذه الاستراتيجية.

- تساعد اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- تمكن اليقظة الاستراتيجية من إيجاد شركاء وحلفاء جدد.

- تسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بتوقع العراقيل المستقبلية التي ستواجهها، والتي من شأنها أن تعيق استراتيجيتها أو تعطيلها.

خامساً - اليقظة الاستراتيجية كوسيلة لدعم القدرة على الابتكار:

- تسمح اليقظة الاستراتيجية بالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتفتح المجال واسعاً أمام الابتكار والرفع من قدرتها على البحث والتطوير.

- تمكن اليقظة الاستراتيجية من إيجاد الحلول لمختلف المشاكل بصفة سريعة .

- تساعد اليقظة الاستراتيجية في إيجاد شركاء في مجال البحث والتطوير والاستفادة من تجارب الآخرين.

المطلب الثالث : خصائص اليقظة الاستراتيجية ومتطلباتها

لا يمكن اعتبار اليقظة استراتيجية إلا إذا توفرت مجموعة من الخصائص، كما أن بناء نظام يقظة فعال يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات وهو ما يتناوله هذا المطلب.

أولاً- خصائص اليقظة الاستراتيجية:

تستمد اليقظة الاستراتيجية خصائصها من خصائص معلوماتها ومن الطرق المستخدمة في الحصول على

هذه المعلومات فهي معلومات استراتيجية تتطلب القيام بعمليات الرصد والتوقع ومسح المحيط الخارجي

للمؤسسة، وهذا ما يتطلب الروح الجماعية والابداعية لدى الأفراد القائمين على اليقظة، وعلى هذا الأساس

⁽¹⁾ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، ماجستير في تسيير

الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 84.

⁽²⁾ علاوي نصيرة، المرجع نفسه، ص 84.

تشير أغلب الدراسات إلى أن أغلب الباحثين على غرار Lesca (2004) يقرون بوجود ستة خصائص لليقظة الاستراتيجية يمكن تبيانها كما يلي :

1- الاستراتيجية: يعد نشاط اليقظة بالنسبة للمؤسسة نشاطا استراتيجيا يعتمد على القرارات التي لا تمتاز بصفة التكرار والتي يكون لها تأثيرا كبيرا على تنافسية المؤسسة، بقائها واستمرارها.

2-اليقظة الاستراتيجية عملية تطوعية: بالنظر إلى ما يتطلبه الوصول إلى المعلومات من تحري ورصد للمحيط فإن اليقظة الاستراتيجية يجب أن تكون عملية تطوعية لا تتوقف عند حدود زمانية ومكانية معينة أو الاكتفاء بقدر ضئيل من المعلومات ولكن اليقظة هي نشاط قائم ومستمر في كل وقت وفي كل زمان، فأفراد اليقظة يعملون في أي وقت وفي أي مكان فأينما تكون المعلومة يجرون ورائها ويسعون للحصول عليها في وقت قياسي لتحقيق الاستفادة القصوى منها.

3- اليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي: الحصول على معلومات ذات معنى يتطلب استخدام الذكاء في ملاحظة العلامات والاشارات في المحيط ومقارنتها وهذا ما يتطلب نوعا من الذكاء والتفاعل بين اعضاء الفريق الواحد.

4- اليقظة الاستراتيجية عملية متصلة بمحيط المؤسسة: إذا كانت المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فإن اليقظة الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة ترتبط بالمحيط الذي تعيش فيه ارتباطا وثيقا، فكل المعلومات التي تود الحصول عليها تستمدتها من هذا المحيط المتكون من مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها المؤسسة وتتأثر بها (جوانب تكنولوجية، تنافسية، تجارية، بيئية، اجتماعية، تشريعية.... إلخ).

5-اليقظة الاستراتيجية عملية منسّة للإبداع: تعتمد اليقظة الاستراتيجية على البحث والتقصي على المعلومات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها للحصول على إشارات إنذار مبكرة تنذر لتفادي تهديد معين أو استغلال فرصة ما، لكن من أجل تحقيق هذه الاستفادة يجب أولا تحليل هذه المعلومات وتقديم التفسيرات المحتملة والفرضيات وهذا ما يتطلب وجود روح ابداعية تطوعية لدى الأفراد المسؤولين عن اليقظة.

6- اليقظة الاستراتيجية عملية توقعية: لا تتوقف اليقظة الاستراتيجية على تحليل وتفسير المعلومات الحالية فقط ولكن أيضا تهدف أيضا إلى صياغة رؤية توقعية لما قد تكون عليه المؤسسة مستقبلا.

ثانيا- متطلبات اليقظة الاستراتيجية:

إن قرار المؤسسة تبني نظاما لليقظة الاستراتيجية يعبر عن توجه جديد لديها يقوم أساسا على التغيير، ليس فقط على المستوى التنظيمي والوظيفي وإنما يشمل أيضا الانتقال إلى تبني أفكارا وتوجهات جديدة تنطلق من

فكرة أن عدم تبنيها لهذا النظام سوف يجعلها غير قادرة على الحفاظ على مكانتها بين المنافسين، إن التوجه إلى هذا النظام يفرض على المؤسسة إعادة هيكلة شاملة لجميع عملياتها وأنظمتها وطرق تسييرها، ولهذا فإن تبني تغييرا بهذا الحجم لاشك أنه يتطلب أيضا توفر مجموعة من المتطلبات التي تعبر عن ضرورة توفر مجموعة من الإمكانيات التي يجب توافرها لبناء نظام يقظة فعال.

بغض النظر عما إذا كانت داخلية أو خارجية فإن متطلبات اليقظة الاستراتيجية يمكن أن تتمثل فيما يلي :

1- التزام الإدارة العليا

ويقصد بذلك أن تقتنع الإدارة العليا (المسؤولين التنفيذيين) بجدوى المشروع فتقوم بمساندة فعالة لخلية اليقظة الاستراتيجية⁽¹⁾، لأن بناء نظاما لليقظة الاستراتيجية في أي مؤسسة هو تعبير جدي في توجيهها الأساسي وأليات وطرق عملها وهو أمر لا يبدأ من تلقاء نفسه بل يجب أن يبدأ برسالة موجهة وواضحة من القيادات الادارية، وعليه فإن دعم هذه القيادات الادارية المطلق يعد شرطا ضروريا لبناء نظام لليقظة⁽²⁾.

ومن بين المظاهر التي تؤكد نية الإدارة العليا في دعم ومساندة مشروع تبني نظام لليقظة هو قيامها بما يلي:

- الدعم المادي والمالي الكامل للمشروع .

-- تنظيم والمشاركة في دورات تكوينية وأيام دراسية حول فوائد نظام اليقظة.

- توعية العمال، تشجيعهم ، تحفيزهم وتحسيسهم بأهمية اليقظة الاستراتيجية والمزايا التي ستجنيها المؤسسة من وراء اعتماد هذا النظام.

2- إعادة الهيكلة التنظيمية

أي قدرة المؤسسة على إعادة توزيع المهام وتقسيم الأعمال وتحديد المسؤوليات والتنسيق بين كل الأقسام والمستويات الادارية بما يتماشى وتحقيق أهداف اليقظة واعتباره هدفا محوريا بالنسبة لباقي الأهداف ويمكن أن تشمل عملية إعادة الهيكلة التنظيمية المحاور التالية :

- تعديل أو اختيار هيكل تنظيمي مناسب يأخذ بعين الاعتبار تعقد البيئة ويساعد على استباق المعلومات واستشراف المستقبل.

- تحسين العلاقات العامة مع جميع الأطراف التي يمكن أن تكون مصدرا للمعلومة.

(1) بن خديجة منصف، محددات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، 2012، ص96.

(2) قوجيل نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص81.

- تحسين التنسيق سواء كان بين أجزاء نظام اليقظة ذاته (تنسيق داخلي) أو بين المؤسسة والادارات وجميع الأطراف المتعاملة معها (تنسيق خارجي).

3- ثقافة تنظيمية داعمة لليقظة الاستراتيجية

تتمثل الثقافة التنظيمية بشكل عام في مجموع القيم والعادات والمعتقدات والقيم المشتركة التي تترسخ داخل المؤسسة والتي يتم نقلها عبر الأجيال المختلفة، أما إذا ارتبطت هذه الثقافة بتبني مشروع أو نظام لليقظة فإنه يجب أن تكون مرتبطة بتغيير طريقة التفكير والتخلي عن ما هو معتاد عليه والتحول إلى تفكير استراتيجي تنبؤي يقوم أساسا على القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية ورصدها، وعموما فإن الثقافة التنظيمية التي تدعم نظام اليقظة يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية:

- رفض احتكار المعلومات ومشاركتها بين الأفراد عن طريق المناقشة والحوار.
- العمل على الترويج والتحسيس بأهمية اليقظة ووزنها وضرورتها.
- إعطاء المعلومات الأهمية الكافية وتوضيح الدور الذي تلعبه في توجيه استراتيجيات المشروع.
- تحفيز الأفراد ومكافئتهم.
- ثقافة متفتحة تركز الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة والمبدعة وتشجيع استثمار مصادر المعلومات.
- تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة والتنافس من أجل تفعيل اليقظة وتدعيم أنشطتها.
- إدماج نشاط اليقظة ونتائجها في المهام اليومية للمشروع.

4- موارد بشرية ذات كفاءة عالية

يتوقف نجاح نظام اليقظة الاستراتيجية وفعاليتها أكثر من غيره من الأنظمة على الكفاءة التي يمتاز بها ممثلو هذه اليقظة، حيث يتوجب على الأفراد التي توكل إليهم مهمة اليقظة أن يتمتعوا بالمهارة العالية والقدرة على اقتناص المعلومات والتحليل والاستنتاج بهدف الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات، ومن أمثلة هذه المهارات ما أشار إليه JEAN MICHEL والتي تشمل ما يلي:

- محترفو المعلومات والثوثيق: ويتمثل عملهم في جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها ويكون هؤلاء على علم تام بمصادر المعلومات التي يتم الاعتماد عليها.
- مختصو اليقظة: لديهم أدوات جد متطورة وذلك لتنشيط حالة اليقظة الاستراتيجية.
- شبكات الجمع: وهم المساهمون أي الممثلون غير الرسميون لليقظة الاستراتيجية.

5- موارد مالية قادرة على تحقيق أهداف اليقظة: على غرار باقي الأنظمة أو المشاريع يتطلب مشروع بناء نظام لليقظة الاستراتيجية توفر الموارد المالية المناسبة لدعم وتسهيل نشاط اليقظة في جميع مراحلها وعلى جميع مستوياتها، لأنه كلما زاد حجم هذه الموارد زادت امكانية الحصول على نتائج مرضية أكثر، وتتجلى أهمية توفير الموارد المالية في تدعيم نشاط اليقظة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية :

- يتطلب اعتماد نظام لليقظة الاستراتيجية الحصول على تكنولوجيا وبرامج خاصة.
- في حالة عدم توفر المؤسسة على المهارات الحالية فإن استقطاب هذه الأخيرة يتطلب تخصيص الموارد المالية الخاصة بذلك.
- يمتاز نشاط اليقظة بحركية مستمرة والحصول على المعلومة أينما كانت وبأي طريقة كانت يتطلب دفع كل النفقات المرتبطة بذلك، ومن أمثلة ذلك مصاريف التنقلات، مصاريف متابعة المحاضرات والملتقيات والمعارض التي ينظمها المنافسون، شراء وثائق مساعدة على تفعيل اليقظة، برامج التكوين، اقتناء براءات الاختراع، المشاركة في الدوريات...إلخ.

المطلب الرابع: اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي

لقد كان الظهور الأول لمصطلح الذكاء الاقتصادي على يد شركة IBM في مقال نشره أحد موظفيها يدعى Hans Peter Luhn والذي جاء بالمفهوم الواسع على أن كل نظام اتصال مستخدم يؤدي إلى قيادة الأعمال يمكن اعتباره نظام ذكاء بالمعنى الواسع، وأعطى أهمية لنشاط البحث عن المعلومة والقدرة على فهم العلاقات بين الوقائع المتوفرة لقيادة العمل نحو الهدف المرجو⁽¹⁾، إلا أن المفهوم العملي للذكاء الاقتصادي لم يكن إلا في سنة 1994 في تقرير قدمه Henry Martre عن مجموعة عمل المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا عندما عرفه بأنه مجموع النشاطات المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مختلف هذه النشاطات موجهة بطريقة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الأساسية لممتلكات المؤسسة في ظل أحسن الظروف سواء من حيث الوقت، الجودة أو التكلفة⁽²⁾، لكن التعريف الذي قدمه Claud Rever (المنسوب الوزاري لمنظمة الذكاء الاقتصادي بفرنسا) سنة 2015 كان أكثر شمولية

(1) لعرابي خديجة، دحماني عزيز، واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية لولاية برج بوعريش، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد السابع، سبتمبر 2018، ص390.

(2) لعرابي خديجة، دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص390.

حيث اعتبره أسلوباً أو نمطاً للحكمة القائمة أساساً على استغلال المعلومات الاستراتيجية لخلق قيمة دائمة في المؤسسة، فالذكاء الاقتصادي يرتبط بالتفكير والعمل على التقليل من درجة عدم اليقين ويخدم تنفيذ الاستراتيجيات وأهداف خلق القيمة.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه كل نشاط يقوم على أساس مراقبة المحيط الداخلي والخارجي بهدف البحث عن المعلومة، جمعها، تحليلها ونشرها للأطراف التي تحتاج الاستفادة منها وحمايتها واستخدامها كوسيلة تأثير وضغط.

إذا كان للذكاء الاقتصادي ثلاثة أبعاد (عناصر) هي اليقظة الاستراتيجية، الحماية والتأثير فإن اليقظة الاستراتيجية ستكون في المرحلة الأولى عندما تسعى المؤسسة من خلال رصد ومراقبة محيطها الداخلي والخارجي إلى الحصول على المعلومات وتحليلها وتوزيعها بهدف استخدامها في تجنب التهديدات واغتنام الفرص الموجودة أمامها فإنها بعد ذلك إذا استطاعت حماية هذه المعلومات المتحصل عليها واستخدامها في الضغط والتأثير على المنافسين فإنها تكون بذلك تمارس الذكاء الاقتصادي، فهذا الأخير لا يكفي بالحصول على المعلومات فقط ولكن أن تكون للمؤسسة أيضاً القدرة على حمايتها في ظل سعي المؤسسات المنافسة للحصول عليها بكل الطرق من جهة وتأمينها واستخدامها في الحفاظ على قدرتها في مجارة المنافسين والتفوق عليهم من جهة أخرى.

⁽¹⁾ Derfouf Medamine , wassila Tabet aouel, haid zahia, **L'intelligence économique en faveur de la dynamique entrepreneuriale par les époles économiques intelligents**, étude exploratoire a l'entreprise sonatrach aval. JFBE, numéro 07, septembre 2018, page 624.

المبحث الثاني: تنظيم اليقظة الاستراتيجية

تمثل المعلومة حجر الأساس الذي تقوم عليها نظم المعلومات وكذلك الأمر بالنسبة لليقظة الاستراتيجية، فإذا أرادت المؤسسة اعتماد نظاما لليقظة الاستراتيجية فإن عليها قبل ذلك أن تبحث عن تحصيل المعلومات من مصادرها، وهذا ما يقودنا إلى التعرف على طبيعة معلومات اليقظة الاستراتيجية وانواعها، مصادرها ونظامها.

المطلب الأول: معلومات ونظام اليقظة الاستراتيجية

أولاً- معلومات اليقظة الاستراتيجية:

إن اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن مسار معلوماتي استراتيجي، فهي تبدأ بالبحث عن المعلومات من داخل المؤسسة إلى خارج المؤسسة ثم تعود إليها، فهذه المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الاستراتيجية ولقد اختلفت أنواع هذه المعلومات باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها لكن التصنيف الشائع الاستعمال هو ذلك الذي يقسمها إلى ثلاثة أنواع⁽¹⁾:

1- معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها للاستعمال الداخلي وتبرز أهميتها في استخدامها في مقارنة أدائها بأداء أحسن المؤسسات أو ما يسمى بالمقارنة المرجعية (Benchmarking) ويتم الحصول على الكثير من هذه المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية مثل نظام معلومات الموارد البشرية، نظم الإنتاج، الجودة... إلخ، ورغم أهمية هذا النوع من المعلومات فإنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة للترصد الاستراتيجي وتعتبر معلومات مدعمة فقط.⁽²⁾

2- معلومات التأثير: وهي تلك المعلومات التي انتجت داخل المؤسسة وتوجه للاستعمال الخارجي (خارج المؤسسة) أي أنها موجهة للتعامل مع أطراف خارجية مثل الموردين والعملاء ويتولى نظام المعلومات التسويقية مهمة تسيير هذه المعلومات وتبقى هذه المعلومات أيضا مجرد معلومات مدعمة.⁽³⁾

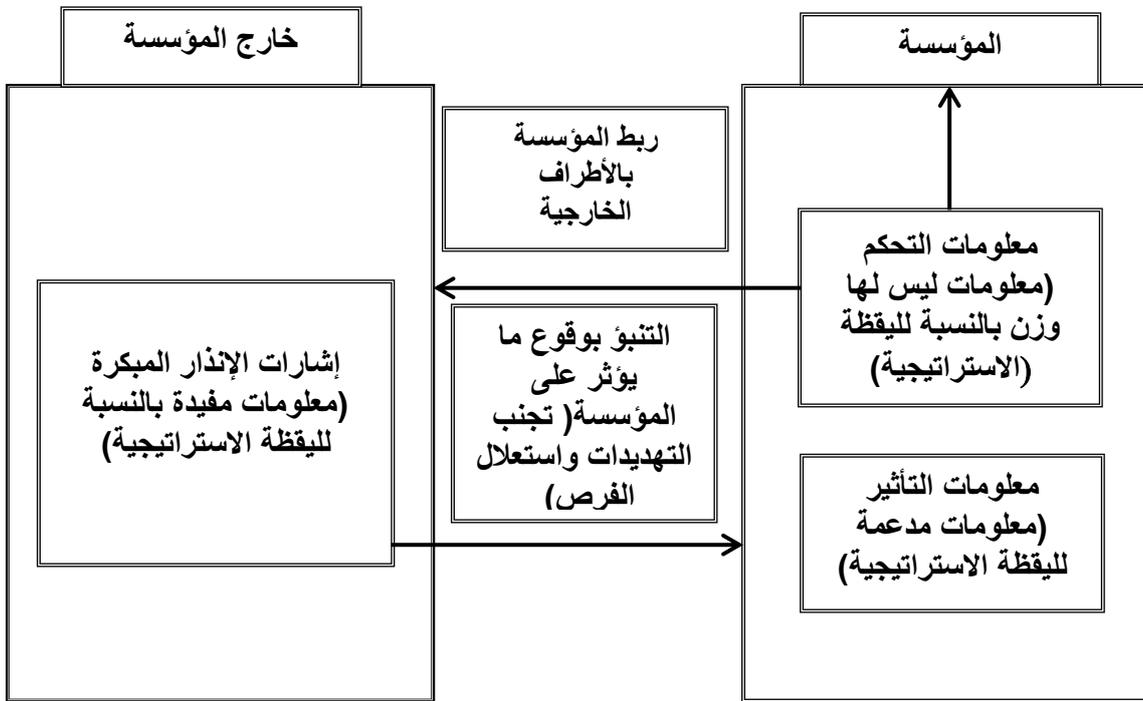
(1) علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

(2) سعيد كرومي، أحمد عملا ستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف يومي 8 و 9 نوفمبر، 2010، ص 14.

(3) علاوي نصيرة، المرجع نفسه، ص 97 .

3- إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): وتمثل المعلومات الرئيسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة. اعتمادا على التصنيف الذي يكون على أساس مصدر المعلومات من داخل المؤسسة أو من خارجها فإنه يمكن اعتبار معلومات التحكم ومعلومات التأثير معلومات داخلية أما إشارات الإنذار المبكرة فتعتبر خارجية. ومما سبق يمكن تلخيص أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08) : أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 264.
- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 101.

ثانيا- نظام اليقظة الاستراتيجية:

إذا أرادت المؤسسة أن تتبنى نظاما لليقظة الاستراتيجية فإن عليها أن تأخذ بالحسبان نقطتان مهمتان تتعلق الأولى بمدى قدرتها على مباشرة هذه اليقظة بنفسها (داخليا) أو لجوئها إلى جهات خارج المؤسسة لتحقيق

ذلك، وأما الثانية فتتعلق بضرورة أن تفاضل بين نوعين من النظام نظام يقظة مركزي ونظام يقظة غير مركزي⁽¹⁾.

1- نظام اليقظة المركزي:

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة تم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وذلك ما يتطلب تكاتف جهود جميع مسيري هذا النظام حتى تثبت نجاعته.

1- نظام اليقظة اللامركزي:

يتشكل هذا النظام من أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف أو الاستراتيجية الكلية للمؤسسة فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية ومراحلها

أولاً: أنواع اليقظة الاستراتيجية

تباينت آراء الباحثين حول أنواع اليقظة الاستراتيجية ولكن العديد منهم يتفق على أنها أربعة أنواع ومن بين هؤلاء (1989) MARTINET ET RIBAUT، (2003) CAROLIN AND SYLVIE، (2004) LESCA و (2007) LAURENT والذين أجمعوا على أن هذه الأنواع الأربعة تتمثل في اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية ويستعرض هذا المطلب وبنوع من التفصيل كل نوع من هذه الأنواع الأربعة .

1- اليقظة التنافسية

يرتبط نشاط اليقظة التنافسية بمراقبة حركة وأنشطة واستراتيجية المؤسسات المنافسة من خلال جمع المعلومات التي تمكن من تحليل المنافسة من خلال الوقوف على نقاط الضعف والقوة لديهم من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

(1) مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمم، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019، ص 30.

- تعريف اليقظة التنافسية:

يعرف RIBAULT اليقظة التنافسية بأنها ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية، عدد العلامات، الاستثمارات، المشاريع الجارية. ويحدد MICHAEL PORTER المعلومات التي تحتاج المؤسسة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية⁽¹⁾: الكفاءات الحالية للمنافسين، استراتيجيات المنافسين، الأهداف الجديدة للمنافسين، قدرات المنافسين والفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

- دوافع اليقظة التنافسية:

تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تبني اليقظة التنافسية بدرجة أكبر من الأنواع الأخرى نتيجة لمجموعة من الدوافع التي تتعلق في غالب الأحيان بتهديد موقعها التنافسي، ويمكن أن تكون هذه الدوافع ممثلة في العناصر التالية:

- المؤسسة تعيش في بيئة شديدة التنافس (داخل وخارج قطاع النشاط).

- تغير استراتيجيات المنافسين، سياستهم التسعيرية، قنوات التوزيع، منتجاتهم وخدماتهم تفرض على المؤسسة متابعة ورصد هذه التغيرات.

- الحفاظ على الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة وتفوقها تفرض عليها متابعة المنافسين.

- مصادر اليقظة التنافسية:

لا شك أن المؤسسة قد تجد بعض الصعوبات في الحصول على المعلومات من منافسيها نظرا لأن كلا من هؤلاء يتابع الآخر ولا يريد أن يترك أي فرصة للمنافسين لاكتشافه ومعرفة خطته الاستراتيجية، ولذلك فإن المؤسسة وللحصول على أفضل المعلومات عن المنافسين تجد نفسها مجبرة على تبني أسلوب الاستخبارات كاستراتيجية هجومية أو أنها تنتهج استراتيجية دفاعية استباقية من خلال مراقبتهم عن بعد وباستخدام وسائل غير مباشرة، ومن أهم المصادر التي تستعملها المؤسسة في جمع المعلومات التي تبقىها على يقظة دائمة أمام منافسيها ما يلي:

- المواقع الإلكترونية للمنافسين.

- اعلانات التوظيف.

- المقابلات والمقالات الصحفية الخاصة بالمنافسين والزيائن.

⁽¹⁾ عيسى نبوية، أوبختي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كألية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات بثلسمان، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 102.

- مواقع التواصل الاجتماعي.
- مواقع الاعلانات عن المناقصات.
- المعارض والتظاهرات المقامة من طرف المنافسين.
- الويب وما يوفره من خدمات وتطبيقات.
- أهمية اليقظة التنافسية : تستمد اليقظة التنافسية أهميتها من خلال تركيزها على أطراف خارج المؤسسة (منافسون) يغيرون من سياستهم واستراتيجياتهم ويطورون أساليبهم بطريقة مستمرة، فهم بذلك يمثلون تهديدا حقيقيا لها لا بد من مواجهته، فاليقظة التنافسية تمكن المؤسسة من الإجابة على مجموعة التساؤلات التي تحددها وضعيتها الحالية والمستقبلية، ويمكن استخلاص أهمية اليقظة التنافسية من خلال النقاط التالية:
- تمكن اليقظة التنافسية من معرفة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة.
- تمكن اليقظة التنافسية من التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين.
- التعرف على منتجات المنافسين وفعاليتها وكذلك إمكانياتهم التطويرية.
- تستخدم المؤسسة كأداة فعالة في معرفة قوة وضعف المنافسين.
- تمكن المؤسسة من الوقوف على قدرتها على توقع المنافسين.⁽¹⁾

2- اليقظة التكنولوجية

- تعريف اليقظة التكنولوجية :

عرف (SINGH & SECRETARY 2006) اليقظة التكنولوجية على أنها مجموعة من الخطوات لمعرفة التطورات التكنولوجية والتقنية التي تحصل في محيط المنظمة من خلال جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها لصنع القرار في المنظمة.⁽²⁾، وهناك من عرفها على أنها تلك العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها، ومنافسيها في إطار مجال نشاطاتها

(1) حسان بقدر، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(2) ناجي عبد الستار محمود، مهدي حكمت مهدي، أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلا للتجديد الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47، الجزء 2، 2019، ص 7.

وذلك لمتابعة التطورات التي قد تؤثر على مستقبلها⁽¹⁾، أما F. JAKOBIAK فيعرفها على أنها مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي والتأثيرات الحاضرة والمستقبلية من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير، وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة الاقتصادية بصفة لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية وتطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطوير مراحل وعمليات التصنيع، تطوير معدات وألات جديدة وحتى تطوير أنظمة المعلومات⁽²⁾. ومن خلال ما سبق يمكن تعريف اليقظة التكنولوجية على أنها تعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية :

- التحليل المستمر والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط.
- التدقيق التكنولوجي الذي تنشط فيه المؤسسة.
- دراسة السوق التكنولوجي الداخلي والخارجي والتغيرات التي تطرأ عليه.
- البحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير، فهي تسمح بالتقليل من المفاجأة المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع بطريقة غير منتظرة.

2- دوافع اليقظة التكنولوجية :

- أدى التطور الكبير في وسائل البحث والحصول على المعلومات إلى محاولة المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنيات المستعملة وجعلها تقوم بإنشاء هيئات خاصة وظيفتها مراقبة ورصد كل هذه التطورات مدعومة في ذلك بمجموعة من الدوافع⁽³⁾:
- تسارع التغيرات التكنولوجية.
 - انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع المنتجات الجديدة.
 - المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار.

⁽¹⁾ دليلة بركان، نوال هاني، نجاه مسمش، مساهمة نظام المعلومات في تفعيل اليقظة التكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الصناعة الدوائية، مجمع صيدال نموذجاً، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد1، جوان 2020، ص 234.

⁽²⁾ مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق للمتعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019، ص 29.

⁽³⁾ دليلة بركان، المرجع نفسه، ص 235.

- قلة الموردين للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة كالإلكترونيك، الإعلام الألي، الصناعات الكيميائية...إلخ.

3- مصادر اليقظة التكنولوجية:

لا تكتفي المؤسسة باقتناء مختلف التكنولوجيات والتقنيات ولكن يجب عليها ومن أجل الحفاظ عليها أن تقوم بمراقبة وترصد كل التطورات الممكنة الحدوث في هذه التكنولوجيات والتقنيات سواء كان داخل قطاع نشاطها أو خارجه، ولقد ساعد تطور وسائل البحث في التوسع أكثر للحصول على المعلومات من المصادر المختلفة والتي يمكن أن تتمثل فيما يلي:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة والمشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات وأطروحات البحث.

- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.

- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط .

- بنوك المعلومات.

- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.

- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسين.

- تراخيص براءة الاختراع، فمثلا وفي الجزائر يمكن أن يمد المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية المؤسسات بالمعلومات التي تطلبها.

كما يمكن إضافة بعض المصادر التي لا تقل أهمية مثل:

- مختلف المنظمات العالمية التي توضع مجموعة من المعايير الدولية التي يجب احترامها مثل المنظمة العالمية للتقييس ISO.

- المتابعة المستمرة للتطبيقات الجديدة المستخدمة المرافقة لمنتجات المنافسين.

3- أهمية اليقظة التكنولوجية:

تعتبر اليقظة التكنولوجية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها لكونها الأداة التي تتمكن من خلالها من معرفة استراتيجيات المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا التعرف على التكنولوجيات المستخدمة من طرف زبائننا، مورديها أو شركائها، وعلى أساس المعلومات المتوصل إليها يتم اتخاذ القرار إما بالحفاظ على التكنولوجيا المستخدمة أو التخلي عنها والتوجه لاستخدام تكنولوجيات أكثر تطورا حتى تستطيع مجارة منافسيها. ولقد أدركت الدول أهمية اليقظة التكنولوجية فراحت تخصص لها ميزانية خاصة، فالمؤسسات اليابانية تخصص 3% من رقم أعمالها بينما تخصص المؤسسات الفرنسية 5% من رقم أعمالها.

ويمكن تلخيص أهمية اليقظة التكنولوجية في النقاط التالية:

- التعرف على أحدث التكنولوجيات المستخدمة داخل وخارج قطاع النشاط ومختلف المعايير التي تقوم عليها.
- تفادي المفاجآت التكنولوجية .
- محاكاة المؤسسات الرائدة تكنولوجيا والاستفادة منها.
- تعزيز قوة المؤسسة من خلال قدرتها الدائمة والمستمرة على تطوير تكنولوجياتها.
- تخفيض التكاليف.
- زيادة جودة المنتجات.
- تعزيز الإبداع التكنولوجي والتعريف بأفضل الطرق.
- المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاريع البحث وبراءات الاختراع الجديدة أو تطوير التكنولوجيا المستخدمة.

3- اليقظة التجارية

إذا أرادت المؤسسة أن تبقى يقظة في بيئة متغيرة فإنها لا يجب أن تكتفي بمراقبة التطورات التكنولوجية وترصد المنافسين فحسب وإنما وبالموازاة مع ذلك يجب عليها مراقبة أطراف أخرى لا تقل أهمية عن ذلك متمثلين في العملاء (الزبائن) والموردين وهو ما يعبر عنه باليقظة التجارية.

- تعريف اليقظة التجارية:

يعرف بورتر PORTER اليقظة التجارية أو ما يطلق عليها باليقظة التسويقية بأنها ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقة بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق، فاليقظة التجارية تخص النظام التسويقي، أي أنها تهتم بالعلاقات وبالطرق والكيفيات التسويقية الحديثة وبالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين.⁽¹⁾

وتشمل اليقظة التجارية جميع عمليات البحث، المعالجة، والنشر لمختلف المعلومات المتعلقة بأسواق المؤسسة، مراقبة تطورات الأسواق، صورة منتجات المؤسسة وسلوك المستهلكين، التوجهات الترويجية، وتبيان أثرها في السوق.⁽²⁾

(1) بن خليفة أحمد، بعلي حمزة، ولاسي سمير، مساهمة التردد الاستراتيجي في تحقيق الأسبقية التنافسية، دراسة ميدانية على شركة ooredoo للاتصالات، الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، JFBE، العدد السابع، سبتمبر 2018، ص192.

(2) ضربان هارون ن حمو نادية، اليقظة الاستراتيجية ومدى اسهاماتها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة condor، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 12، ديسمبر 2019، ص385.

من خلال ماسبق يتضح جليا أن اليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي يهتم بالبحث والحصول على المعلومات المتعلقة بمحورين رئيسيين يرتبط الأول بزبائن المؤسسة في حين يرتبط الثاني بمورديها وهذا ما يمكن توضيحه اعتمادا على نموذج بورتر من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم(09): اليقظة التجارية وفقا للنموذج التنافسي لبورتر



المصدر: بلقدور حسان، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، حالة المؤسسات الجزائرية، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص61.

- دوافع اليقظة التجارية:

تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تبني هذا النوع من اليقظة كونها تركز على طرفان رئيسيان في العملية لا يمكن الاستغناء عنهما، فهي بذلك مدفوعة للأخذ بعين الاعتبار هذين الفاعلين الأساسيين:

✓ يتطلب استمرار نشاط المؤسسة وجود زبائن يفتنون منتجاتها وخدماتها وموردين يعملون على تموينها والحفاظ على هؤلاء يستلزم مراقبة ورصد كل التغيرات ممكنة الحدوث في كلا منهما وكذلك العلاقة بينهما.

✓ إن انتقال المؤسسة من استراتيجية إلى أخرى لا يمكن إلا بعد دراسة وتحليل سلوكيات ووضعيات الزبائن والموردين، سواء كان ذلك بالتوسع أو الاندماج أو التركيز فهي تحاول دائما الحفاظ على زبائنها القدامى ومحاولة الحصول على زبائن آخرين.

✓ يرتبط نشاط اليقظة التجارية عموما بصفة مباشرة بمنتجات وخدمات المؤسسة، ولذلك فهي تسعى دائما لتوفيرها بالجودة والكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب ولذلك عليها أن تراقب وتتابع كل التفاصيل التي من شأنها أن تؤثر على سمعة هذه المنتجات والخدمات وتعمل جاهدة على الحفاظ على ولاء مستهلكيها.

- مصادر اليقظة التجارية: تستخدم المؤسسة كل وسيلة تراها مناسبة وقادرة على مراقبة ورصد زبائنها ومورديها، ومن أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بهم، ومن بين هذه الوسائل نذكر مايلي:

✓ الجرائد والمجلات المتخصصة المحلية والدولية.

✓ دراسات السوق.

✓ العلاقات مع الجمعيات والنقابات.

✓ الاتصالات المباشرة مع الموردين والزبائن عن طريق رجال البيع.

✓ المعارض والملتقيات والمؤتمرات.

✓ وسائل الاعلام والاتصال.

✓ الحملات الاشهارية للمنافسين.

- أهمية اليقظة التجارية:

تتمثل أهمية اليقظة التجارية بالنسبة للمؤسسة في كونها أداة ربط بينها وبين زبائنها ومورديها يتوجب عليها

الحفاظ على هذه العلاقة وبناء على هذا يمكن أن تتجلى أهمية اليقظة التجارية من خلال النقاط التالية:

1- الزبائن: تحاول المؤسسة جاهدة ودائما الحفاظ على زبائنها وإرضائهم باعتبارهم هم من يقتنون منتجاتها، ولذلك فإن يقظتها حول هؤلاء الزبائن يمكن أن تحقق للمؤسسة ما يلي:

✓ معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وتطويرها من أجل أن تكون مستعدة لتلبيةها.

✓ قياس عدم رضا الزبائن ولو كان بنسبة ضئيلة والتطلع إلى كسب ولائهم حتى لا يتجهون إلى المنافسين

✓ تستطيع المؤسسة من خلال هذه اليقظة تحديد قدرة زبائنها على السداد بهدف الوقوف وضعيتها المالية من جهة والابتعاد عن أي توتر يمكن أن يحدث بينها وبين هؤلاء الزبائن.

✓ تمكن اليقظة التجارية من دراسة العلاقة بين زبائنها والموزعون نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الموزعون في إيصال شهرتها إلى الزبائن حتى لا تخسر عددا كبيرا منهم.

2- الموردون: إن الهدف الرئيسي الذي تهدف إليه المؤسسة من بقائها يقظة اتجاه مورديها هو الحصول

على التموين الكافي وبأقل التكاليف وفي سبيل تحقيق ذلك تسعى دائما إلى:

✓ معرفة قدراتهم المالية والتفاوضية.

✓ التعرف على البدائل الممكنة للمفاضلة بين الموردين.

✓ يعتبر الموردون أيضا من أهم المصادر للحصول على المعلومات حول التكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين وتطور أسعار المواد الأولية.

4- اليقظة البيئية

تهتم اليقظة البيئية بباقي مكونات البيئة الخارجية التي لم تشملها الانواع الثلاثة السابقة، أي أنه على المؤسسة أن تقوم بمراقبة كل ما يحصل في بيئتها الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، السياسية، الديموغرافية، الثقافية والتي من شأنها أن تؤثر في نشاط المؤسسة وضمان استمراريتها.⁽¹⁾

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق بجانب واسع من البيئة وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المستقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها، معالجتها وارسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية لعملية اليقظة.⁽²⁾ وعليه فإن اليقظة البيئية يمكن أن تشمل الانواع التالية:

- **اليقظة الاجتماعية:** تهتم اليقظة الاجتماعية بدراسة مختلف التحولات التي يشهدها المجتمع مثل التغيرات الديمغرافية ومختلف الصراعات والقيم والعادات والتقاليد ... الخ. وتحاول المؤسسة من خلال هذا النوع من اليقظة أن تبقي نفسها على اطلاع دائم بوسطها الاجتماعي بمختلف متغيراته بهدف توقع ما قد يؤثر على العلاقة سواء بين المؤسسة والموظفين أو بين المؤسسة ومختلف شرائح المجتمع، فمثلا اذا استطاعت أن تراقب وتتابع النمو الديمغرافي و رأت أن نسبة الاناث قد تفوق نسبة الذكور فإن عليها الاخذ بالحسبان عند تحديد الفئة المستهلكة لمنتجاتها، وكذلك إذا استطاعت أن تراقب عادات الاسرة في استهلاكها لأنها بذلك ستضمن الحفاظ على زبائنها.

- **اليقظة الاقتصادية:** تركز اليقظة الاقتصادية على مجموع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، كمعدلات التضخم، المداخيل، الأجور، القدرة الشرائية، أسعار الإنتاج، السياسية الضريبية المطبقة... الخ وبصفة عامة يهدف إلى مراقبة الوضع الاقتصادي العام بكل متغيراته التي من شأنها أن يكون لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة، ويمكن إعطاء بعض الأمثلة على سبيل الذكر وليس الحصر كما يلي:

(1) كواكب عزيز حمودي، سناء عريبي محمد، تأثير اليقظة الاستراتيجية في صنع القرارات الادارية : دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 45، 2019، ص 165 .

(2) بوخرصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية جامعة وهران، 2015، ص 50 .

✓ **المداخل والأجور:** تتمكن المؤسسة من خلال دراسة ومتابعة تطورات الأجور والمداخل من تحديد الفئة الاستهلاكية المستهدفة حسب فئات الأجور.

✓ **السياسات الضريبية:** من بين العوامل التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة واستراتيجيتها تأثيرا مباشرا السياسة الضريبية المطبقة في منطقة النشاط، فأي تغيرات في معدلات الضريبة يكون لها تأثيرا مباشرا على أرباح المؤسسة وتوجهاتها الاستثمارية فإذا رأت أن معدلات الضريبة المطبقة سترتفع في منطقة نشاط معينة فإنها ستخفض من حجم استثماراتها في تلك المنطقة وتتوجه إلى منطقة أخرى أقل من ذلك.

✓ **أسعار الإنتاج:** تحاول المؤسسة دائما مراقبة أسعار الإنتاج وتطوراتها خاصة فيما يتعلق بارتفاع وانخفاض التكاليف خاصة تلك المرتبطة بتكلفة المواد الأولية.

✓ **قوانين الاستثمار ومعدلات التضخم:** إذا أرادت المؤسسة التوسع في استثماراتها أو مباشرة استثمار جديد فإنه يجب عليها أن تتطلع على مختلف قوانين الاستثمار، وتحاول أن تجيب على مجموعة من التساؤلات: هل هذه القوانين مشجعة على الاستثمار؟ ماهي التسهيلات المقدمة وماهي الصعوبات المتوقعة؟

ما هو زمن الحصول على الرخصة؟.. إلخ، فجمع المعلومات حول ذلك كله يعطي للمؤسسة الفرصة لمباشرة الاستثمار أو الإحجام عليه. وكذلك الأمر بالنسبة لمعدلات التضخم فارتفاعها يدل على هشاشة الوضع الاقتصادي الذي تنتشط فيه المؤسسة والعكس صحيح، ويمكن أيضا إضافة عناصر أخرى لها نفس التأثير مثل معدلات الفائدة، معدلات الادماج والانفاق.

- **اليقظة السياسية، القانونية والتشريعية:** ويقصد بها مراقبة كل التغيرات السياسية الحاصلة في بلد معين، خاصة بلدان العالم الثالث التي يكون نظامها الاقتصادي كانعكاس لنظامها السياسي، ومثال ذلك معرفة القرارات والسياسات الحكومية مثل الاعانات الصناعية، قوانين الضرائب والرسوم أو الاعفاءات الضريبية، تأثيرات الانتخابات، الاستقرار السياسي، قوانين الاستثمار الاجنبي مثل قاعدة 51/49 التي تتبناها الجزائر كقاعدة للحفاظ على السيادة الوطنية، كل هذه المتغيرات من شأنها أن تضلي بظلالها على المؤسسة وتؤثر عليها سلبيا إذا لم تستطع التكيف معها والبقاء في حالة يقظة اتجاهاها.

- **اليقظة الإيكولوجية:** وهي تلك اليقظة التي تجعل المؤسسة قادرة على متابعة كل قوانين ومعايير البيئة العالمية، وأن تعمل على تطابق منتجاتها مع هذه المعايير، لأنها إن لم تحقق ذلك فإن ذلك سيضعف من قوتها التنافسية وسمعتها، ومثال ذلك فقد أصبح من الضروري الحصول على شهادات مثل الإيزو ISO.

ثانيا - مراحل اليقظة الاستراتيجية:

إن المسار الذي تسلكه المؤسسة في طريقها إلى إرساء نظاما لليقظة يمر حتما بمجموعة من المحطات أو المراحل والذي يبدأ بتحديد الأهداف وينتهي بنشر المعلومات.

لقد تعددت هذه المراحل نتيجة لمجموعة من الأسباب⁽¹⁾:

- **السبب التاريخي:** ترتبط اليقظة ارتباطا مباشرا ووثيقا بالمعلومات وقد عرفت تطورا تبعا للدراسات والأبحاث المتعلقة بها فتعددت (ازدادت) هذه المراحل تبعا لهذه التطورات، فقد بدأت اليقظة بثلاثة مراحل هي جمع المعلومات، التحليل والاستخلاص، وأخيرا نشر المعلومات واتخاذ القرار تم إلى أربعة مراحل تم إلى خمسة وأكثر من ذلك.

- **السبب التدقيقي:** وهنا تختلف مراحل اليقظة وتتعدد بحسب اهتمام الأفراد بالدقة أو الهدف المرجو من اليقظة نفسها.

- **السبب الاصطلاحي:** ويقصد به أن التسميات المختلفة لليقظة الاستراتيجية نفسها وعدم الاتفاق حولها يجعل هذه المراحل تختلف وتتعدد، إما بتعدد المصطلحات أو بالتقسيم الزمني، أي أنه من خلال التقسيم الزمني يمكن تقسيم اليقظة إلى فترتين تتمثل الأولى في عملية رصد ومتابعة الأحداث بينما تتمثل الثانية في استغلال المعلومات والاختلاف هنا يكون في تحديد المراحل الجزئية لكل فترة، إضافة إلى الأسباب السالفة الذكر فهناك من يضيف سببا آخر متمثلا في التكنولوجيا، فهذه الأخيرة زادت من سهولة الحصول على المعلومات وتحليلها مما أدى إلى إمكانية اختزال بعض المراحل حيث أصبحت الأنترنيت وسيلة مهمة يمكن بواسطتها الحصول على تلك المعلومات التي لم تستطع الحصول عليها من المصادر الرسمية، وأيضا مكنت مختلف البرامج من تحقيق الدقة والمصادقية، وكذلك مكنت قواعد البيانات التي أصبحت تستعملها المؤسسات اليوم من زيادة القدرة على تخزين ونشر المعلومات.⁽²⁾

⁽¹⁾ قوجيل نورالدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس، أم البواقي، ماجستير في الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابة، 2012، ص55.

⁽²⁾ حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 264.

رغم الاختلاف حول مراحل اليقظة الاستراتيجية والذي ذكرنا أسبابه فيما سبق فإن الكثير من الباحثين يتفقون على أنها تتكون من أربعة مراحل أساسية يمكن تفصيلها كما يلي:

1- مرحلة الاستهداف

يتمثل استهداف اليقظة الاستراتيجية في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إليها، وتكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة⁽¹⁾، أي أنه يتم خلال هذه المرحلة تحديد المجالات التي ينصب عليها نشاط اليقظة، حيث يتم تقسيم هذه المجالات إلى أهداف دقيقة تعبر عن الاحتياجات الدقيقة من المعلومات والتي حددتها المؤسسة سابقاً.

وتتجلى أهمية مرحلة الاستهداف في كونها تمكن تحديد مستويات اليقظة، حيث تمكن من تحديد مستويات اليقظة تبعاً لاحتياجاتها فتكون داخلية إذا تعلقت هذه الاحتياجات بتطوير مصلحة معينة وتكون خارجية إذا تعلقت بالمؤسسة ككل، وبذلك فإن مراقبة نفس الهدف قد تؤدي إلى الحصول على معلومات من مستويات مختلفة.

إن مرحلة الاستهداف تتضمن مجموعة العمليات أو الخطوات التالية :

- **تحديد الاحتياجات:** وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات بالنسبة للمؤسسة في كونها تجيب على أسئلة مهمة جداً يمكن من خلالها أن تحدد مصادر المعلومات بنوعها الرسمية وغير الرسمية ومن ثم تحديد الأهداف والأولويات، ويمكن أن تنصب هذه الأسئلة حول المحاور التالية :

✓ ماهي طبيعة ونوع المعلومات المراد البحث عنها؟

✓ كيف يتم الكشف عن إشارات الإنذار المبكر وماهي المعايير المعتمدة في ذلك؟

✓ ماهي البيئة الخارجية التي يجب استهدافها وماهي الأساليب المتبعة في ذلك؟

✓ كيف يتم تحديد الأولويات؟

- **تحديد المتعاملين:** ويقصد بذلك تحديد كل شخص طبيعي أو معنوي يمكن أن يؤثر على مستقبل المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة سواء كانوا زبائن أو منافسين أو موردين، لأن عدم الاهتمام

(1) علوط فتيحة، معين أمين السيد، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، 2018، ص199.

بالمتعاملين الحاليين والمحتملين يكون له تأثيرا سلبيا على المؤسسة، وكلما كان عدد هؤلاء قليل نسبيا كلما كانت عملية الاستهداف أسهل.

- **تحديد المواضيع:** يعبر الموضوع عن ذلك النشاط أو تلك الخصائص المميزة الموجودة لدى أحد المتعاملين والتي تراها المؤسسة مهمة وأن معرفتها ضروري بالنسبة لها، فإذا أرادت المؤسسة مثلا أن تطلق منتوجا جديدا فإن عليها أن تتعرف على المتعاملين الذين ينتجون منتجا مشابها وخصائصه، وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن يكون للمتعامل المستهدف الواحد عدة مواضيع كما يمكن أن يكون لنفس الموضوع عدة متعاملين.

رغم أن المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو المنشط لعملية الاستهداف إلا أن هذه العملية تتطلب تعاون ومجهودات الجميع.

يقوم الاستهداف على التحليل المعمق للاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة واستقبال الاشارات واستخدامها في التنبؤ مهما كانت ضعيفة، وفي سبيل تحقيق هذا الغرض يمكن للمؤسسة الاستعانة بعدة طرق نذكر منها:

- **طريقة SWOT :** والتي تتمثل في تحليل نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة حيث تسمح هذه الطريقة بتحديد المحاور الرئيسية للتطوير⁽¹⁾

- **طريقة فريق LESCA :** حيث تقوم هذه الطريقة على الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تؤدي في النهاية إلى تحديد الهدف من اليقظة، ويتم ذلك باستخدام الوثائق التالية :

- جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة بأسماء المتعاملين وقائمة أخرى للموضوعات.

- قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد في البحث عن المعلومات.

- قائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها.

2- مرحلة جمع المعلومات

بعد مرحلة الاستهداف وما تتضمنه من تحديد الاحتياجات من المعلومات والمجالات المستهدفة تأتي مرحلة أخرى من مراحل اليقظة الاستراتيجية وهي مرحلة جمع المعلومات أي محاولة تعقب هذه المعلومات والحصول عليها، ومن أجل ذلك تستخدم المؤسسة عدة طرق من بينها ما جاء به JAKOBIAK حيث أقر أن هناك ثلاثة طرق: (2)

(1) قوجيل نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص55.

(2) زرزور العياشي، مداحي محمد، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية، مجلة أداب الكوفة، المجلد 1، الاصدار 24، 2015، ص8.

- براءات الاختراع: حيث يتم جمع المعلومات هنا بتراكم الأبحاث الموثقة لبراءات الاختراع في قواعد البيانات.

- المعلومات الاقتصادية المنشورة: وتشمل هذه المعلومات البيانات الصحفية، التقارير من الشركات المنافسة، الاحصائيات، القوانين والتشريعات الجديدة والتقارير الصادرة عن الهيئات العامة، وتصنف هذه المعلومات ضمن خانة المعلومات المفتوحة أو المعلومات البيضاء.

- عن طريق الاحتكاك الميداني: ويمكن ذلك من خلال حضور الصالونات المهنية والتسويقية، صالونات الابتكار ذات العلاقة بمجال الصناعة، المقابلات مع الأشخاص الذين لهم علاقة بمجال التنافس... إلخ توكل مهمة جمع المعلومات إلى أفراد يسمون بالمتعقبون بنوعهم المستقرون (موجودون على مستوى المكاتب ويستخدمون قواعد البيانات، الوثائق، الجرائد... إلخ) أي يجمعون هذه المعلومات من المصادر الداخلية، والمتعقبون الخارجيون وهم الذين يحاولون الحصول على المعلومات من المصادر الخارجية مثل الزبائن، الموردون، المعارض... إلخ باستخدام كل الوسائل المتاحة سمعية كانت أو بصرية أو أي نوعا آخر.

3- مرحلة تحليل المعلومات

وتتمثل هذه المرحلة في تحليل المعلومات المجمع في شكلها الخام وفرزها والاحتفاظ فقط بالمعلومات التي ترتبط بمجال او بموضوع اليقظة، حيث يتم أولا التحقق من هذه المعلومات والتأكد من صحتها ثم محاولة تحليل وفحص هذه المعلومات بهدف تمييز الاشارات الضعيفة منها أو القوية واستخلاص المادة المعلوماتية التي يمكن أن تكون أساسا لعملية التوقع، بعدها وفي نهاية هذه المرحلة يتم تخزين هذه المعلومات المحصل عليها وتوثيقها باستخدام مختلف الوسائل مثل قواعد البيانات من أجل الرجوع إليها مرة أخرى من أجل الاستفادة منها مرة أخرى.

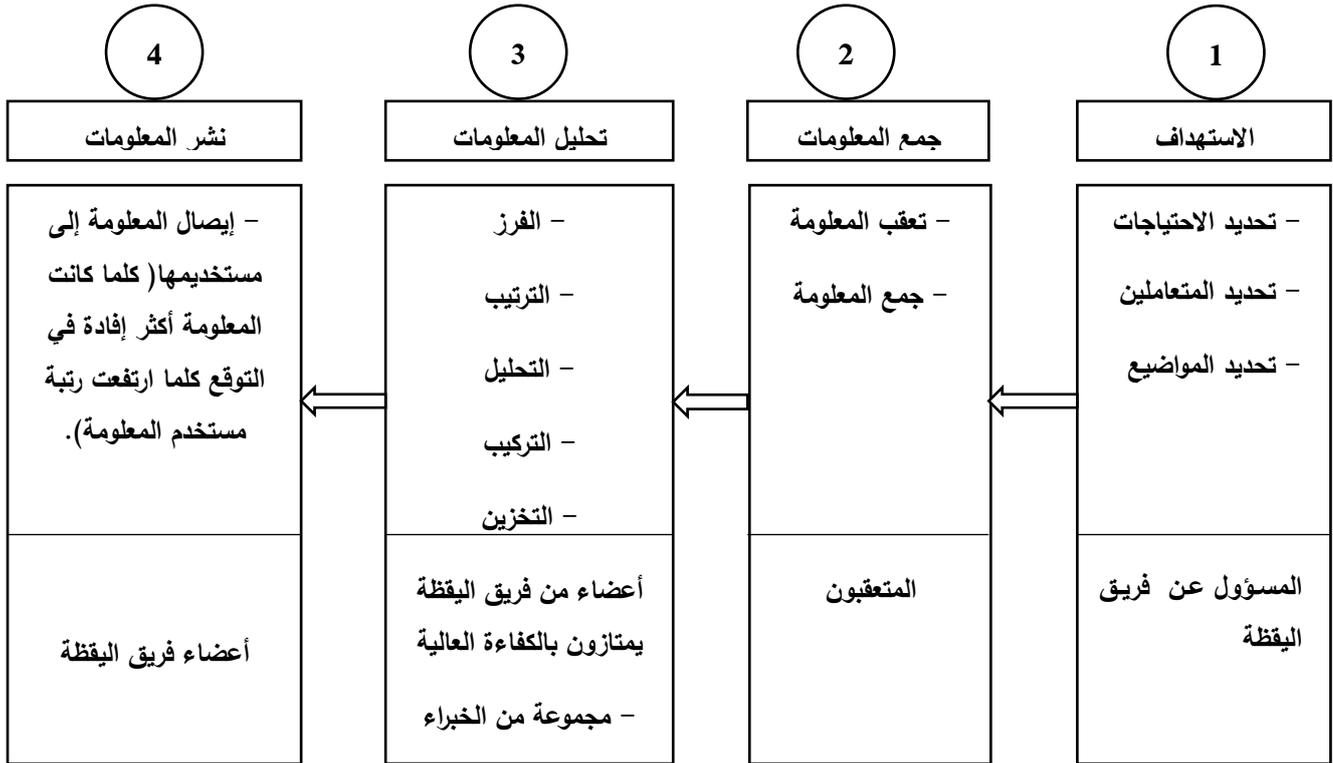
4- مرحلة نشر المعلومات

بعد القيام بتحليل المعلومات والحصول على ما هو مطلوب منها لخدمة أهداف اليقظة التي تتوخاها المؤسسة تحاول هذه الأخيرة نشر هذه المعلومات وجعلها في متناول مستخدميها سواء كان هذا الاستعمال بشكل فردي أو جماعي لتكون أساسا لاتخاذ القرار، وتتطلب عملية النشر توفر المؤسسة على نظاما للبحث والنشر يضمن الوصول إلى هذه المعلومات في حينها وبالذقة المطلوبة أيضا.

وعموما تتمثل وسائل نشر المعلومات في المستندات، الرسائل المكتوبة والإلكترونية، التوزيع المباشر.

ويمكن تلخيص مراحل اليقظة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (10): مراحل اليقظة الاستراتيجية ومن يقوم بها



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد02، ديسمبر2014، ص 262-264.

- سليمان مرابط، الذكاء الاقتصادي والقيمة التنافسية للمعلومة دراسة حالة قطاع النسيج والملابس في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2014/2015، ص20.

تجدر الإشارة إلى أن هناك من يضيف مرحلة خامسة متمثلة في التغذية العكسية على أساس أن لكل فعل ردة فعل، هذا صحيح لكن بالنسبة لليقظة الاستراتيجية فإن هذه المرحلة تكون ضمنية لأن متخذو القرارات الاستراتيجية والذين يمثلون أعلى هرم فريق اليقظة الاستراتيجية عند تحديدهم الأهداف المتوخاة من اليقظة يضعون أيضا سيناريوهات متوقعة لحالة الفشل في تحقيق الأهداف سواء كان هذا الفشل جزئي أو كلي

ويضعون البدائل الممكنة لذلك، ولهذا يتم تقييم ما تم الحصول عليه من نتائج ومقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المرجوة تتم تلقائياً لأنها معدة مسبقاً، كذلك فإن المتقظون الكبار يشرفون أيضاً على تصحيح الخطوات والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة المحيطة وهذا ما يقلل من احتمالات حدوث الانحرافات أو الاختلالات.

وفي الأخير إن مراحل اليقظة الاستراتيجية عملية متواصلة ومستمرة لا يجب أن تتقطع وهي تتطلب كفاءات عالية من أجل القيام بها على أحسن وجه ممكن للحصول على أفضل النتائج.

المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

في سعيها لتحقيق يقظتها الاستراتيجية والحفاظ عليها تستخدم المؤسسة مجموعة من الطرق تختلف باختلاف الجوانب التي تركز عليها كل طريقة والأهداف المنشودة من وراء ذلك، كما أن الحصول على المعلومة التي تعد جوهر عملية اليقظة تستعمل المؤسسة مجموعة من الوسائل التي قد تختلف في كيفية استخدامها لكن يبقى الهدف الأساسي منها هو الحصول على المعلومة في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة.

إن الكثير من الأبحاث تخلط بين طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية وتصنفها في خانة واحدة، لكن في دراستنا هذه سنحاول الفصل بينهما على اعتبار أن الطريقة تمثل المنهج العام والكيفية التي تتم بها اليقظة، أما الوسائل فهي عبارة عن أدوات منفذة للطريقة فيمكن للطريقة الواحدة أن تجمع بين عدة وسائل.

أولاً - طرق اليقظة الاستراتيجية

من أبرز الطرق التي تستعملها المؤسسة في تحقيق يقظتها الاستراتيجية نجد:

- طريقة المقارنة المرجعية BENCHMARKING

عرف WEISS المقارنة المرجعية بأنها " أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء منظماتنا مقارنة بأداء وممارسات أكثر المنظمات نجاحاً التي تعمل في مجال الصناعة الذي تعمل فيه أو خارجه".⁽¹⁾ أما GARIBALCHI فيعرفها على أنها " تلك العملية التي تسمح بالتعرف، التحليل والتبني من طرف المكيف(مسير المؤسسة) للتطبيقات والممارسات المتعلقة بالمؤسسات الأكثر نجاعة في العالم وذلك بنظرة تحسينية للأداء في مؤسسته الخاصة فتعتبر أداة من أدوات المراقبة أدوات المراقبة للقيادة".⁽²⁾ ومن هذا يمكن الوصول إلى أن المقارنة المرجعية عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء وإحداث التغيير في المؤسسة من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع المؤسسات المتميزة والرائدة ونقلها إلى غيرها من المؤسسات.

(1) عماد الدين عادل أبو هاني، أثر المقارنة المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة، دراسة حالة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2018، ص8.

(2) زرار العياشي، غياد كريمة، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 2017، ص213.

إن المقارنة المرجعية لا يعتبر تقليدا لأداء الآخرين والوصول إليهم ولكن التعلم منهم. اشتق مصطلح المقارنة المرجعية BENCHMARKING من علم المساحة إذ استخدم المساحون منذ مئات السنين علامات صفة BENCHMARKS نقاط مرجعية REFERENCE لمواضع محددة مسبقا تقوم استنادا إلى النقاط الأخرى.⁽¹⁾

أما من حيث التطور التاريخي للمقارنة المرجعية فإن هذه الأخيرة ليست وليدة اليوم بل تعود جذورها التاريخية إلى بدايات القرن التاسع عشر، ويمكن تلخيص أهم مراحل هذا التطور من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(09): التطور التاريخي لمفهوم المقارنة المرجعية

السنة	
1810 (بريطانيا)	RAWEL FRANCIS صناعي فرنسي يقوم بدراسة حول أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية بحثا عن أفضل التطبيقات نجاحا
1913 (أمريكا)	هنري فورد يطور خط التجميع كأسلوب صناعي متميز
خمسينيات القرن الماضي (اليابان)	اليابانيون يقومون بمحاكاة الشركات الأمريكية بهدف جمع المعلومات واستقطاب الأفكار وتطبيقها في منتجاتهم ومبتكراتهم.
1975 (أمريكا)	الشركة الأمريكية RANK - XEROX المختصة في آلات التصوير والسحب تطبق لأول مرة المقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي
مطلع التسعينيات	اللجنة الأوروبية تنشئ نادي من أجل دعم هذه الطريقة يدعى THE EUROPEAN BEST PRACTISES NETWORK
إلى غاية يومنا هذا	أغلب الشركات تطبق المقارنة المرجعية ومنها : KODAK، IBM، FORD، XEROX، MOTOROLA.....إلخ

المصدر : من إعداد الطالب عتمادا على : زرزار العياشي، غياذ كريمة، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، 2017، ص212-213.

تستخدم المؤسسة اليقظة لمراقبة وملاحظة منافسيها المباشرين وغير المباشرين وباستخدام المقارنة المرجعية كطريقة مرافقة فإنها تستطيع المقارنة بينها وبين هؤلاء المنافسين باتخاذ الأحسن منهم كمرجع ومحاكاته والاستفادة مما توصل إليه.

وتتعدد أوجه اليقظة التي تهدف إليها المؤسسة عند استخدام المقارنة المرجعية كطريقة في تحقيق ذلك باختلاف أنواع وتقسيمات المقارنة فهي تشمل نوعين رئيسيين⁽²⁾ :

(1) زرزار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص211.

(2) بلقدور حسان، مرجع سبق ذكره، ص82.

- ✓ **المقارنة المرجعية الداخلية:** وهي التي تستخدم على مستوى المؤسسة وتهدف من هذه الأخيرة من خلالها إلى تحليل ومقارنة المفاهيم، الطرق والوسائل والإجراءات والمنتجات والخدمات وتعتبر مرحلة للتعلم واكتساب الخبرة الأولية التي تسمح بالقيام والانتقال إلى المقارنة المرجعية الخارجية.
- ✓ **المقارنة المرجعية الخارجية:** وتشمل الأنواع التالية :
- ❖ **المقارنة المرجعية التنافسية:** والهدف منها كذلك هو تحليل الطرق والادوات والاجراءات والمنتجات المستخدمة من قبل المنافسين المباشرين المؤقتين أو الدائمين.
- ❖ **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وتهدف المؤسسة من ورائها إلى تحليل ومقارنة وظائفها مع الوظائف المشابهة لدى المؤسسات الرائدة غير المنافسة في نفس قطاع النشاط وتتعلق عموماً بتعريف وتوثيق الاجراءات المرتبطة بالأداء.
- ❖ **المقارنة المرجعية التنظيمية:** والهدف منها هو تحسين الأنشطة التي لها تأثير كبير على المؤسسة فمشاركة المؤسسات غير المنافسة والمنتمية لنفس قطاع النشاط وذلك بتسليط الضوء على أوجه القصور والأعطال والاختلالات الداخلية.
- ❖ **المقارنة المرجعية للإجراءات :** والهدف منها كذلك هو تحليل وتكييف العمليات والاجراءات الحرجة كل واحدة بحسب مدخلاتها ومخرجاتها، وهذا بمشاركة المؤسسات الرائدة في نفس قطاع النشاط بواسطة ابراز خصوصية بعض الاجراءات والعمليات.
- ❖ **المقارنة المرجعية الاستراتيجية:** ويهدف هذا النوع من المقارنة المرجعية إلى تحليل والتكيف مع الاستراتيجيات المربحة وذلك بالمشاركة مع المؤسسات التي لها تنسيق مسبق مع المؤسسات الرائدة وهذا من خلال زيادة القدرة على التحليل الاستشراقي وتسهيله من أجل تقوية قدرة التصور المستقبلية الممكنة والتفكير الاستراتيجي.
- ❖ **المقارنة المرجعية التعاونية :** والهدف منها هو أن تكون المؤسسة هي الأفضل والحفاظ على ذلك وهذا بمشاركة المؤسسات التي لها تنسيق وتعاون ناجح وطويل المدى، وتعتبر المقارنة المرجعية التعاونية لاستمرار المنهجي للمقارنة المرجعية الاستراتيجية.
- ❖ **المقارنة المرجعية الجنيصة :** وهي تلك المقارنة التي تبنى على ملاحظة وتحليل المؤسسات التي لها نفس طرق واجراءات العمل من أجل اكتساب أفضلها.

لقد ازدادت أهمية المقارنة المرجعية منذ ظهورها إلى اليوم وأصبح استخدامها من قبل المؤسسات كواحدة من أهم الطرق المستخدمة لتقييم أدائها وتحديد الفجوات والاختلالات لأن تفوق وتميز المؤسسة الرائدة يجعل باقي المؤسسات تحاول أن تحدد حدودها وتتنظر إليها على أنها القدوة التي تصبو إليها وتريد محاكاتها والاستفادة منها، ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه الأخيرة يتوجب عليها أن تبقى في حالة يقظة اتجاه هذه المؤسسات الرائدة، تراقب نشاطها وتحلل نقاط قوتها وجعلها كمرجع لقياس أدائها، وإذا كانت جميع أنواع

المقارنة المرجعية تساهم في تحقيق اليقظة الاستراتيجية بجميع أنواعها فإن في اليقظة التنافسية تبدو أكثر مساهمة على اعتبار أنها تركز كثيرا على نشاط المنافسين وتحاول استشراف وتحليل وتنبؤ ما سيحدث، وهذا ما يتوافق مفهوم اليقظة الاستراتيجية.

- طريقة القياس العلمي

يقوم القياس العلمي على تحليل ووصف الأشياء وصفا كميا بالنظر لمرجع معين بهدف الوصول إلى تقييم التقدم في الأبحاث العلمية بغرض تحسين الأداء، فالأبحاث العلمية المختلفة في شتى المجالات تمكن الباحثين من الاطلاع على مختلف التكنولوجيات والطرق الحديثة المستخدمة مما يعطي للمؤسسات فرصة أكبر أن تكون يقظة اتجاه كل تغير ممكن وتبقيها على تواصل دائم بمحيطها التنافسي والتكنولوجي.

ثانيا - وسائل اليقظة الاستراتيجية:

من أجل أن تكون المؤسسة يقظة لابد أن يتوفر لها مجموعة من الوسائل والأدوات التي تساعد في تحقيق أهدافها على أحسن وجه ممكن، وقد تطورت هذه الأدوات بتطور تقنيات وتكنولوجيات المعلومات والاتصال ونذكر من بين أهم هذه الأدوات:

1- الأنترنت أداة لليقظة

خلال سنوات قصيرة من عمر التاريخ الانساني استطاعت الأنترنت أن تفرض نفسها كأحد أهم الوسائل أكثر استعمالا، وسيلة جمعت العالم ووحدته وجعلته بين أيدي مستعملها.

في عصرنا الحالي لم يقتصر دور الشبكة العنكبوتية على تسهيل الحصول على المعلومات في جميع مناحي الحياة وتلقي الأخبار لما يجري في العالم في حينها بل أصبحت الأنترنت اليوم وسيلة للدفع الالكتروني، للتجارة الالكترونية ووسيلة لكسب المال من خلال تقديم خدمات ومنتجات عبر هذه الشبكة، ولم يتوقف دور الأنترنت عند هذا الحد بل أصبحت اليوم وسيلة مهمة في يد المؤسسات لمتابعة ورصد كل ما يحيط بها ومتابعتها سواء من خلال مواقعها أو ما ينشر عبر مختلف الصفحات والمقالات الصحفية، وتبرز الأنترنت كأداة لليقظة من خلال كونها مصدرا لمعلومات اليقظة الاستراتيجية من جهة وما توفره من خدمات لمستعملها من جهة أخرى خاصة فيما تعلق بخدمات البريد الالكتروني، فرق الأخبار، وبروتوكول نقل الملفات والتحاوور الأني.

- الأنترنت كمصدر لمعلومات اليقظة الاستراتيجية :

يتميز CHOO و TEO بين نوعين من المعلومات معلومات أولية وأخرى ثانوية⁽¹⁾، تشمل المعلومات الأولية البراءات والمنتجات الجديدة وخدمات المؤسسات و الإعلانات وردود الزبائن ومنتجات المنافسين، وكذلك بعض مواقع التوزيع والمواقع المتخصصة لهذا النوع، إضافة إلى المعلومات المتاحة عن طريق الأخبار (NEWS GROUP) والعديد من التوقعات حول الرضا أو عدم الرضا عن مستويات وخدمات

(1) قوجيل نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

المؤسسة، وتبقى المواقع الخاصة بالمنافسين من أهم مصادر معلومات اليقظة وخاصة التنافسية نظرا لقدرتها ليس فقط على تبيان السياسة العامة للإنتاج ولكن أيضا الاستفادة منها من خلال إتاحتها الفرصة لتقديم الطلبات، عروض العمل ومختلف الإعلانات الإشهارية. أما المعلومات الثانوية فتشمل كل المعلومات المنشورة في مختلف وسائل الاعلام والاتصال المتعلقة بالبيئة أو بالمنافسين مثل الاعلام على الخط، مواقع متخصصة وغيرها وكذلك قواعد البيانات التجارية مثل: Dialog، lexis Nexis والتقارير المالية للمؤسسات ومواقع البورصات ومقالات الصحافة على الخط...إلخ.

- الأنترنت كوسيلة بحث عن معلومات اليقظة الاستراتيجية:

تستخدم المؤسسة شبكة الأنترنت كوسيلة لتحسين يقظتها الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأدوات يمكن ذكر أهمها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): أدوات الأنترنت في خدمة اليقظة الاستراتيجية

الأداة	أهم الاستخدامات	أوجه الاستفادة منها في مجال اليقظة الاستراتيجية
الدليل(فهرس المواقع)	- فهرس للمواقع العامة والمهنية - منظم حسب المواضيع يديره مختصون توكل لهم فهم والحكم على جودة الموقع قبل إدراجه في الدليل.	- يستعمله المتيقظ في بداية بحثه لتحديد المصادر التي تحتوي على حجم كبير من المعلومات واستكشاف موضوع يجمله أو العتور على مواقع مماثلة حول نفس الموضوع عن طريق ما يعرف بالكلمات الرئيسية
محركات البحث	أداة بحث متوفرة من خلال مواقع خاصة تستخدم لاسترجاع كل المصادر المتعلقة بموضوع البحث من خلال الكلمات المفتاحية مثل : google , yaodo , pikanews... إلخ	- أداة يمكن استخدامها في الحصول على المعلومات الخاصة باليقظة. - وسيلة لمتابعة المستجدات. - التعرف على وضعية المنافسين من خلال ما توفره من مواقع وتقارير
محركات البحث الوصفية	- يشبه محرك البحث في عمله إلا أنه يستعمل عدة محركات تم اختيار النتائج الأكثر ملائمة مع كل محرك - تحليل النتائج والتحقق من صلة الروابط وإلغاء الإجابات المتكررة.	- أداة يمكن برمجتها للمراقبة المستمرة أو العمل على فترات منتظمة ومن أمثلتها http://www.socialmention.com وهي محركات أثبتت فعاليتها كوسيلة بحث في اليقظة الخاصة بالسمعة الالكترونية.
الوكيل الذكي	- برمجية مستقلة تعمل بدلا عن المستخدم ودون تدخله - يستخدم للبحث في الويب وفق معلومات محددة ومعايير يكون المستخدم قد وضعها مسبقا وينقسم إلى قسمين : - وكلاء البحث مثل: webseek ، copenic agent - وكلاء المراقبة والتنبيه مثل : wysigot ، website: watcher	- يستخدم في مجالات : - السمعة الالكترونية، إدارة المخاطر - الاستخبارات ، اليقظة التنافسية - اليقظة التي تهتم بالاتجاهات العامة - مراقبة قادة الرأي والضغط
الملخص الوافي للموقع	- صيغة لوصف البيانات وتسهيل عملية نشرها بطريقة آلية عبر تدفق للمعلومات - يستخدم في متابعة أخبار المواقع دون الحاجة إلى زيارة كل موقع على حدى	- استخدام تكنولوجية تدفق ال RSS كوسيلة من وسائل اليقظة التنافسية أو التجارية كمتابعة أخبار منافس أو ظهور منتج جديد يساعد على توفر الوقت والجهد ومن أمثلتها : RSSOW ، Netvibes

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على:

عبد المجيد قدي، رتيبة نحاسية، أدوات البحث عبر الويب في خدمة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد29، المجلد2، 2014، ص233-235.

توفر الأنترنت المعلومات لليقظة الاستراتيجية خاصة منها التنافسية والتجارية(التسويقية) وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن المنافسين ونشاطاتهم ومنتجاتهم وأخر ما تم استخدامه من طرق وتكنولوجيات،

وبصفة عامة يمكن للمؤسسة أن تستفيد من استخدام شبكة الأنترنت من خلال ما توفره من الميزات التالية⁽¹⁾ :

- ✓ **مراقبة المنافسين:** من حيث منتجاتهم و استراتيجيتهم ومحاولة التعرف على نقائصها من خلال ردود الزبائن والاستخدام عن الاعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين من خلال المدونات.
- ✓ **ربح الوقت:** فهي تسمح بالحصول على المعلومات في وقتها الحقيقي وهذا باستخدام أدوات البحث عن المعلومات خاصة أنها متاحة للاستخدام طوال الوقت.
- ✓ **تخفيض التكاليف:** وذلك لكون معظم الأدوات المستخدمة في شبكة الأنترنت هي مجانية أو مفتوحة المصدر من أجل الوصول إلى المعلومات فالحصول على المعلومة مجانا يوفر للمؤسسة تكاليف إضافية كذلك إن سهولة وصول المؤسسة إلى المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب يجعلها في حالة يقظة اتجاه محيطها وذلك ما يعزز قوتها ومكانتها.

2- خدمات الأنترنت في خدمة اليقظة الاستراتيجية

إضافة إلى الأدوات التي سبق ذكرها توفر شبكة الأنترنت عدة خدمات لمستخدميها بسرعة فائقة، وبتكلفة ضئيلة، ويمكن تلخيص خدمات الانترنت من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم(11) : خدمات الأنترنت في خدمة اليقظة الاستراتيجية

الخدمة	التعريف والاستخدام
خدمة البريد الالكتروني	- أول الخدمات التي تم تطويرها على الأنترنت - ربط المواقع بعضها ببعض وارسال واستقبال الرسائل الالكترونية
خدمة الشبكة العنكبوتية للمعلومات	- تسمى خدمة الويب وتعد أكثر الخدمات استخداما - يمكن بواسطتها الابحار في مختلف المواقع والصفحات عن طريق وسائط متعددة - يستخدم الويب للترويج والدعاية والاعلان
خدمة بروتوكول نقل الملفات	- تحميل الملفات عبر الأنترنت مثل ملفات جهاز الخادم لإرسال التحديثات اللازمة إلى الأجهزة الخادمة.
خدمة مستويات النقاش	تستخدم من طرف المشتركين للتعبير عن آرائهم
خدمة الدردشة والاتصال المباشر	حوار مباشر مع عدة أشخاص من أماكن مختلفة عبر العالم
خدمة المجموعات الاخبارية	وسيلة للنقاش مع أشخاص ذوي اهتمامات مشتركة
بنوك المعلومات	- تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة ببعض البعض وتخزينها حسب كل فئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة للاستفادة منها.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على : بوداود فاطمة، دور الأنترنت في إرساء اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهران، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، المجلد 13، العدد،01،2019،ص135-136.

(1) عبد المجيد قدي، رتيبة نحاسية، مرجع سبق ذكره، ص235.

تجدر الإشارة أنه وبالنظر إلى موضوع هذه الدراسة فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP باعتباره نظام معلومات متطور باستمرار يستخدم أغلب هذه الوسائل في عمله اليومي ، فبالإضافة إلى كونه في حد ذاته عبارة عن بنك(قاعدة) معلومات تقوم بتخزين المعلومات للاستفادة منها لاحقاً فإن هذا النظام أصبح اليوم يمكن استخدامه على الهواتف الذكية بتطبيقات مختلفة تمكن المستخدم من البقاء على اتصال دائم بعمله ومعرفة كل ما يجري حوله.

المطلب الرابع: فوائد وعراقيل اليقظة الاستراتيجية

توفر اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة العديد من الفوائد لكن تحقيق هذه الأخيرة يتطلب التغلب على مختلف العراقيل التي يمكن أن تقف حاجزاً أمام تحقيق الاستفادة القصوى وبالوجه الذي يخدم أهدافها.

أولاً- فوائد اليقظة الاستراتيجية:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة مهمة في يد المؤسسة تمكنها من مواجهة التهديدات المحتملة واقتناص الفرص الممكنة من خلال استشعار ما قد يحدث في بيئتها من تغيرات، إن الفوائد التي تجنيها المؤسسة من وراء تبنيتها لنظام اليقظة الاستراتيجية تتعدد سواء على الصعيد الداخلي وما توفره من زيادة القدرة على ترشيد الاتصال وزيادة القدرة على الإبداع واتخاذ القرار وتحسين الإبداع بصفة عامة، أو على الصعيد الخارجي وما تقدمه من مساعدة في تنمية مزاياها التنافسية واعتبارها كوسيلة ربط بينها وبين بيئتها الخارجية، وعموماً يمكن أن تتجلى فوائد اليقظة الاستراتيجية في العناصر الآتية: (1)

- استشعار التغيرات السريعة والمفاجئة واستباقها.
- رفع القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.
- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- اكتساب زبائن وأسواق جديدة.
- إيجاد شركاء وحلفاء جدد.
- توجيه استراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الاستراتيجية.

(1) دعاء عبد الرضا هادي، أسيل علي مزهر، الذكاء واليقظة الاستراتيجيتين وأثرهما في تحقيق النجاح التنظيمي استطلاع لأراء القيادات الإدارية في جامعة المثنى حول تطبيق البرنامج الحكومي لسنة 2018-2022 ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(10)، العدد(1)، 2020، ص31.

- المساعدة في اتخاذ القرارات.
- ضمان الاستجابة السريعة للزبون.
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير.
- تحليل البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
- رفع الأرباح وزيادة حجم المبيعات.
- دفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره واكسابها ميزة تنافسية.
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومة الأولية والخام، والمعلومة الدقيقة بعد معالجتها ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.

ثانيا-عراقيل اليقظة الاستراتيجية وسبل مواجهتها:

1- عراقيل اليقظة الاستراتيجية

تتطلب عملية بناء نظام لليقظة الاستراتيجية توفير كل الامكانيات والموارد المتاحة ودعم هذه العملية في جميع مراحلها وتجاوز كل العراقيل التي قد تقف أمام تحقيقها وتؤثر سلبا على استمرار نشاطها وتحقيق الأهداف المرجوة والبحث عن الحلول الكفيلة لمواجهة هذه العراقيل لأن أهمية الحصول على معلومات اليقظة واستغلالها تفرض على المؤسسة ضرورة التغلب على تلك الصعوبات والعراقيل، ويمكن تقسيم العراقيل التي تواجهها المؤسسة عندما تريد بناء نظاما لليقظة الاستراتيجية إلى ثلاثة أقسام رئيسية⁽¹⁾ :

- عراقيل مرتبطة بالمعلومات: وتتمثل فيما يلي:
 - ✓ الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها بالنوعية المطلوبة.
 - ✓ تداخل المعلومات الموجودة في البيئة وتشابكها لدرجة يصعب التعرف عليها واختيار أنسبها.
 - ✓ تعدد مصادر المعلومات وصعوبة تحديدها بدقة والوصول إليها.

(1) سهيلة بومعزة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص145-147.

✓ سرعة تقادم المعلومات مما يؤدي إلى صعوبة تتبع ومحاكاة كل المستجدات والتطورات السريعة جدا في كل المجالات.

- عراقيل مرتبطة بالتنظيم: ونجد من بينها:

✓ عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية مما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب لتغيرات البيئة.

✓ تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وقدرتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة.

✓ سوء الاتصال الداخلي وغياب روح الجماعة مما لا يسمح بإنشاء وانتقال المعلومات بشكل جيد.

✓ احتكار بعض عناصر التنظيم للمعلومة لاعتقادهم أنها تمنح صاحبها القوة والسلطة.

- عراقيل مرتبطة بممارسات اليقظة: وتتمثل فيما يلي:

✓ نقص إدراك الأفراد الفاعلين في المؤسسة أهمية المعلومات كمورد استراتيجي وضرورة تنميته مما ينعكس على أداء اليقظة عبر كل المستويات والوظائف.

✓ الأداء غير التنافسي لنشاط اليقظة فيما يتعلق بأساليب الممارسة من معيار دراسة السوق وغيرها وهو ما ينعكس مباشرة على جودة المعلومات المتحصل عليها .

✓ الأداء السيئ في أي مرحلة من مراحل اليقظة نتيجة نقص إمكانيات أو عدم كفاءة القائمين عليها وهو ما يؤدي إلى الحصول على معلومات غير مفيدة تحول دون انتهاز الفرص وتجنب التهديدات .

✓ سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار وكل الجهات المعنية في المؤسسة أو تسخيرها لأغراض شخصية أو لصالح جهات خارجية (التحسين مثلا)، فأهمية اليقظة لا تكمن في توفير المعلومات فقط بل في الاستخدام المناسب.

2- سبل مواجهة عراقيل اليقظة الاستراتيجية: من أجل مواجهة العراقيل التي تقف أمام تحقيق اليقظة

الاستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تعتمد على السبل التالية:⁽¹⁾

- ضرورة اعتماد ثقافة اليقظة داخل المؤسسة بكل مستوياتها والعمل على نشرها لتشمل كل أفراد المؤسسة.

- استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية القادرة على تحقيق نظام يقظة فعال يستجيب لتطلعات المؤسسة وأهدافها.

⁽¹⁾ بن خديجة منصف، اليقظة الاستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 32، جوان، 2015، ص45-48.

- اختيار هيكل تنظيمي مرن يكون قادرا على الاستجابة لكافة التغيرات الخارجية والداخلية.
- تشجيع أفراد المؤسسة على الانضمام والاندماج في نظام اليقظة التي تتبناه المؤسسة من خلال تقديم مجموعة من التحفيزات والتشجيعات.
- اعتماد سياسة تكوين وتدريب تتماشى مع أهداف اليقظة وخاصة فيما يتعلق باستخدام أحدث التكنولوجيات في عملية الرصد.
- العمل على تحسين الاتصال الداخلي بما يضمن انتقال المعلومة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.
- تشجيع وتنمية روح الابداع والابتكار والعمل الجماعي.

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية في ظل التجارب الدولية

إن الاتجاه المتزايد لاعتماد نظام اليقظة الاستراتيجية والانتشار الواسع له عبر مختلف دول العالم لم يكن في الحقيقة سوى خيارا حتميا وضرورة حتمية فرضتها شدة المنافسة وازدياد تعقيدات البيئة وتغيراتها خاصة فيما تعلق منها بالتكنولوجيات المستخدمة والانتقال إلى عصر تعد فيه المعلومة مفتاح التفوق والحفاظ على التنافسية.

كما اختلفت الاستراتيجيات التي اعتمدها في تحقيق اليقظة الاستراتيجية وتوجهاتها اختلفت أسماء الدول والمؤسسات التي اتجهت إلى تبني هذا النظام أيضا، فلقد كانت بعض الدول سباقة إلى بناء أنظمة لليقظة الاستراتيجية أصبحت اليوم تعتبر نموذجا يقتدى به بالنسبة لباقي الدول ونذكر من بين هذه الدول: اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا.

المطلب الأول: المعلومة مورد استراتيجي، التجربة اليابانية نموذجا

تعد اليابان من أكبر اقتصاديات البلدان التي أصبحت تزاحم الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها القوة الاقتصادية الأولى عالميا، حيث استطاعت في وقت وجيز أن تتحول من حالة الدمار الشامل بعد الحرب العالمية الثانية إلى قوة اقتصادية عظيمة تحقق معدلات كبيرة في نموها، هذا النجاح الذي لفت انتباه العالم بأسره لم يكن من فراغ وجعل جميع دول العالم تحاول معرفة كيف حدث هذا وما هو السر في ذلك ؟ لقد كان هذا النجاح الذي حققته اليابان ثمرة لجهود كبيرة متواصلة تتركز أساسا على تبني استراتيجيات الذكاء الاقتصادي التي تعد اليقظة الاستراتيجية أحد أهم محاوره، حيث اعتبرت المعلومة موردا أساسيا لتحقيق الريادة والتفوق على المنافسين مدعومة في ذلك بمجموعة من العوامل التي على رأسها ما يتميز به الفرد الياباني من قوة الابداع والابتكار والثقافة اليابانية التي تركز على العمل الجماعي التعاوني والعمل كفريق واحد يحرص على أداء عمله بكل إتقان وحب للتفوق.

أولا- تطور اليقظة الاستراتيجية في اليابان:

لم يكن اتجاه اليابانيين إلى اعتبار المعلومة موردا استراتيجيا خيارا بالنسبة لهم ولكن كان حتمية فرضتها التضاريس الوعرة والطبيعة الزلزالية لأراضيها إضافة إلى افتقارها للموارد الطبيعية من جهة ومخلفات الحرب العالمية الثانية من جهة أخرى والتي جعلت من اليابان دولة مدمرة بشكل كامل، وقد استطاعت أن تتجح في

رهاناتها على هذا الخيار وأصبحت اليوم تقدم المثال الجيد والقوة في المجتمع المنظم اليقظ الذي يمارس أسلوب اليقظة بشكل جماعي يجمع بين الثلاثية: الدولة، المؤسسات والأفراد .

إن أغلب الدراسات تشير إلى أن أول ظهور لليقظة الاستراتيجية في اليابان كان في العهد الميجي (méiji) (1868-1912) حيث كان التوجه إلى بناء اقتصاد قوي يقوم على مراقبة الاقتصاد الغربي خاصة وأن في هذه الفترة دخلت اليابان في حروب اقليمية خاصة مع روسيا والصين وكوريا، وبعدها جاءت الحرب العالمية الثانية لتجعل من اقتصادها يعيش أصعب لحظاته، حيث أصبحت المصانع تعاني من نقص آلات الانتاج مما اضطرها إلى شرائها من الولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى التراجع الكبير في انجازاتها الخارجية نظرا لعداء الدول المجاورة لها من جهة وتدني منتجاتها في تلك الفترة من جهة أخرى، كل هذا أدى باليابان إلى التخلي عن الاستثمار في التجهيزات العسكرية والاتجاه إلى إعادة الإعمار وتطوير اقتصادها وتكفلت وزارة التجارة الدولية والصناعة (MTTI) للقيام بهذا الدور حيث تم استخدام الاساليب العسكرية في الاستخبارات الاقتصادية القائمة على إدارة المعرفة وتبادل المعلومات على المستوى الحكومي بصفة عامة وعلى مستوى المؤسسات بصفة خاصة واعتبار المعلومة موردا جماعيا وليس فرديا يجب المحافظة عليه وتبادله مثلما يتم تبادل النقود، حيث يتم تبادل المعلومة بشكل شامل وكامل في كل مؤسسات الدولة عامة كانت أو خاصة⁽¹⁾، حيث عزز التعاون وتظافر الجهود بين الدولة وبين هذه المؤسسات والجامعات إلى تعزيز القدرة على الوصول إلى المعلومات واستخدام المعارف والخبرات بالإضافة إلى ذلك فقد فتحت اليابان أزيد من 73 مكتبا للمعلومات عبر العالم من أبرزها معهد ميتسوبيشي للبحث (MRT) ومعهد غونيميا للبحث (NRI)⁽²⁾.

ثانيا: مميزات نظام اليقظة الاستراتيجية في اليابان:

يتميز نظام اليقظة الاستراتيجية في اليابان بمجموعة من المميزات ساهمت بدرجة كبيرة في الزيادة من فعالية هذا النظام والوصول إلى تحقيق نتائج مبهرة في أقل من أربعة عقود ومن أهم هذه المميزات نذكر ما يلي⁽³⁾:

- تدفقات أفقية للمعلومات الأمر الذي انجر عنه عدم مركزية الابداع والابتكار .
- البحث عن الزيادة والتكرار في جمع المعلومات.

(1) Djibril Diakhate , *veille technologique et intelligence économique en PME et TPE réalités d'une approche nouvelle avec le Web 2.0*, thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, Aix – Marseille université, 2011, page 25.

(2) خوالد أبوبكر، بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 03، سبتمبر 2017، ص44.

(3) خوالد أبوبكر، بوزرب خير الدين، نفس المرجع، ص44.

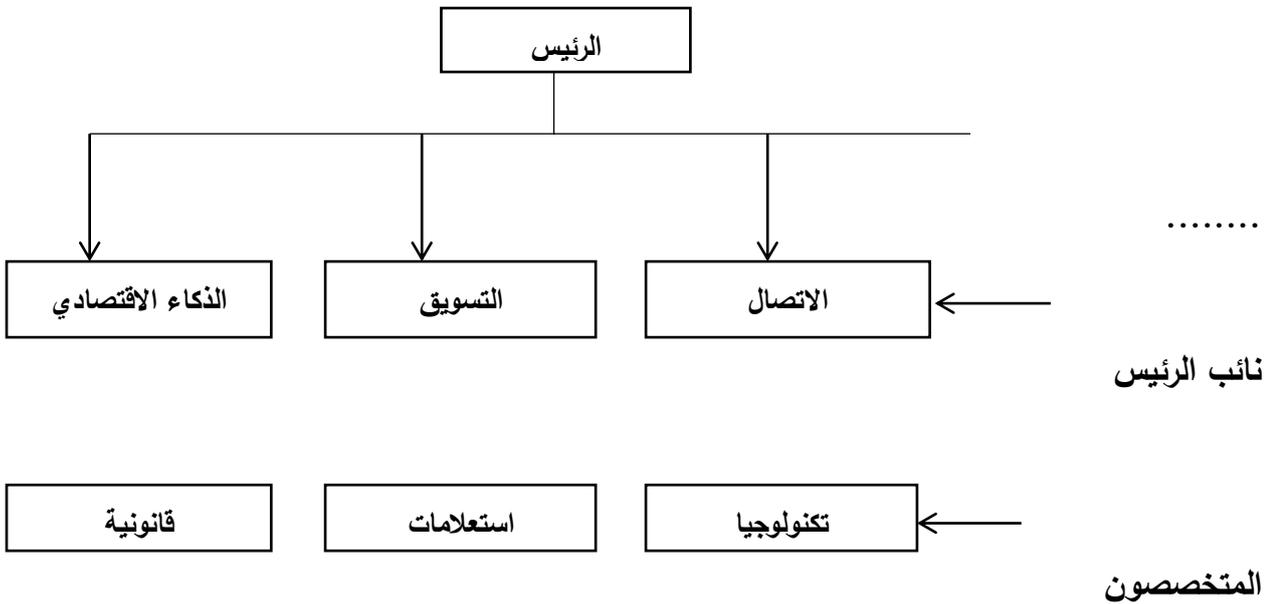
- استثمارات كبيرة مكرسة لجمع المعلومات ونشرها.
- بالإضافة الى هذه المميزات التي امتاز بها نظام اليقظة الاستراتيجية كانت هناك مجموعة من العوامل التي دعمت هذا النظام ووفرت له الأرضية الصلبة التي شقت عليه اليابان طريقها الى التفوق وأن تصبح مهدا ومدرسة للإبداع والابتكار ونموذجا رائدا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر منها:
- المعلومة الاستراتيجية هي أساس الاستثمار وهو ما يفسر النسبة الهامة من رقم اعمال المؤسسات اليابانية المستثمرة في مجال الذكاء الاقتصادي والتي تعتبر اليقظة الاستراتيجية احد أهم دعائمه.
- إعطاء الأهمية البالغة لقطاع التعليم وتخصيص نسبة هامة من الانفاق لهذا القطاع حيث بلغ سنة 2020 ما نسبته 3.4% من الناتج الاجمالي المحلي.
- الجميع يشارك على حسب مستواه في الوصول الى المعلومة و تحقيق المعارف والخبرات.
- الانتقال من تقليد النماذج الغربية وعلى رأسها النموذج الأمريكي الى نموذج ياباني يعتمد على الابداع والابتكار، البحث والتطوير وعدم الاكتفاء بالاستراتيجيات الدفاعية(حماية المعلومات) والذهاب إلى الاستراتيجيات الهجومية (الحصول على المعلومات) التي تساهم في غزو الاسواق.
- التدريب والتكوين المستمرين في مجال حيازة الاصول المعلوماتية وطرق حمايتها.

المطلب الثاني: الابتكار والتحكم في التكنولوجيا السبيل لتحقيق اليقظة، التجربة الأمريكية نموذجاً

اختلف النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي بما في ذلك اليقظة الاستراتيجية عن النموذج الياباني تماما من حيث كونه لا يخضع لسيطرة الدولة ولا لسياساتها، فهذه الأخيرة لا تقوم بأي دور في دعم نظامها لليقظة الاستراتيجية بل يتركز هذا الأخير في يد الشركات الكبيرة الرائدة التي تهيمن على المستوى المحلي، واشتداد المنافسة وشراستها جعلتهم ينسون ما يدور حول العالم، إن غياب تدخل الدولة بالرغم أنه كان أحد أهم الأسباب في تأخر الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة باليابان إلا أن الأداء الاقتصادي للشركات الأمريكية يحمل العديد من الخصائص التنظيمية التي تثير الإعجاب فتوفر أغلب الشركات على خلايا اليقظة المكونة من كوادر بشرية مؤهلة قادرة على التحكم في أحدث التكنولوجيات وقدرتهم على الابتكار والتحكم في مختلف التقنيات يجعل من هذه الأخيرة قوة استخبارية كبيرة يمكن لها أن تبقى يقظة أمام كل ما يتهددها خاصة إذا شعرت في أي لحظة أن قوتها التنافسية القائمة على المعلومات اصبحت مهددة، وفي هذا السياق وفي سبيل حماية الدولة لمعلوماتها قامت الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1996 بسن قانون لحماية معلومات الدولة أطلق عليه قانون كوهين وهو يحدد قيمة خاصة للمعلومات التي يمكن أن تصبح موضوعا لحق ملكية

حصرية للدولة وهو ما ساهم في ردع العديد من القوى الأجنبية التي كانت تحاول الحصول على أسرار التصنيع للشركات الأمريكية، بالإضافة إلى ذلك فقد كان لشركات التدقيق والترسانة الكبيرة من الخبراء ومختلف قواعد البيانات ونظام الاستخبارات الاقتصادي الدور الكبير في حماية الولايات المتحدة لمعلوماتها من جهة واتجاهها إلى فتح الأسواق والسيطرة على الشركات من جهة أخرى. ويمكن توضيح تنظيم اليقظة الاستراتيجية على مستوى الشركة الأمريكية الواحدة حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): تنظيم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الشركات الأمريكية



المصدر : Djibril Diakhate , *veille technologique et intelligence économique en PME et TPE réalités d'une approche nouvelle avec le Web 2.0*, thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, Aix – Marseille université, 2011, page 26.

المطلب الثالث: التجربة الأوروبية في اليقظة الاستراتيجية

من ناحية كونها بحثًا عن المعلومات واستغلالها فإن العديد من الباحثين يرجعون الجذور التاريخية لليقظة الاستراتيجية في الدول الأوروبية إلى الرحلات التجارية التي انطلقت من وإلى أوروبا إلى مختلف دول العالم وكذلك الرحلات الاستكشافية، ففي الوقت الذي طبعت مؤلفات الرحالة البلجيكي Jean de Mandeville إلى عدة لغات كانت في خدمة الدولة البريطانية كانت فرنسا تعيش أياما صعبة في حرب المئة سنة، وخلال الحرب العالمية الثانية عمل مركز التحري عن المعلومات في لندن والمؤلف من أمريكيين وبريطانيين على

استغلال جميع المعلومات المتأتية من القارة الأوروبية وعملت الدول الانجلوساكسونية على تجميع المعلومات وتحليلها والتي أصبحت فيما بعد تعد ثقافة سمحت للولايات المتحدة الأمريكية من تطوير أنظمتها الإلكترونية الأولى (جهاز الإعلام الآلي) حوالي سنة 1942 الذي أصبح خلال الفترة 1948-1949 وسيلة لتسهيل الاتصال وخرن المعلومات.

في وقتنا الحالي تطورت النظرة إلى اليقظة الاستراتيجية وأهميتها بتطور الوسائل المستخدمة في الحصول على معلومات هذه اليقظة فأصبحت الأنترنت، خدمة الويب، الرسائل الإلكترونية وشبكات الإعلام الآلي على مستوى المؤسسات الوسائل الأكثر استخداما وسمحت باختصار الجهد والوقت .

أولا - فرنسا قاطرة الدول الأوروبية في تحقيق اليقظة الاستراتيجية:

بعد اليابان في سنوات السبعينات والولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات جاء الدور على فرنسا لإطلاق مشروعها للذكاء الاقتصادي في بدايات التسعينات.

رغم حداثة تبني اليقظة الاستراتيجية والتي يتفق الباحثون على أن نواتها الأولى انطلقت في سنة 1994 عندما نشر تقرير مارتر Martre بعنوان (الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسات) وذلك في إطار المحافظة العامة للتخطيط وإنشاء لجنة المنافسة والأمن الاقتصادي (CCSE) تحت الإشراف المباشر للوزير الأول، إلا أن الدولة الفرنسية استطاعت في ظرف وجيز أن تجعل لها مكانة رائدة في المجال اليقظة الاستراتيجية على مستوى القارة الأوروبية واستطاعت من خلال ثقافة اليقظة التي تعتمد على إشراك جميع القطاعات وجميع الفاعلين في البحث عن المعلومة واستغلالها، لتصدر في سنة 2013 المرسوم الخاص بالذكاء الاقتصادي الذي تبناه الوزير الأول بالتنسيق مع مجموعة من الوزارات تحدد من خلاله المحاور الاستراتيجية التي تبنى عليها هذه اليقظة وتسخير كل الطاقات والإمكانيات لتطبيقها على مستوى المؤسسات والإدارات.

- المراحل الأساسية لتطور اليقظة الاستراتيجية في فرنسا:

يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي مرت بها اليقظة الاستراتيجية أو الذكاء الاقتصادي على اعتبار أن اليقظة تمثل أهم محاور هذا الأخير في تسعة مراحل مهمة انطلقا من سنة 1994 حين كانت البداية إلى غاية سنة 2013 عندما تم صياغة كل ما سبق في المرسوم الوزاري السالف الذكر.⁽¹⁾

(1) <https://fr.wikipedia.org/wiki/>, vue le 12/06/2021 :22.52

- ✓ **1994**: صدور تقرير مارتر Martre بعنوان (الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسات) وذلك في إطار المحافظة العامة للتخطيط وإنشاء لجنة المنافسة والأمن الاقتصادي (CCSE) تحت الإشراف المباشر للوزير الأول، وهو التقرير الذي يراه أغلب الخبراء والباحثين اللبنة الأولى لقيام اليقظة الاستراتيجية في فرنسا واعتبره الكثير الإنذار الكبير الذي أوقف المسؤولين من نومهم وجعلهم يوقنون بضرورة تبني المؤسسات الفرنسية لهذا الأسلوب الإداري الحديث.
- ✓ **2002**: وزارة الاقتصاد المالية والصناعة تصدر منشور لإنشاء الهيئة الدائمة للذكاء الاقتصادي بعنوان الأمن الاقتصادي.
- ✓ **2003**: نشر تقرير carayon بعنوان الذكاء الاقتصادي، التنافسية والبعد الاجتماعي وكذلك تأسيس مجلس مكون من مسؤولين عالين للذكاء الاقتصادي مرتبط مباشرة بالأمانة العامة للدفاع الوطني.
- ✓ **2005**: منشور صادر عن وزارة الداخلية لإنشاء معالم الذكاء الاقتصادي الإقليمي.
- ✓ **2009**: تكوين لجنة من مختلف الوزارات للذكاء الاقتصادي على مستوى الأمانة العامة لوزارة الاقتصاد تقدم نتائجها إلى مدير لجنة الذكاء الاقتصادي التي يترأسها ممثل لرئيس الجمهورية.
- ✓ **2011**: منشور صادر عن الوزير الأول لتشكيل السياسة العمومية للذكاء الاقتصادي تعمل بالموازاة مع السياسة الاقتصادية الفرنسية.
- ✓ **2012**: منشور وزاري صادر عن وزارة الداخلية من أجل تدعيم دور محافظي الأقسام للذكاء الاقتصادي الإقليمي.
- ✓ **ماي 2013**: مذكرة صادرة عن الوزير الأول تحدد الخطوط العريضة لجهاز جديد يدعى مندوبية ما بين الوزارات للذكاء الاقتصادي على مستوى الوزير الأول مع مهمة وضعها قيد التنفيذ.
- ✓ **أوث 2013**: صدور المرسوم الخاص بالذكاء الاقتصادي الذي تبناه الوزير الأول بالتنسيق مع مجموعة من الوزارات تحدد من خلاله المحاور الاستراتيجية التي تبنى عليها هذه اليقظة وتسخير كل الطاقات والإمكانات لتطبيقها على مستوى المؤسسات والإدارات.
- المحاور الأساسية للسياسة الفرنسية لليقظة الاستراتيجية:
- لقد كانت بدايات اليقظة الاستراتيجية في فرنسا من مجموعة من الأفراد من مختلف القطاعات فكانت أولا من طرف الأساتذة، تم الموظفين ثم انتقلت إلى إدارات المؤسسات ومسيريها، لقد كان الهدف الأساسي من وراء تبني هذا الأسلوب الإداري الجديد هو المساهمة في النمو وتعزيز العمالة داخل التراب الوطني والحفاظ على

تنافسية المؤسسات وضمان أمنها الاقتصادي، وفي سبيل تحقيق ذلك إشراك جميع القطاعات على رأسها الوزارة الأولى، وزارة الصناعة، وزارة الاقتصاد، وزارة الخارجية، وزارة الدفاع، وزارة الداخلية، وزارة التعليم العالي... إلخ، لقد أصبح البحث عن المعلومة الاستراتيجية ثقافة لدى المؤسسات الفرنسية بنوعها العام والخاص، وفي هذا السياق اعتمدت السياسة التي اتبعتها الدولة الفرنسية على عدة محاور كانت كفيلا بأن تجعلها سبابة في مجال اليقظة الاستراتيجية ومن أهم هذه المحاور نذكر ما يلي:

- يقظة استراتيجية تشمل جميع قطاعات ومؤسسات الدولة.
- يقظة استراتيجية تعتمد على الأقطاب التنافسية.
- يقظة استراتيجية قائمة على التكنولوجيا والابتكار.
- إشراك مؤسسات التعليم العالي والهيئات والمؤسسات ومخابر البحث، حيث أن هناك العديد من الدراسات والأطروحات في الجامعات والمعاهد الفرنسية كان موضوعها اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.
- مجموعة كبيرة وترسانة من القوانين والمراسيم والمنشورات.
- التنسيق مع دول الاتحاد الأوروبي.
- البحث عن المعلومة أينما كانت مهمة الجميع.
- شبكة مركزية متطورة قائمة على استخدام وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة مثل الأنترنت، خدمات الويب،... إلخ.

ثانيا- تجربة باقي دول الاتحاد الأوروبي

لم تكن فرنسا البلد الأوروبي الوحيد الذي اتجه إلى تبني سياسة اليقظة الاستراتيجية فلقد اتجهت أغلبية دول القارة الأوروبية إلى ذلك ابتداء من سنة 2006، فباستثناء هولندا، بلجيكا، والنمسا وضعت باقي الدول وكبداية أجهزة لمراقبة الاستثمارات الأجنبية خاصة المتعلقة بالنظام العام والدفاع الوطني. ومن بين هذه الدول نذكر على سبيل المثال ما يلي:

1-ألمانيا: وضعت ألمانيا قانون للفيتو تتمكن من خلاله من الاعتراض على كل الاستثمارات الأجنبية في ألمانيا والتي تتجاوز ال 25 بالمئة في نشاطات الدفاع والتشفير، كذلك قامت هذه الأخيرة بحماية العديد من مؤسساتها مثل فولغسفاكن، صندوق الادخار، ومؤسسات إنتاج الحديد وغيرها من المؤسسات من خلال مساهمتها في رأسمالها.

2- إسبانيا: ركزت إسبانيا في يقظتها الاستراتيجية على قطاعات الدفاع الوطني، الإذاعة والتلفزيون.

3- الدانمارك: منعت الدانمارك كل اقتناء للمجموعة المختصة بالنقل البحري والجوي أو استغلال والقيام باستكشافات البترولية من دون الشركات الدانماركية.

المطلب الرابع: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

أدركت الجزائر منذ العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين أن التخلي عن التخطيط المركزي وتدخل الدولة في جميع مناحي الحياة أمر لا بد منه وأن التوجه نحو اقتصاد السوق حتمية تفرضها الظروف الاقتصادية العالمية، خاصة دخول الجزائر في مفاوضات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما حملته من متغيرات، فاتجهت إلى خوصصة العديد من المؤسسات، وعلى الرغم من الآثار السلبية التي أفرزتها هذه العملية من غلق للمؤسسات وتسريح للعمال إلا أنها كانت السبب في رفع التحدي أمام المؤسسات الجزائرية والمراهنة على مواكبة المؤسسات العالمية وما تشهده من تطور حتى تحافظ على بقائها واستمراريتها، ولتحقيق ذلك كان من الضروري أن تبحث عن الأساليب والميكانيزمات التي تجعلها يقظة أمام كل ما يحدث سواء على مستواها أو على مستوى بيئتها الخارجية وما تعرفه من متغيرات تكنولوجية، تنافسية، تجارية... إلخ، وقد ساعدها في ذلك التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات، وقد أيقنت السلطات الجزائرية أهمية الذكاء الاقتصادي بشكل عام واليقظة الاستراتيجية بشكل خاص في تحقيق أهداف المؤسسات وضمان بقائها.

أولاً- تطور اليقظة الاستراتيجية في الجزائر:

يعتبر مفهوم اليقظة الاستراتيجية مفهوماً حديثاً بالجزائر، حيث تعود أولى بداياته إلى سنة 2004 عندما صدر تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحولاته ومناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والذي أقر بوجود مجموعة من العوامل المعيقة أمام إقامة نظام لليقظة الاستراتيجية متمثلة في خمسة عوامل متعلقة بالوسائل التقنية، السياسات العامة، الموارد البشرية وقلة المعارف والخبرات في مجال اليقظة الاستراتيجية.

ويمكن تلخيص أهم المراحل والمحطات التي عرفها تطور اليقظة الاستراتيجية في الجزائر من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(12): أهم المحطات لتطور اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

السنة	البيان	أهم المحاور	الأهداف والتوصيات
2004	صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية	- أقر بوجود خمسة عوامل معيقة لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية	- دعم الشفافية والنشر - تطوير البرامج البيداغوجية - تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والثقافية.
2005	المبادرة العالمية الأولى حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في الجزائر بعنوان اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي	- خمسة(05) إصدارات حول اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي	- المساعدة على متابعة ومرافقة الفعاليات العالمية لليقظة والذكاء الاقتصادي.
2006	الانطلاق الرسمي لمشروع الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية.	- رؤية مستقبلية استشرافية.	- نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي وتطوير السلوكيات الفردية والجماعية للعاملين العموميين والخواص وتعزيز الثقافة الجماعية. - تطوير الرؤية الجماعية الجديدة للعلاقات القائمة على الثقة المتبادلة بين جميع الأعوان الاقتصاديين لتطوير النسيج الصناعي الوطني.
2007	أول مشروع تعليمي لليقظة الاستراتيجية بجامعة التكوين المتواصل UFC	- تكوين إطارات في اليقظة الاستراتيجية	جعل اليقظة الاستراتيجية ضمن ال مقررات في مختلف الأطوار الجامعية
2008	انعقاد الملتقى الدولي حول الحكامة في المؤسسات والذكاء الاقتصادي.	- طرح فكرة إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي. - استحداث المديرية العامة للذكاء الاقتصادي واليقظة والدراسات الاقتصادية. - إعداد برامج حكومية لمؤسسات : سوناطراك، سيفتال، سونلغاز، نفطال، صيدال، الجزائر للطيران، الجزائر للإتصالات وبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	- فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناعة القرارات الحكومية والخواص. - تقديم مجموعة أفكار حول هيكله المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة. - تزويد البلاد بوسائل الدفاع والاستباق.
2010	إصدار دليل التكوين في	- إدماج البرامج التكوينية في	- تعزيز شبكات اليقظة

<p>الاستراتيجية وربطها بالتعليم ، الصناعة والبحوث . - مركز للتحليل والخبرة للحصول على المعلومات . - تحديد موارد واجراءات أمن المعلومات و رصد التكنولوجيا .</p>	<p>مؤسسات : سوناطراك، سيفتال، سونلغاز، نفطال، صيدال، الجزائر للطيران، الجزائر للإتصالات</p>	<p>مجال اليقظة الاستراتيجية في الجزائر تحت إشراف المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات والاستشراف DGIEEP</p>	
<p>- تكوين المؤسسات حول اليقظة الاستراتيجية . - انجاز الدراسات الاستراتيجية التحليلية والاستشرافية . - ترقية وحدات ونظم اليقظة .</p>	<p>نشر الوعي الخاص باليقظة الاستراتيجية نظريا وميدانيا</p>	<p>- إصدار مجلة اليقظة Veille magazine - اتفاقية بين المعهد العالي للتسيير والتخطيط ISDP ووزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار</p>	<p>2011</p>
<p>-الانتقال باليقظة الاستراتيجية من الجانب النظري إلى الجانب العملي التطبيقي</p>	<p>رؤية عملية لليقظة الاستراتيجية</p>	<p>المدرسة الوطنية العليا للتسيير ENSM تضع ماستر مهني حول اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بالشراكة مع خبراء محليين ودوليين .</p>	<p>2012</p>
<p>- تكوين الموارد البشرية والاطارات الوطنية في النظم الذكية . - ربط الشبكات الذكية الاقتصادية للإدارة المركزية والروابط الجهوية والمحلية . - وضع خلايا اليقظة الاستراتيجية وأرضيات اليقظة والبحث على شبكة الانترنت .</p>	<p>- التوقيع على اتفاقية تأطيرية لطلبة جامعة التكوين المتواصل الدفعة الثانية تخصص المعرفة الاقتصادية (2012-2013) .</p>	<p>ورشة حول اليقظة الاستراتيجية المؤسساتية احتضنتها جامعة وهران بحضور الوزير المكلف بالإستشراف والإحصاء بشير مصيطفى مع تنظيم مائدة مستديرة حول المعلومة الاستراتيجية لدعم التنمية الاقتصادية من منظور السوق الشامل .</p>	<p>2013</p>

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على:

لمروسي مريم، سياسة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، جامعة عنابة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، أوث 2019، ص176-178.

وبداية من سنة 2014 أطلقت وزارة الصناعة والمناجم الورشة الكبرى لليقظة الاستراتيجية والتي قامت من خلالها بحث المتعاملين الاقتصاديين بالشرع في تطبيق اليقظة الاستراتيجية بمؤسساتهم من خلال تكوين الإطارات المؤهلة، وفي هذا الإطار عمل هذا القطاع مع الهيئات المختصة على إنشاء بنوك معلومات تتمثل مهمتها في جمع ونشر الإحصائيات المتعلقة بالإنتاج والتسويق، وفي مرحلة أولى تم إنجاز مخطط اليقظة عبر ثلاثة مراحل تتعلق بوضع خلايا اليقظة عبر خمسة مجتمعات صناعية حيث تم تكوين 183 إطار من المعهد الوطني لإنتاج وتطوير الصناعة والمعهد العالي للتسيير والتخطيط، فضلا عن برمجة باقي المجتمعات العمومية والخاصة لمتابعة إجراءات التنفيذ سنة 2020، وقد شرع القطاع في توقيع عدة اتفاقيات شراكة في إطار الاستعلامات الاقتصادية واليقظة الاستراتيجية إلى جانب إنشاء أول جمعية جزائرية لليقظة الاستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية.

وفي إطار تكوين الإطارات البشرية واستخدام التقنيات الحديثة تسعى وزارة الصناعة والمناجم إلى إعداد الكتاب الأبيض في مجال اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الجزائر ليكون بمثابة نموذج ودليل عملي في مجال اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وبالموازاة مع ذلك تقوم هذه الأخيرة على تحديث التكوين في مجال اليقظة الاستراتيجية لتنفيذ اجراءات اليقظة داخل المؤسسات إلى جانب ذلك وضع الفاعلين الاقتصاديين الجزائريين في اتصال مع الخبراء والمؤسسات الدولية والمسيرين والمسؤولين ودراسة تأثير مختلف التكنولوجيات على الاقتصاد بصفة عامة والقطاع الصناعي بصفة خاصة.

وقد أعلن الخبير في مجال الاستعلامات الاقتصادية البروفيسور بوروبي على هامش فعاليات الندوة الدولية الأولى حول اليقظة الاستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية المنظمة على مدى يومين بالمدرسة الوطنية للفندقة بالعاصمة⁽¹⁾ أن النسيج الاقتصادي الجزائري جاهز لإدماج وتنفيذ اليقظة الاستراتيجية بداية من سنة 2020، وأن المؤسسات الجزائرية انطلقت فعليا في تكوين إطاراتها في هذا المجال، وأنها باتت قادرة على تنفيذ اليقظة الاستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية بحلول عام 2020، وأن باقي المؤسسات في القطاعين العمومي والخاص التي لم تشرع في عملية تنفيذ اليقظة الاستراتيجية ستكون جاهزة بحلول العام 2025 وذلك بالاعتماد على الدكاترة والمكونين في الجامعات والمعاهد الجزائرية.

ثانيا: الأطراف الفاعلة والمشاركة في عملية تنفيذ اليقظة الاستراتيجية بالجزائر

(1) <http://www.qps.dz/ar/economie/799441>, vue le 17/06/2021 : 23.50

على اعتبار أن القطاع الصناعي بمؤسساته كان هو المستهدف أولاً من وراء تبني وتنفيذ اليقظة الاستراتيجية فقد تكفلت وزارة الصناعة بصفة أساسية بالعمل على تنفيذ مشروع اليقظة الاستراتيجية لكنها لم تكن لوحدها بل شاركها في ذلك كل الفاعلين والأطراف التي لم يمكن لها المساهمة في إرساء قواعد لليقظة الاستراتيجية سواء تعلق الأمر بتكوين الإطار، أو تنظيم الندوات والفعاليات لتوضيح كيفية التنفيذ وتقييم ما توصل إليه وعقد اتفاقيات وشراكات ووضع البرامج، وفي هذا السياق فقد كانت مجموعة من المؤسسات والهيئات تقدم دعمها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى جانب وزارة الصناعة في تقديم يد المساعدة لتحقيق ما تم الاتفاق عليه من ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لليقظة الاستراتيجية ومساعدتها في ذلك، ومن بين أهم المؤسسات على سبيل الذكر وليس الحصر ما يلي:

- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي CNES.
- مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية CREAD.
- المعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة INESG.
- المركز الوطني للمساعدة التقنية للمؤسسات CNAT.
- المحافظة العامة للتخطيط والإستشراف CGPP.
- الديوان الوطني للإحصاء ONS.
- المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات والاحصائيات DGVSES.
- المعهد العالي للتسيير والتخطيط ISDP.
- المدرسة الوطنية العليا للتسيير ENSM.
- المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات والاستشراف DGIEEP.
- مختلف الجامعات والمعاهد بالإضافة إلى جامعة التكوين المتواصل.

ثالثاً: المحاور الأساسية لليقظة الاستراتيجية في الجزائر

في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من وراء تبني اليقظة الاستراتيجية في مؤسساتها وضعت الجزائر مجموعة من الركائز الأساسية التي جعلت منها منهجاً لمشاريعها وأرضية صلبة تعتمد عليها بصفة أساسية في محاولة الحصول على المعلومات والمعارف تم بعدها الاستفادة منها على أرض الواقع، وتتركز هذه المحاور الأساسية التي بنيت على أركانها اليقظة الاستراتيجية على ما يلي:

- 1- إدخال وتبني كل المؤسسات الجزائرية لليقظة الاستراتيجية ولو على مراحل (مؤسسات القطاع الصناعي أولاً تم باقي المؤسسات).
- 2- توفير الوسائل اللازمة لتنفيذ اليقظة الاستراتيجية ومن أهمها:
 - إنشاء بنوك للمعلومات والتكنولوجيات.
 - إنشاء شبكات لتبادل الخدمات.
 - تدريب وتكوين الإطارات في مجال اليقظة الاستراتيجية سواء مع المكونين والخبراء الجزائريين أو إبرام اتفاقيات للتكوين مع الخبراء الأجانب.
 - ضرورة مساهمة نظم المعلومات في تنفيذ اليقظة الاستراتيجية والعمل على حماية وأمن المعلومات.
 - تطبيق استراتيجية قائمة على الابتكار وإدارة وتقاسم المعارف.
 - يقظة استراتيجية تركز على جميع أنواع اليقظة خاصة منها التنافسية والتكنولوجية.
 - يقظة استراتيجية مساعدة على إدارة الأزمات.
 - القيام بالدراسات الاستشرافية وتقييم السياسات والاستراتيجيات.
 - ضرورة التكامل ومرافقة التكنولوجيا الرقمية لمسار اليقظة الاستراتيجية.

رابعاً: عراقيل اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

تعد اليقظة الاستراتيجية من بين الأساليب الإدارية الجديدة التي انتهجتها الدول ومن بينها الجزائر في تطوير مؤسساتها وانفتاحها على بيئتها الخارجية لضمان بقائها واستمراريتها، لكن هذا التوجه إلى إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية وتعميمه ورغم حداثة إلا أنه اصطدم بمجموعة من العراقيل التي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي⁽¹⁾ :

- 1- ضعف التنسيق والتواصل بين مخابر البحث من جهة والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى، وهذا ما يؤدي إلى عدم استفادة المؤسسات من أبحاث الجامعات الجزائرية خاصة في مجال التطورات التكنولوجية وعدم تحويل منتجات البحث إلى استثمارات ابتكارية، كما يؤدي عدم الشعور بأهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية والتطور الاقتصادي لهذه المؤسسات، وذلك لعدم حضورها الملتقيات والمؤتمرات التي تنظمها الجامعات بخصوص اليقظة الاستراتيجية.

(1) وقنوني باية، عبد الكريم نادية، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد (01)، 2020، ص 46.

- 2- إن عدم امتلاك كل المؤسسات الجزائرية لموقع إلكتروني خاص بها يضعف من يقظتها ويصعب عملية التبادل المباشر للمعلومات بين المؤسسات الاقتصادية والأطراف الخارجية خاصة المستهلكين.
- 3- نقص الإطارات المتكويين في مجال اليقظة الاستراتيجية وضعف الاعتمادات المالية المخصصة لها مما ينعكس سلبا على قدرة المؤسسة في كشف فرص وتهديدات البيئة الخارجية.
- 4- عدم تبني عدد كبير من المؤسسات لخلايا اليقظة وهذا راجع لعدة أسباب منها حداثة مفهوم اليقظة الاستراتيجية في أوساطها وتخوفهم من تبني النظم الحديثة لتحسين إنتاجيتهم والرفع من مردوديتهم، بالإضافة إلى هذا فإن تأخر الجزائر في تبني تكنولوجيات المعلومات والاتصال واعتماد الرقمنة مقارنة مع دولاً أخرى يعد كأحد العراقيل خاصة إذا علمنا أن شبكة الانترنت اليوم تعد الوسيلة الأولى والأهم المستخدمة في اليقظة الاستراتيجية خاصة وأن الجزائر تحتل المراتب الأخيرة في نسبة أو معدل تدفق الأنترنت.
- وأخيرا فرغم الصعوبات التي تعترض توجه الجزائر ومؤسساتها إلى تبني اليقظة الاستراتيجية إلى أن هذا لم يعد خيارا بل أصبح حتمية تفرض عليها رفع التحدي للتغلب على هذه العراقيل والتوجه نحو مواكبة الدول السبابة في هذا المجال والاستفادة من تجاربها وتوفير جميع الامكانيات المادية والبشرية لتنفيذ اليقظة الاستراتيجية والاستفادة من منظومتها من أجل وضع نظرة استشرافية للمؤسسات الجزائرية في العقود الثلاثة المقبلة خاصة في ظل الاتجاه إلى تقليل اعتماد الجزائر على الريع البترولي وتوجهها إلى سياسة التنويع الاقتصادي الذي لا يزال في بداياته.

خلاصة الفصل

يوم بعد يوم تزداد أهمية اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات باعتبارها أسلوبا للترصد ونظام قائم بذاته يمكنها من استغلال الفرص الممكنة وتجنب التهديدات المحتملة، لكن المنافسة الجديدة والثورة الكبيرة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال أصبح يفرض عليها أكثر من أي وقت مضى البحث عن الوسائل التي تدعم هذه اليقظة وتجعل هدف المؤسسة من خلالها ليس الحصول على المعلومات الاستباقية فحسب ولكن زيادة قدرتها على التوقع الاستراتيجي الهجومي أيضا، لأن البقاء في حالة الدفاع لا يضمن لها الصمود دائما، ومن بين أهم هذه الوسائل نظم المعلومات التي شهدت تطورا كبيرا جعل المؤسسة تخرج من محيط جدرانها لتطل وتستكشف بيئتها الخارجية بكل ما تحمله من متغيرات وتطورات، وقد كان نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) واحدا من أهم هذه النظم التي انتشر استخدامها من قبل المؤسسات انتشارا واسعا، فهل بإمكان هذا النظام تقديم يد المساعدة لنظام اليقظة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهدافه خاصة في ظل العراقيل التي تواجه المؤسسات التي تتبنى نظام اليقظة خاصة في الجزائر، وهذا ما سيتناوله الفصل الثالث بنوع من التفصيل من خلال دراسة الدور الذي يقوم به نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثالث

دور نظام تخطيط موارد

المؤسسة (ERP) في تحقيق

اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة

تمهيد

إلى غاية العقد الأخير من القرن الماضي كان دور نظم المعلومات المعتمدة من قبل المؤسسات هو التحكم في التدفق الكبير للمعلومات وتسهيل العمليات والحصول على المعلومة بأقل جهد وتكلفة وفي الوقت المناسب، أي أن استخدامها كان داخل المؤسسة فقط، لكن مع زيادة تعقيدات البيئة بمتغيراتها واشتداد المنافسة أصبح من الضروري البحث عن نظم معلومات أكثر مرونة وقادرة على التعامل مع هذه المتغيرات، وبعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) واحدا من هذه الأنظمة التي تطورت بشكل كبير واصبح بمقدورها ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية من خلال ما تمتلكه من قدرة على تحقيق التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة لها من جهة، والقدرة على دمج مختلف البرامج والتطبيقات من جهة أخرى، بالمقابل إن توجه المؤسسة نحو استكشاف بيئتها الخارجية وما تتضمنه من تعقيدات يتطلب اعتماد نظام معلومات قادر على توفير المعلومات الاستباقية لكل متغير من هذه المتغيرات (تنافسية، تكنولوجية، تجارية، بيئية... إلخ) وجعلها في حالة يقظة، وهو ما يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية. لكن الحصول على المعلومة التي يهدف إليها هذا الأخير لا يمكن أن يكون بمعزل عن الأنظمة الأخرى لأن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وفي نسخته الحديثة يفسح المجال واسعا لتوفير المعلومات التي يمكن أن تساعد في تحقيق يقظة المؤسسة.

المبحث الأول : الانتقال من أنظمة المعلومات التقليدية إلى أنظمة المعلومات الاستراتيجية

بالنظر إلى الأهمية الكبيرة للمعلومات بالنسبة للمؤسسة واعتبارها موردا هاما داخل المؤسسة كما خارجه فإن البحث والحصول على أداة لربطها ببيئتها الخارجية يوفر لها العديد من المزايا ويعزز توجهها الاستراتيجي، وهو ما يمكن أن تقوم به أنظمة المعلومات الاستراتيجية.

المطلب الأول: أنظمة المعلومات الاستراتيجية، المفهوم، الدوافع والتحديات.

يتم التعرف من خلال هذا المطلب على أنظمة المعلومات الاستراتيجية والدوافع التي ساعدت على ظهورها والانتقال من النظم التقليدية إلى هذا النوع من الأنظمة التي تعتبر أنظمة مفتوحة على بيئتها والتحديات التي واجهتها .

أولا: مفهوم أنظمة المعلومات الاستراتيجية

رغم الصعوبات التي واجهت تحديد مفهوم دقيق لنظام المعلومات الاستراتيجي إلا أن هناك العديد من التعاريف التي يمكن أن نذكر من أهمها:

عرف نظام المعلومات الاستراتيجي على أنه "نوع من أنواع المعلومات الذي يحاذي استراتيجية المنظمة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المنظمة للاستجابة السريعة للتغير البيئي ويساهم في تحقيق الميزتين الاستراتيجية والتنافسية " (1).

وهناك من عرفه على أنه " نظام يساهم في صياغة الاستراتيجية وتطبيقها ومتابعتها وتحقيق أهداف استراتيجية وبدعم من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (2)، أما التعريف الأكثر شمولية وأكثر تخصصا فإنه ذلك الذي عرف بأنه " نظام محوسب يخدم مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المنظمة والذي يحدث تغييرات جوهرية في أهدافها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها وعلاقاتها الخارجية ومنها علاقتها بالزبائن والموردين والمنافسين، فهو يمتلك تأثيرات تساهم في تغيير توجهات أعمال وبالمنظمة، وبما يمكنها من الحصول على موقع مميز في بيئة المنافسة الاستراتيجية، وتكون لنظام المعلومات الاستراتيجي تأثيرات قوية في المنظمة وفي قدرتها على تحقيق مميزات استراتيجية" (3).

(1) André Devieux, **le système d'information nouvel outil de stratégie**, direction d'entreprise et DSI, édition mascima, France, 2003, p :96.

(2)) André Devieux, , p :105.

(3) محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، عمان، الأردن، 2009، ص 19.

من خلال هذه التعاريف يمكن الوصول إلى أن كل نظام معلومات محوسب مدعم من قبل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويساعد المؤسسة في رسم استراتيجيتها ويمكنها من الحصول على مزايا استراتيجية وتنافسية هو عبارة عن نظام معلومات استراتيجي.

ثانياً: دوافع ومراحل ظهور أنظمة المعلومات الاستراتيجية

إن البحث في دوافع ظهور أنظمة المعلومات الاستراتيجية ينطلق من البحث فيما إذا كان هذا النوع من الأنظمة قد تطورت تاريخياً تبعاً للدور الذي كانت تقوم به في مرحلة سابقة من مراحل هذا التطور أو أن هذه الأنظمة قد ظهرت فجأة دون سابق إنذار.

أنه وباتفاق الباحثين في نظم المعلومات إن الوصول إلى أي نوع من أنواع أنظمة المعلومات يمر قبل ذلك حتماً بمراحل تاريخية، وكذلك الأمر بالنسبة لأنظمة المعلومات الاستراتيجية، فقبل الوصول إلى هذا النوع من الأنظمة، فقد عرفت مجموعة من المراحل اختلفت فيها التسميات واختلفت معها الأدوار أو المهام الموكلة إليها.

منذ بداية الستينات من القرن الماضي وإلى غاية الآن يمكن تبيان أهم المراحل التي عرفت نظم المعلومات وصولاً إلى نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): مراحل تطور نظم المعلومات الاستراتيجية

الفترة	النظام	الدور أو العوامل المساعدة على الظهور
ستينات القرن الماضي	- أنظمة معالجة البيانات إلكترونيا Electronic Data Processing (EDP) - نظم المعلومات الإدارية Management Information System (MIS)	- معالجة البيانات - إعداد السجلات - المحاسبة والمالية - تزويد متخذي القرار بالتقارير من خلال توفير المعلومات الضرورية
سبعينات القرن الماضي	أنظمة مساندة القرار Decision Support System (DSS)	- المساعدة على اتخاذ القرارات شبه المبرمجة من خلال تطبيقات جديدة
بداية الثمانينات من القرن الماضي	- أنظمة معلومات المديرين التنفيذيين Escecutive Information Systems (EIS)	- استخدام مباشر لتطبيقات الحاسب نظرا لأن: - مديري الإدارتين الوسطى والتنفيذية لا يستخدمون التقارير التي توفرها أنظمة المعلومات الادارية. - لا يتم توظيف القدرات التحليلية المساندة التي توفرها أنظمة مساندة القرار.
منتصف الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي	- النظم الخبيرة Espert System (ES) - أنظمة المعلومات الاستراتيجية Strategic Information Systems	- ظهور الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence و إدارة المعرفة Knowledge Management - تغيرات كبيرة في بيئة الأعمال العالمية أدت إلى فكرة البحث عن أنظمة معلومات تمكن المؤسسات من التعامل مع بيئتها الاستراتيجية والتنافسية.

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على:

محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، عمان، الأردن، 2009، ص22-23.

على هذا الأساس يمكن الوصول إلى أن أهم دوافع ظهور أنظمة المعلومات الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:

- التغير المستمر في البيئة المحيطة.
- التغير الحاصل في أذواق الزبائن وفي أسواق السلع والخدمات العالمية، الإقليمية والمحلية.
- تزايد حدة المنافسة وتنوعها وانفتاح الأسواق المحلية والدولية.
- ندرة الموارد المتاحة للمؤسسات ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة.
- ظهرت نظم المعلومات الاستراتيجية كنتيجة لتطور نظم المعلومات الأخرى.
- اتساع وعي المؤسسات بأهمية الريادة والتفوق على المنافسين من خلال التعرف على جوانب القوة والضعف وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها.

ثالثا: استخدامات أنظمة المعلومات الاستراتيجية

لقد جاءت نظم المعلومات الاستراتيجية من أجل أن تعطي للمؤسسة نظرة أوسع وأشمل على بيئتها الخارجية بكل ما تحمله من متغيرات وذلك من خلال ربطها بالأطراف الفاعلة فيها ومن أهمهم العملاء والموردين وباقي الأطراف، وما يساهم في ذلك هو الدعم الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصال. يمكن إيجاز أهم استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية فيما يلي⁽¹⁾:

- ربط المؤسسة بعملائها ومورديها اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تحقيق التكامل لعمليات المؤسسة الداخلية عن طريق تحقيق أكبر قدر من المعلومات وأكثر تشاركية لها.
- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لإعداد الخطط والتنبؤات لفترات زمنية طويلة من خلال بناء قواعد بيانات ضخمة تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية وخارجية.
- التحكم في الكم الهائل للمعلومات بمختلف أنواعها (معلومات حول: العملاء، الموردين، السلع والخدمات، الأسواق، التوزيع... إلخ).

رابعا: تحديات أنظمة المعلومات الاستراتيجية

على الرغم من أن توجه أغلب المؤسسات التي تتبنى نظم المعلومات الاستراتيجية كان حتمية إلا أنها واجهت في ذلك عدة تحديات يمكن أن تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- 1- **التحدي الاستراتيجي:** وما يفرضه من ضرورة إدراك المؤسسة لضرورة التحول إلى مؤسسات رقمية وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضمن استراتيجية طويلة المدى في ظل المنافسة الشديدة والاستخدام المتزايد للتكنولوجيا الرقمية.
- 2- **تحدي العولمة:** ويعني قدرة المؤسسة على الانخراط في الأسواق العالمية وتوفير الاحتياجات اللازمة لممارسة النشاطات الرقمية.
- 3- **تحدي هيكلية البيانات والبنية التحتية لها:** وهو يعبر على قدرة المؤسسة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي وتطوير هيكل بيانات منسجم مع هيكل المؤسسة وتوفير بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تخدم وتدعم أهداف التنظيم خصوصا مع المتغيرات المتزايدة في شروط ومتطلبات تكنولوجيا الأعمال الحديثة في أسواق المنافسة العالمية المحتمدة.

⁽¹⁾ صباح بلقيدوم، أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال، تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر mobilis، مجلة الباحث، عدد 14، 2014، ص 135.

⁽²⁾ صباح بلقيدوم، مرجع سبق ذكره، ص 135.

4- تحدي الاستثمار في نظم المعلومات: ويقصد به معرفة المؤسسة لحقيقة مفادها أن العوائد التي تحققها من وراء الاستثمار في نظم المعلومات يجب أن تفوق تكلفة هذه الاستثمارات.

5- تحدي المسؤولية والسيطرة: وهو تؤكد المؤسسة من أن استخدام هذا النوع من الأنظمة لا يجب أن يخرج على الأخلاقيات العامة وفي حدود مسؤوليتها الاجتماعية.

المطلب الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP من الدور التشغيلي إلى الدور الاستراتيجي

جاءت الأبعاد الاستراتيجية زيادة على الأبعاد التشغيلية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كنتيجة لازدياد حاجة المؤسسات إلى الاستفادة مما يوفره هذا النظام من مزايا، خاصة فيما يتعلق بقدرته على ربطها ببيئتها الخارجية في ظل الدعم الكبير الذي يقدمه التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أولاً: الحاجة المتزايدة إلى اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كنظام استراتيجي

عند ظهوره في شكله الأول في الستينات من القرن الماضي كانت أهداف استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هي أهداف تنظيمية بحثة نظراً لتشعب الوظائف وتعقد الهياكل، لكن ومنذ السنوات الأولى من القرن الحالي عرفت الحاجة إلى استخدام هذا النظام تزايداً مستمراً وعرفت الأهداف من وراء تبنيه تطوراً كبيراً، وانتقلت معه رؤية مسيري المؤسسة إلى وضع هذا النظام في سياق الأدوات المهمة لربط هذه الأخيرة ببيئتها الخارجية، وقد كان هذا التوجه مدعوماً بمجموعة من الأسباب من أهمها:

- الأعطال التي تتعرض لها نظم المعلومات المتشعبة الحالية.

- عدم تجانس قواعد التطبيق.

- نظم المعلومات الحالية لا تستجيب لمختلف التحديات خاصة منها ما تعلق بجانب الحماية.

- نظم المعلومات الحالية مكلفة ولا تسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

ولهذا فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP قادر على تلبية حاجيات المؤسسة للبقاء والمنافسة من خلال:

- نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP قادر على تجنب الأعطال التشغيلية

- نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يمكن أن يكون أداة لتجميع الوظائف وتنسيق الإجراءات

- التشغيل والاتصال بطريقة مثلى وتبسيط الإجراءات.

- بالنسبة للمؤسسات العالمية نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يمكن من توحيد الاستراتيجيات وإعطاء

رؤية معلوماتية موحدة من خلال قاعدة البيانات المركزية وكذلك استخدامه لتحقيق حاجة المؤسسة للتكامل

والشفافية الواجبة اتجاه أصحاب المصالح.

أما فيما يخص الجانب الاستراتيجي المباشر فنظام ERP يمكن من تحقيق الحصول على الوضعية التنافسية في السوق وبالتالي التخلي عن أنظمة المعلومات الحالية والاستثمار في هذا النظام الذي يستجيب للتحديات التي تواجهها المؤسسة، وفي هذا المجال يقر Laudon و Laudon أن الأصل في الحاجة إلى تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP تتمثل في أربعة نقاط رئيسية: (1)

- البحث شيئا فشيئا عن إنتاجية أكبر من خلال عمليات تشغيلية ممتازة وفي هذا يسمح نظام ERP بالذهاب أبعد وتحقيق المقاربات القطاعية، حيث تشير الإحصائيات إلى أن ارتفاع إنتاجية المؤسسات الأمريكية بمعدل 2.7 % منذ سنة 1995 جراء استخدام هذا النظام.
- البحث عن علاقات جيدة ومثلى مع كافة الفاعلين في المؤسسة من أجل تلبية المتطلبات الجديدة للمؤسسة وبالتالي فإن التنسيق الجيد مع هذه الأطراف سوف يكون ذو فائدة كبيرة في دعم السير العام للمؤسسة.
- البحث عن الميزة التنافسية حيث يمكن نظام ERP من اتخاذ أفضل القرارات المرتبطة بأنشطة المؤسسة فحسب ولكن المبادرة أيضا لطرح المنتجات الجديدة في السوق.
- تحقيق المزايا الاستراتيجية من خلال تطوير العروض والمنتجات الجديدة واكتساح أجزاء مهمة من السوق.

ثانيا- الأبعاد الاستراتيجية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP:

وتتمثل الأبعاد الاستراتيجية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP زيادة على البعد الخاص بإقبال المؤسسة على الاستثمار في هذا النظام المزايا الاستراتيجية المتعددة التي يوفرها هذا الأخير خاصة منها المزايا الاقتصادية والتنافسية، بالإضافة إلى استخدامه كدعامة لاتخاذ القرار ومرافقته لذكاء الأعمال ليكونا جنبا إلى جنب في خدمة مسيري المؤسسة، ويمكن تفصيل هذه الأبعاد كما يلي: (2)

1- الاستثمار في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP:

على عكس المؤسسات الكبرى الذي يمثل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP خيارا استراتيجيا تسخر له كل الامكانيات المادية والمالية والبشرية والتنظيمية وكل العوامل المساعدة على نجاحه فإن هذا النظام يعتبر أكثر خطرا بالنسبة للمؤسسات المتوسطة والصغيرة نظرا لعدم قدرتها على استيعاب هذه الأخطار، ولهذا فعليها أن تحسن اختيار نوع النظام بما يتماشى مع احتياجاتها وقدراتها المالية والسوق التي تتواجد فيها لأن سوء الاختيار قد يحد من توجهاتها الاستراتيجية.

(1) Clemence Venteclef, **implantation d'un ERP entre exigences opérationnelle et défis stratégiques**, helsinki metropolia university of applied sciences, bachelor of business administration european business administration thesis, jun 2014, page 29 -30.

(2) Clemence Venteclef, **page31-37**.

2- المزايا الاقتصادية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP:

- إن التوجه الأولي للمؤسسة إلى تبني نظام ERP هو الرفع من الأداء الاقتصادي ودراسة الفوائد الاقتصادية التي تعود عليها والتي يمكن أن نذكر منها:
- تقليل تكاليف الصيانة لنظام المعلومات من خلال القدرة على الرفع من التنسيق بين مجموعة التطبيقات والعمل حول نفس التكنولوجيا.
 - مرونة العمليات التي يحققها نظام ERP من خلالها أتمتتها يساعد في تقليل دورات الانتاج وتكاليفه مع القدرة على تحسين جودة الخدمات والمنتجات .
 - التقليل من تكاليف المعاملات حيث حسب نظرية تكاليف المعاملات ل williamson فإن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين جودة المعلومات والاتصالات والعلاقات بين عدد كبير من الجهات الفاعلة وهو ما يتطلب توفير القدر الكافي من الموارد والتي يمكن أن لا تتوفر لدى المؤسسة وبالتالي فإن التفاعل الجيد والسيطرة المثل على الأنشطة لا يتحقق إلا من خلال تقليص التكاليف وهو ما يساهم في تحقيقه نظام ERP بنسبة كبيرة، وفي نفس السياق فإنه وحسب نظرية الوكالة ل Meckling فإنه إذا أرادت المؤسسة أن تتعاقد مع جهات اقتصادية(وكلاء) فإن الأهداف لن تكون نفسها وبالتالي فإن اتجاه المؤسسة إلى تعطيل مصالح الوكلاء الخاصة يمكن أن تتحول إلى تكاليف قد تكون كبيرة خاصة في وجود عدد كبير من العملاء، وبالتالي فإن قدرة نظام ERP على تخفيض التكاليف يدعم اتجاه المؤسسة إلى تفضيل الانتاج الداخلي وبالتالي يسمح لها بالتكامل بسهولة أكبر ودون ضغوط عندما تحاول الاستعانة بمصادر خارجية.

3- المزايا التنظيمية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

- حسب الدراسة التي قام بها Kouki وآخرون فإن المؤسسات التي تبنت نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كمنهج أو كمقاربة استراتيجية تدرك أنه يمثل أداة مهمة للكفاءة التشغيلية، فهو يعمل على تقليل الاختلالات التشغيلية وإعطاء تماسك أفضل لاستراتيجيتها من خلال تنسيق عملياتها بين مختلف الوحدات والفروع، كذلك يقدم نظام ERP وجهات نظر جديدة في المسائل التنظيمية لم يكن بوسع المؤسسات القائمة على أنظمة المعلومات التقليدية طرحها، فإدماج تكنولوجيا المعلومات إلى جانب هذا النظام قد يمكن من إلقاء الضوء على بعض الصعوبات التي يمكن مواجهتها خاصة ما تعلق منها بإعادة تشكيل الهيكل الهرمي أو منح المزيد من الاستقلالية للمديرين والموظفين، أي التخلي عن الهيكل العمودي والتوجه نحو الهيكل الأفقي.

4 - المزايا التنافسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

إذا كان الهدف من كل ما تضعه المؤسسات من استراتيجيات هو تحقيق ميزة تنافسية فإن الاختلاف بين هذه المؤسسات يكمن في أيها يقوم بذلك بشكل أفضل، فإذا كانت المؤسسة رائدة في استراتيجيتها فإنها ليست محصنة أمام المنافسين أو الداخلون الجدد وهذا ما يجعلها مجبرة على الاتجاه نحو الابتكار من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية، ويمكن أن يسهم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق هذا الابتكار من خلال الاستفادة من التجارب السابقة، وبيانات العملاء وسلوكياتهم وتقديم عروض أكثر تماشياً مع توقعاتهم مما يساهم في تحسين مبيعاتهم، وهو ما يمكن أن توفره عملية دمج تطبيقات CRM (إدارة العلاقة مع العملاء) ، ووفقاً لنموذج القوى الخمس لبورتر فإن المؤسسة ستعتمد استراتيجيات تقوم على المنافسين، العملاء والموردين وكذلك الداخلون الجدد بالإضافة إلى المنتجات البديلة، وعن كيفية استفادة المؤسسة من المزايا التنافسية يقر Laudon و Laudon أن هناك طرقاً مختلفة والتي لا تخرج في مجملها عن خفض تكاليف الإنتاج وأتمتة العمليات وما يوفره من مرونة بالإضافة إلى التحكم الجيد في المخزون واستخدام قاعدة بيانات موحدة يمكن النظام من التحكم الجيد في مواعيد الإنتاج والتسليم وغيرها وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في المبحث الثالث.

5 - نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP دعامة أساسية لاتخاذ القرار في مختلف المستويات الهرمية للمؤسسة

أشارت العديد من الدراسات أنه إضافة إلى استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على المستوى التشغيلي وتسيير الأنشطة اليومية فإنه يدعم عملية صنع القرارات واتخاذ أفضلها، من خلال البيانات الداخلية والخارجية التي يوفرها خاصة فيما يتعلق بالأداء ومقارنة الأهداف لأن مستقبل المؤسسة يرتبط بالقرارات التي تتخذها، فسواء كانت متوسطة أو قصيرة المدى فنظام ERP يدعم عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا من خلال دعم القرارات التي يتخذها مسؤولو الإدارة الوسطى، فالإدارة بجميع مستوياتها وبجميع وظائفها تحتاج إلى البيانات من أجل اتخاذ القرار فالكل يتخذ القرار في المستوى الذي هو فيه ووفقاً لما يتوفر لديه من بيانات.

6- ذكاء الأعمال في خدمة المسيرين بمرافقة من نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

اتجهت العديد من المؤسسات إلى الاستثمار في أنظمة ذكاء الأعمال لكن النتائج التي أفرزتها هذه الأنظمة بالنسبة لهذه الأخيرة لم تكن واحدة، ففي الوقت الذي كانت عملية إنشاء التقارير تستغرق وقتاً أطول وتكلفة أكبر مكن التكامل بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وأنظمة ذكاء الأعمال المديرين التنفيذيين من تزويد أنفسهم بتقارير أكثر ديناميكية وفي أي وقت يريدونها، وصنع القرار المناسب اعتماداً على هذه التقارير وفقاً لما يروونه مناسباً، خاصة عندما يتعلق الأمر بمعالجة المشاكل والتعطلات في وقتها أو إيقاف العمليات إذا كان بها خلل.

وبصفة عامة فإن التكامل بين ذكاء الأعمال ونظام ERP يمكن من إلقاء النظرة العامة على أنشطة المؤسسة ودعم اتخاذ القرارات سواء لدعم استراتيجيتها أو دعم وتطوير الأداء بفضل البيانات التي يوفرها نظام ERP والتي تتسم بالدقة والموثوقية.

المطلب الثالث: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يفرض نفسه على مؤسسات العالم

رغم أن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في بداياته كان الهدف منه هو إدارة عمليات التصنيع إلا أن استخدام هذا النظام وإلى غاية اليوم في تزايد كبير ولم يقتصر ذلك على المؤسسات الكبيرة فقط، بل أصبحت نسبة استخدامه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمة أيضاً، وقد شهد سوق برمجيات نظام ERP تطوراً هائلاً وارتفاعاً سنوياً متواصلاً وأصبح يحقق أرقاماً مهمة تتزايد من سنة إلى أخرى.

أولاً- السوق العالمي لبرمجيات نظام ERP يحقق أرقاماً مهمة:

أصبحت سوق برمجيات نظام ERP تحقق أرقاماً وقفزات لم تحققها أنظمة أخرى، وهو ما يعبر عن الاتجاه المتزايد لمختلف المؤسسات عبر العالم إلى تبني هذا النظام نظراً لما يوفره من مزايا استراتيجية زيادة على المزايا التشغيلية، وهو ما يمكن استنتاجه من استعراض بعض الإحصائيات التي تعبر عن واقع ومستقبل سوق برمجيات ERP وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم(14): واقع وأفاق السوق العالمي لنظام ERP للفترة (2019-2024)

السنة	القيمة(مليار دولار)	نسبة الزيادة
2019	94.05	-
2020	94.71	%0.69
2021	95.37	%0.69
2022	96.04	%0.70
2023	96.71	%0.69
2024	97.15	%0.45

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على :

http://www. panorama.consulting- groupe.com, consulté le 10/03/2022 ,20 :52.

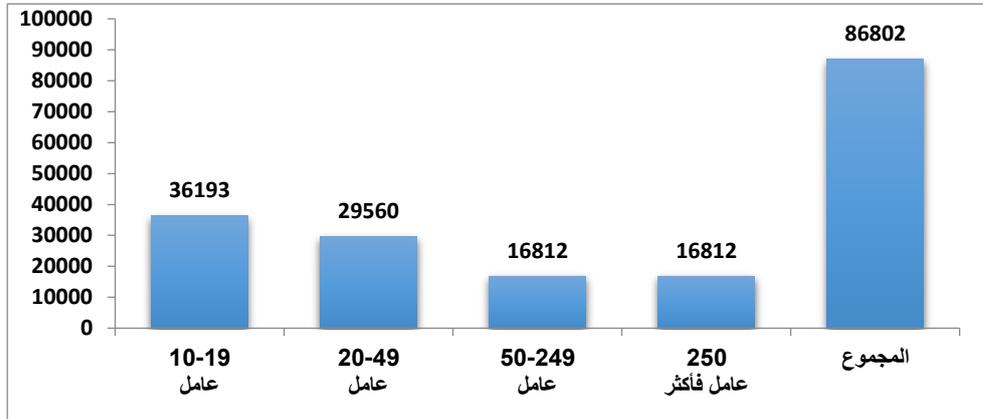
من خلال الجدول أعلاه يتضح جليا أن قيمة السوق العالمي لنظام ERP قد ارتفعت من سنة إلى أخرى فمنذ سنة 2019 إلى غاية سنة 2021 ارتفعت من 94.05 مليار دولار إلى 95.37 مليار دولار بنسب زيادة سنوية متقاربة، ومن المتوقع أن تشهد الفترة من 2022 إلى 2024 ارتفاع هذه القيمة لتصل في سنة 2024 ما قيمته 97.15 مليار دولار وهو ما يعبر عن النمو المتزايد لحجم هذا السوق .

ثانيا- عدد المؤسسات التي تتبنى نظام ERP عبر العالم يزداد يوما بعد يوم

بفعل الأجيال الجديدة من أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP وبازدياد قدرتها على دمج مختلف التطبيقات والقدرة على التكامل مع مختلف الأنظمة الأخرى زادت قدرة أنظمة ERP على إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بضعف التنسيق بين الوظائف وتشتت البيانات بفعل تعدد أنظمة المعلومات المستخدمة مما يجعل تنفيذ العمليات يتطلب وقتا وجهدا أكبر وهو ما جعل توجه المؤسسات لاستخدام أنظمة ERP يزداد يوما بعد يوم خاصة في ظل تواجد أنواع مختلفة من هذه الأنظمة تتماشى مع حجم، وظائف وأهداف كل مؤسسة، وكذلك زيادة الوعي لدى قيادة هذه المؤسسات أن هذا النوع من الأنظمة قادر على المساعدة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية زيادة على الأهداف التشغيلية وأنه يمكن استخدامه كأداة ربط بينها وبين بيئتها وما تضمه من متغيرات.

رغم التباين الموجود في عدد المؤسسات التي تتجه نحو استخدام أنظمة ERP من حيث الحجم، النوع، القطاع أو حتى المناطق الجغرافية فإن هذا العدد يزداد يوما بعد يوم مع ملاحظة أنه لم يبق مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة فقط بل أصبح محل اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا، وكمثال عن الازدياد المتواصل لعدد المؤسسات التي تتبنى نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP نذكر المؤسسات الفرنسية، حيث أشارت المعلومات التي نشرها موقع Statista Recherche Department في شهر جويلية من العام 2021 أن عدد المؤسسات التي تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP بلغ 86802 مؤسسة تتوزع حسب عدد عمالها تبعا للشكل الموالي:

الشكل رقم(12): عدد المؤسسات الفرنسية التي تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP



المصدر: <http://www.Statistica.com>, consulté le 07/01/2022, à 00:15.

ثالثا- احصائيات حول استخدام نظام ERP من طرف مؤسسات العالم :

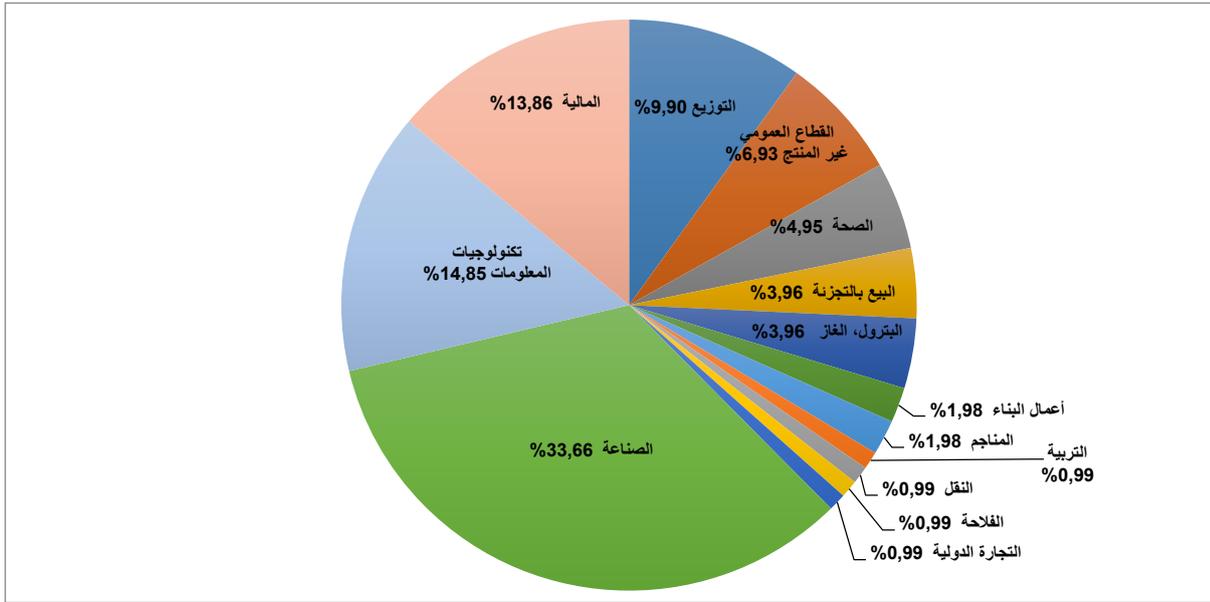
من أجل التعرف أكثر على الواقع العالمي لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والانتشار الواسع لاستخدام هذا النظام نظرا لأبعاده الاستراتيجية وما يقدمه من فوائد نحاول من خلال هذا العنصر تقديم مجموعة من الاحصائيات الدالة على تطور هذا النظام والأهمية الاستراتيجية له.

1- استخدام نظام ERP حسب القطاعات

يشير التقرير السنوي 2020 لمجموعة بانوراما الاستشارية Panorama Consulting Group وهي شركة استشارات أمريكية مستقلة متخصصة في إدارة الأعمال وتخطيط موارد المؤسسة ERP تقدم خدماتها لمختلف المؤسسات في العالم باختلاف أحجامها يوجد مقرها بكولورادو الأمريكية أن القطاعات الكبيرة التي يتم فيها استخدام نظام ERP عبر العالم تقدر ب 14 قطاعا يحتل فيها قطاع الصناعة المرتبة الأولى بنسبة

33.66% تم يأتي بعدها قطاع مهم كذلك وهو قطاع تكنولوجيايات المعلومات بنسبة 14.85% تم قطاع المالية بنسبة 13.86% في حين تدليل الترتيب كل من قطاع التجارة الدولية، الزراعة، النقل والتربية بنسبة متساوية قدرت ب 0.99%، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم(13): استخدام نظام ERP حسب القطاعات



المصدر :

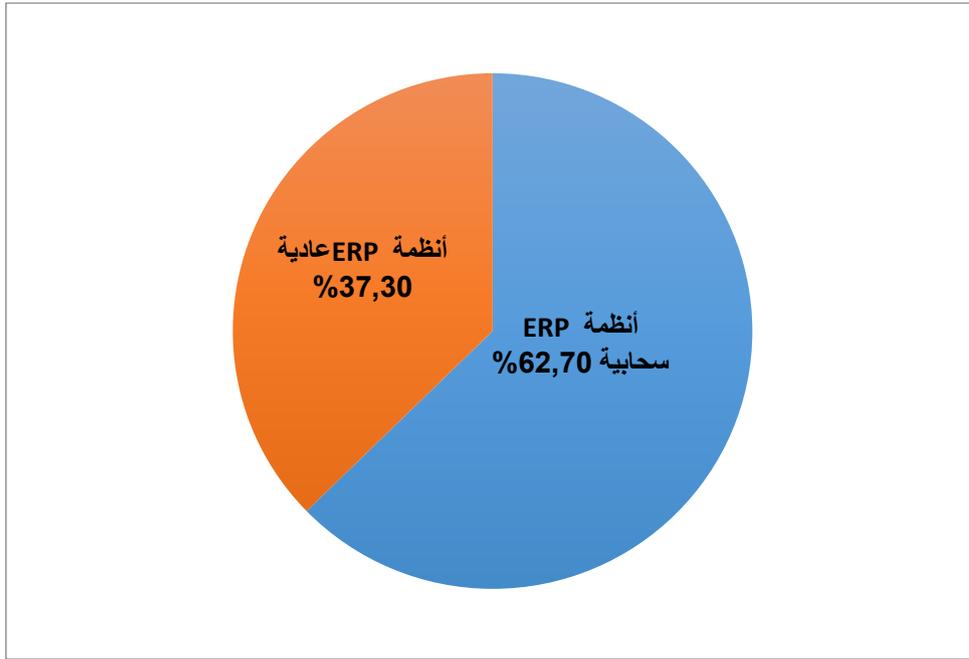
The 2020 ERP REPORT

<http://www.panorama.consulting-groupe.com>, consulté le 10/03/2022 ,21 :28

2- استخدام أنظمة ERP السحابية مقارنة مع أنظمة ERP العادية(في مكان العمل)

مكن استخدام الأنترنت من الانتقال من أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP العادية أي التي تتم في مكان العمل والقائمة على برامج وقواعد بيانات مثبتة على جهاز كمبيوتر إلى أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP السحابية التي تعتمد على البرامج المستضافة في مراكز البيانات مع مقدمي الخدمات الذين يديرون النظام ويتم الوصول إليها عبر الأنترنت دون الحاجة إلى جهاز كمبيوتر مثبت عليه البرامج، حيث بلغت نسبة المؤسسات التي تستخدم أنظمة ERP السحابية Cloud ERP عبر العالم 62.70% في مقابل 37.30% من المؤسسات التي تستخدم أنظمة ERP العادية أو التي تستخدم في مكان العمل، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (14): استخدام أنظمة ERP السحابية مقابل أنظمة ERP العادية



المصدر :

The 2020 ERP REPORT

<http://www.panorama.consulting-groupe.com>, consulté le 10/03/2022 ,21 :53

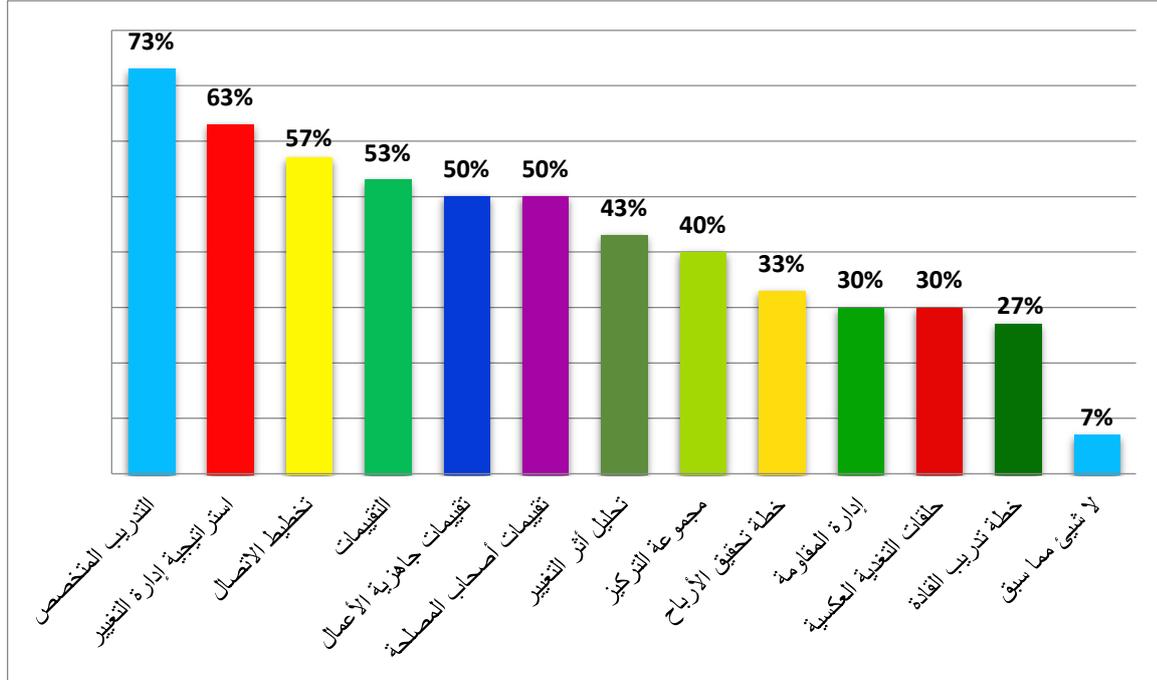
3- الأنشطة الاستراتيجية الأساسية لإدارة التغيير التي يحدثها نظام ERP

يعد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP واحدا من الأنظمة التي لا يقف التغيير الذي ينشأه على المؤسسات التي تتبناه عند الجوانب التشغيلية فقط ولكن يمتد أيضا إلى الجوانب الاستراتيجية التي تعد إدارة التغيير واحدة منها بما تحمله من عناصر ترتبط بكل الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.

حسب ما جاء في تقرير مجموعة بانوراما الأمريكية للاستشارات لسنة 2020 فقد تباينت نسب التأثير أو التغيير الذي يمارسه نظام ERP على الأنشطة الأساسية المشكلة لإدارة التغيير والتي يمكن أن تعبر عن جوانب استراتيجية، لكن الملاحظ من خلال تصفح هذه النسب أن التأثير في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة بلغت 63% كما بلغت 50% بالنسبة لتقييم أصحاب المصالح وهو ما يشير إلى أن نظام يؤثر على أصحاب

المصالح الذين تتعامل معهم المؤسسة وهو ما يدخل في السياق الاستراتيجي لاستخدام هذا النظام، ويمكن تبيان النسب المختلفة لمختلف الأنشطة الأساسية لإدارة التغيير التي يحدثها نظام ERP من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(15): تغيير الأنشطة الأساسية للإدارة نتيجة استخدام نظام ERP



المصدر :

The 2020 ERP REPORT <http://www.panorama.consulting-groupe.com>, consulté le 10/03/2022 ,00 :15.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لليقظة الاستراتيجية

مع الانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية انتقلت استخدامات هذه الأخيرة من التوجه التكتيكي إلى التوجه التكتيكي والاستراتيجي ومن البحث عن المعلومات حول المنافسين إلى تحليل المنافسين والصناعة ثم إلى ذكاء المؤسسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المطلب الأول: اليقظة الاستراتيجية أداة لتحقيق وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة

يحمل المحيط الخارجي العديد من المتغيرات والتي يمكن أن تشكل ضغطا على المؤسسة والتي تعد واحدة من أهم هذه المتغيرات، فالحفاظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها يفرض عليها أن تسعى جاهدة وبشكل دائم ومتواصل إلى تحقيق المزايا التنافسية الفريدة وامتلاك ما لا يمتلكه المنافسون، وهذا لا يتأتى لها إلا إذا استطاعت أن تبقى يقظة أمام ما يجري في محيطها الخارجي من خلال ما تستطيع جمعه من معلومات حولهم تمكنها من اكتساح السوق وهذا انطلاقا من أن الموارد التقليدية (الطبيعية) أو يعبر عنه بعوامل الإنتاج لم تعد قادرة لوحدها على أن تمنحها ميزة تنافسية.

أولاً- مؤشرات قوة وضعف تنافسية المؤسسة

يرتبط نشاط اليقظة الاستراتيجية في الجانب التنافسي برصد الاشارات والمعلومات حول الوضعية التنافسية للمنافسين وامكاناتهم خاصة ما تعلق منها بجودة منتجاتهم، تكاليفها والخدمات التي يقدمونها لعملائهم والقدرات المالية والتكنولوجية، وقدراتهم وغيرها من الجوانب التي تشكل في غالب الأمر المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على مدى قوة أو ضعف تنافسية المؤسسة، فتحاول أن تقوي جوانب الضعف وتحافظ على جوانب القوة وتدعمها.

ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي تدل على قوة أو ضعف تنافسية المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): مؤشرات قوة وضعف تنافسية المؤسسة

المؤشر	حالة قوة	حالة ضعف
التكلفة	تكلفة أقل	منتوج عالي التكلفة
الجودة	منتجات قوية متميزة	منتجات متوسطة الجودة
الحصة السوقية	حصة مرتفعة	حصة منخفضة
العلامة التجارية	علامة تجارية وسمعة أفضل من المنافسين	اسم تجاري ضعيف ومكانة ضعيفة
العملاء	ولاء قوي للعملاء	ولاء ضعيف
القدرات الإبداعية والتكنولوجية	قدرات فوق المتوسط	تباطؤ في تطوير الإنتاج وإبداعه
القوة المالية	مصادر مالية وافرة	عجز في الموارد المالية
القدرة التنافسية	قدرة فريدة في أنشطة سلسلة القيمة	قدرة توزيع أضعف من المنافسين

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على :

زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2012/2013، ص77.

من الجدول يتضح جليا الفرق الشاسع الموجود بين تنافسية قوية وتنافسية ضعيفة بالنظر إلى مجموعة من المؤشرات، وأن أي تغير في مؤشر من هذه المؤشرات قد يغير تنافسية المؤسسة من القوة إلى الضعف أو العكس، وعلى هذا الأساس تعمل اليقظة الاقتصادية على رصد كل المعلومات حول كل مؤشر من هذه المؤشرات الخاصة بمنافسيها والتحرك في الوقت المناسب فتنتهز الفرص المتاحة وتتجنب التهديدات المحتملة.

ثانيا- المرونة الاستراتيجية أداة لتحقيق الميزة التنافسية

عرفت المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة والتأقلم بنجاح للتغيرات البيئية⁽¹⁾.

كما يشير مفهوم المرونة الاستراتيجية أيضا إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة ودخول اسواق جديدة وصناعات جديدة⁽²⁾.

وعلى مستوى البيئة التنافسية تعبر المرونة الاستراتيجية على قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة⁽³⁾.

(1) Mathyssans , Paul Pauwels, Piter and Vandenbempt, koen, **strategic flexibility, rigidity and capacity in business markets, themes and research perspectives in industrial marketing management**,vol34,NO6 :574-554.

(2) روان باسم عيد الشريف، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015، ص31.

ومما سبق فإن المرونة الاستراتيجية تعبر على قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية وسرعة الاستجابة لها وذلك من خلال :

- الحيلة والحذر
- القدرة على التنظيم بشكل صحيح
- اتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ

1- أبعاد المرونة الاستراتيجية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد مرونة المؤسسة، فمنهم من حددها في ثلاثة أبعاد ممثلة في المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية والمرونة التنافسية، لكن الأبعاد التي وضعها كل من DETON و TONCHIA تبدو أكثر شمولاً وأكثر ملائمة لدراسة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق هذه المرونة وتتمثل هذه الأبعاد في:

1- السرعة Speed: وهي تعبر عن القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق. وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات.

2- الاتساق Consistency: وهي تعبر على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح.

3- البصيرة Acuity: وهي القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة.

4- الخفة Agility: وهي القدرة على التكيف الفوري مع العديد من بيئات العمل المختلفة الإبداعية.

4- الإبداعية Innovativeness: وهي القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة.

2- دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق المرونة الاستراتيجية

على اعتبار أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشير إلى قدرة المؤسسة على الاستعداد لكل التغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة المنافسة التي تنسم بالحركية الدائمة وعدم التأكد، وذلك ما يمثل اليقظة الاستراتيجية في جانبها التنافسي، فالمرونة الاستراتيجية تقتضي من المؤسسة كذلك الاستجابة السريعة لتطلعات واستراتيجيات المنافسين وزيادة قدرتها على المناورة وهو ما لا يمكن تحقيقه برصد وجمع جميع المعلومات المتعلقة بهم وهو الدور الذي تكفي اليقظة الاستراتيجية بالقيام به، وبهذا فإن مهمة اليقظة الاستراتيجية هي جمع المعلومات حول المنافسين واستراتيجيتهم في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب من أجل زيادة الاستجابة لمختلف الفرص

(3) روان باسم عيد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 31.

أو التهديدات التي يفرضها هؤلاء المنافسين، فاليقظة توفر المعلومات التي يمكن أن تجعل من المؤسسة أكثر مرونة وأكثر قدرة على المناورة .

المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية في خدمة ذكاء الأعمال

أدت التطورات الكبيرة والسريعة في تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة الطلب على المعلومات وأصبحت هذه الأخيرة المحور الأساسي الذي تقوم عليه المنافسة بين المؤسسات، فالحصول على المعلومات حول متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يبقى هذه الأخيرة في حالة يقظة، لكن تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة يتطلب استخدام أساليب وأدوات هي ما يعبر عنها بذكاء الأعمال.

أولاً- تعريف ذكاء الأعمال وعناصره

1- تعريف ذكاء الأعمال: كمصطلح استخدم ذكاء الأعمال لأول مرة في مقالة نشرت عام 1958 من قبل Huns Peter Luhn الباحث في شركة IBM الذي عرف ذكاء الأعمال على أنه "القدرة على فهم الارتباط الموجود بين الأهداف الحالية من أجل توجيه الاجراءات المطلوبة نحو تحقيق الأهداف".⁽¹⁾

ولم يستخدم هذا المصطلح بشكل واسع إلا بعد نهاية العام 1990، وبعدها أصبح ذكاء الأعمال من المفاهيم المنتشرة على نطاق واسع وبات يمثل أساسا لصياغة وتنفيذ المؤسسة لاستراتيجيتها، أما باعتبار أن ذكاء الأعمال هو مسار معلوماتي فإن OZ يعرفه على أنه: مجموعة من الأدوات تعمل على استخراج المعرفة من قواعد البيانات بحيث تمكن المعرفة المنظمات من اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية، كما يساعد نظام ذكاء الأعمال على تحليل البيانات المستقاة من مصادر داخلية وخارجية وتقديمها في شكل معلومات، أيضا يمكن ذكاء الأعمال المنظمات من الحصول على المعلومات الدقيقة والخاصة والمخبأة ضمن كم هائل من البيانات المتنوعة.⁽²⁾

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف ذكاء الأعمال على أنه نظام معلومات يقوم بجمع وتخزين وتحليل المعلومات المرتبطة بكامل أنشطة المؤسسة وترتيبها وتبويبها في قاعدة بيانات يمكن استخدامها عند الحاجة.

⁽¹⁾ مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء، نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، 13-14 مارس 2012، ص ص : 3-4.

⁽²⁾ ابراهيم بن الطيب، دور نظم المعلومات في تعزيز ذكاء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 02، العدد 02، جوان 2016، ص 62.

2- عناصر (تطبيقات) ذكاء الأعمال

يتكون ذكاء الأعمال من مجموعة من المنهجيات والتقنيات والأدوات التي تمكن من معالجة وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة يمكن استخدامها في اتخاذ القرار، ومن أهم تطبيقات ذكاء الأعمال نذكر ما يلي:

- التقارير (Reporting)
- عملية التحليل الفوري (Online Analytical Processing)
- التحليلات (Analytics)
- التنقيب عن المعطيات (Data Mining)
- التنقيب عن العمليات (Process Mining)
- معالجة الأحداث المعقدة (Complex Event Processing)
- إدارة الأداء (Business Performance Management)
- المقارنة المرجعية (Benchmarking)
- التنقيب عن النصوص (Text Mining)
- التحليل التنبؤي (Predictive Analytics)
- التحليل المنظوري (Perpective Analytic)

ثانيا: إدارة علاقات العملاء (CRM) كواحدة من ركائز ذكاء الأعمال

في إطار تحقيق المؤسسة ليقظتها التجارية تعتبر إدارة علاقات العملاء (CRM) محورا أساسيا وعملية منظمة تهدف من خلالها إلى الاحتفاظ بعملائها من خلال المتابعة المستمرة لاحتياجاتهم وأدواتهم من خلال إنشاء قاعدة معلومات خاصة بالعملاء الحاليين والمحتملين، إن إدارة مختلف الخدمات التي تقدمها هذه القاعدة لعملائها تعتبر من الركائز التي تقوم عليها ذكاء الأعمال على اعتبار أن هذا الأخير هو تلبية حاجة صناع القرار إلى معلومات دقيقة وتفصيلية وقدرة كبيرة على تحليل البيانات.

إن تبني المؤسسة لليقظة الاستراتيجية يمثل الإطار العام الذي يتم فيه استخدام ذكاء الأعمال على اعتبار أن الهدف منهما واحد وهو الكشف عن نقاط قوتها وضعفها ومراقبة مواقف وسلوكيات عملائها.

ثالثا: اليقظة الاستراتيجية الأرضية المناسبة لممارسة ذكاء الأعمال

إذا كان لليقظة الاستراتيجية أربعة مراحل أساسية تتمثل في الاستهداف، جمع المعلومات، تحليل المعلومات وأخيرا نشر هذه المعلومات كما رأينا سابقا فإن ذكاء الأعمال يختص بالمرحلة الثالثة والمرتبطة بتحليل

المعلومات، فبعد عملية استهداف المعلومات وما تتضمنه من تحديد للاحتياجات من المعلومات وتحديد المتعاملين أي الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين وتحديد المواضيع والجوانب التي يتم التركيز عليها تأتي مرحلة جمع المعلومات من خلال عملية التعقب والحصول عليها باستخدام مختلف الطرق ثم تأتي مرحلة تحليل المعلومات التي يتم من خلالها تحليل المعلومات في شكلها الخام وفرزها والاحتفاظ بما تحتاجه المؤسسة خدمة لأهداف اليقظة وتخزين هذه المعلومات والعودة إليها عند الحاجة إليها والاستفادة منها في اتخاذ القرار، وهو ما يمثل صميم نشاط ذكاء الأعمال، فاليقظة توفر المعلومات وذكاء الأعمال يحلها ويحتفظ بها من خلال قواعد المعلومات التي أصبحت اليوم واحدة من أهم موارد المؤسسة والتي تعتبر مرجعا مهما لها يمكن الاستفادة من تحليل وتقييم وضعيتها الحالية والتنبؤ بوضعيتها المستقبلية اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة، فاليقظة الاستراتيجية باعتبارها نظاما للمعلومات يمكن أن يكون أداة لزيادة ذكاء الأعمال، فهي تمثل المنظار الذي يوضع على كافة عمليات المؤسسة داخلية كانت أو خارجية من أجل جمع كل المعلومات المرتبطة بهذه العمليات في حين يمثل ذكاء الأعمال والذي يقوم على تحليل المعلومات الأداة التي تمكن المؤسسة من الحصول على معلومات ذات جودة عالية تعتمد على استخدام معلومات دقيقة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب بهدف اتخاذ القرار المناسب، فالهدف ليس الحصول على الكم الهائل من المعلومات وتراكمها ولكن الهدف هو تسهيل استخدام هذه المعلومات من قبل متخذي القرار، لقد كانت المؤسسات في السابق تتوفر على أرمادة من المحللين يقضون 80% من الوقت لجمع المعلومات و20% من وقتهم لتحليلها، يسعى ذكاء الأعمال لتحقيق العكس وجعلهم يقضون 20% من وقتهم في جمع المعلومة و80% في تحليلها، وإلى تبسيط عملية إدارة المعلومة لتوضيح وتسريع عملية اتخاذ القرار.⁽¹⁾

رابعا: ذكاء الأعمال في الجزائر

عرفت المؤسسات الجزائرية تأخرا كبيرا في تبني ذكاء الأعمال والاستفادة منه مقارنة بدولا غربية، إفريقية أو حتى مغربية، وذلك نظرا للتأخر في توفير البيئة المعلوماتية المناسبة وعلى رأسها توفير أجهزة الإعلام الألي ومواقع الانترنت ومختلف الشبكات، لكنها أدركت أخيرا الأهمية البالغة لذكاء الأعمال في مساعدة المؤسسات على اتخاذ القرارات الفعالة المبنية على أساس معلومات متكاملة ناتجة عن جمع البيانات الكبيرة وتحديد العلاقات الناتجة عن هذا التكامل.

⁽¹⁾ مليكة زعيب، نعيمة غلاب، واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية، جامعة الملكة أروى، الأردن، 2012، ص 05.

إن ذكاء الأعمال وباعتباره المظلة التي يقف تحتها جميع أنواع الذكاء (اقتصادي، تنافسي، تسويقي، استراتيجي، اصطناعي) فإنه أصبح يمثل ثقافة يجب على المؤسسات الجزائرية أن تتبناها إذا أرادت أن تلتحق بركب الدول السبّاقة في هذا المجال.

لقد كانت وزارة الصناعة سبّاقة في تبني ذكاء الأعمال من خلال غرف الصناعة والتجارة، ومن بين أهم الإجراءات والتدابير التي اتخذتها الدولة الجزائرية في سبيل تحقيق ذلك نذكر ما يلي:

- إصلاح النظام المحاسبي وجعله يتماشى مع النظام المحاسبي العالمي
- التوقيع على اتفاقيات بين وزارة الصناعة وبعض المؤسسات العمومية لتزويدها بخلايا للرصد
- رصد اعتمادات مالية من أجل تأهيل المؤسسات الجزائرية وزيادة قدرتها على استغلال المعلومات
- العمل على تكوين إطارات في ذكاء الأعمال وذلك بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
- العمل على تقوية المنظومة الإحصائية من أجل دعم ذكاء الأعمال ومواكبة مختلف أنشطة نشر البيانات العالمية
- دعم الاستراتيجية الوطنية الصناعية التي تهدف في أحد أبعادها إلى تطوير السلوكيات الفردية والجماعية للفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص في إطار رؤية جماعية ومتعددة الاختصاصات.
- العمل على تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص المبني على الثقة والمنفعة المتبادلة
- إشراك مختلف الفاعلين في تحقيق النظرة الاستشرافية حول ذكاء الأعمال خاصة إشراك مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي
- القيام بمؤتمرات وطنية ودولية من أجل التعريف بذكاء الأعمال بهدف تشجيع التوجه إليه واعتباره توجها استراتيجيا
- إعداد وزارة الصناعة لدليل خاص بذكاء الأعمال ليكون في يد مختلف المؤسسات التي تهدف إلى تبني ونشر ثقافة ذكاء الأعمال.

المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء

لا يقتصر الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية على مسايرة المتغيرات الخارجية وتحقيق التوقع الجيد للمؤسسة في البيئة التنافسية واستشراف المستقبل فحسب، ولكن اعتماد نظاما لليقظة ينعكس أيضا على أدائها بصفة عامة.

أولاً: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالأداء التسويقي

تعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة لتحقيق الأداء المتميز عموماً والأداء التسويقي على وجه الخصوص؛ وترفع من قدرة المؤسسة في خلق فرص متعددة للنمو والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية وزيادة المبيعات من خلال خفض التكاليف، حيث نجد أن المؤسسات الأكثر يقظة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يمكن الاستفادة منها.

إن اليقظة الاستراتيجية تؤثر على الأداء التسويقي⁽¹⁾ من خلال مجموعة من المؤشرات كالربحية وحجم المبيعات والتكاليف وكذا زيادة الحصة السوقية إضافة إلى محاولة كسب رضا المستفيد.

من هنا تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية كونها باتت رافعة أساسية لزيادة الأداء التسويقي للمؤسسات ونجاحها، فاليقظة الاستراتيجية تسهم في بناء علاقات طيبة مع الأطراف الفاعلة في المجتمع، وتعمل على تحسين الصورة العامة للمؤسسة، وبذلك يمكن كسب تأييدهم ودعمهم وولائهم، كما تعمل على ترويج المؤسسة على نطاق واسع.

من جهة أخرى بفضل اليقظة الاستراتيجية تزداد القدرات الابتكارية والتجديدية في المؤسسة وكذا قدرات التعلم؛ وهو ما يساعد في تقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن، كما أنها تساعد على التحسين المستمر للجودة فتحافظ المؤسسة على زبائنها الحاليين وتكسب زبائن جدد؛ وبذلك تحقق عوائد وأرباح وحصة سوقية كبيرة، ناهيك عن أن اليقظة تسمح باكتشاف التغيرات واستباقها؛ وهذا ما يمكن المؤسسة من زيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن وتحولات السوق والطلب؛ فتسبق المنافسين وتستحوذ على حصص سوقية معتبرة.

(1) بن خديجة منصف، اليقظة الاستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية: مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 32، جوان، 2015، ص 260.

ثانياً: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالأداء الاستراتيجي

إن تعزيز ممارسات اليقظة الاستراتيجية وادواتها⁽¹⁾ من خلال تحسين مستوى اليقظة التكنولوجية المتمثلة في استخدام أفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة، مع زيادة تحسين مستوى اليقظة الداخلية التي تتضمن تقسيم وتحسين وتطوير العمل الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلى تطوير مستوى اليقظة التنافسية للمؤسسة من خلال توافر الأدوات اللازمة لتطوير وتحسين الأنشطة والخدمات التي تنظمها المؤسسة. مع تطوير مستوى اليقظة البيئية وتحسين مستوى النتائج المرتبطة بالأداء. كل ذلك يسهم في تصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسة، الامر الذي يتطلب ضرورة توافر الادوات التي تستطيع المؤسسة من خلال القيام بذلك.

كما أن تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة يتطلب التنوع في تحسين واستخدام الأساليب الحديثة التي يتضمن من خلالها تطوير منظومة العمل مع ضمان استمرارية الاداء الوظيفي ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود تطور في نظام السبل المستخدمة بالمؤسسة من النواحي التكنولوجية والتنافسية وغيرها، كل ذلك ينعكس على المؤسسة بالأثر الجيد الذي يحقق مستوى ناجح من الأداء الاستراتيجي.

(1) مصطفى عنتر زيدان فرج، تعزيز ممارسات اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المجلد 57، العدد 3، جوان، 2021، ص 924.

المبحث الثالث: دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية

يعتبر تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة من قبل المؤسسة خيارا استراتيجيا بالنسبة لها لأن الوصول إلى تحقيق المنافع المرجوة منه يجب أن تتعدى التكاليف والأخطار المحتملة من وراء اعتماده، لقد مكنت تطورات تكنولوجيا المعلومات خاصة تلك المعتمدة على الأنترنت من تقديم نسخ جد متطورة من أنظمة تخطيط موارد المؤسسة انتقلت المؤسسة من خلالها من بيئة داخلية مغلقة على نفسها تعتمد على التسيير اليومي للوظائف والعمليات إلى بيئة خارجية أكثر منافسة وتعقيدا وتتطلب البحث والحصول على المعلومات الاستباقية والتنبؤ بها والمتعلقة بكل متغير من متغيراتها في الوقت المناسب وبالجودة العالية وهو الهدف الذي يمكن لهذا النوع من الأنظمة المساعدة في تحقيقه، ويتجلى دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية من خلال دوره في تحقيق كل نوع من أنواع هذه اليقظة (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) والتي سيتم تفصيلها في هذا المبحث بمطالبه الأربعة.

المطلب الأول: دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التنافسية

لم يكن اتجاه أغلب المؤسسات إلى تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة اختياريا وإنما كان بالنسبة للكثير منها خيارا حتميا فرضته التطورات التكنولوجية الكبيرة التي واكبت التعقيدات المتزايدة لبيئة الأعمال وما فرضته من اشتداد المنافسة، فكان التخلي عن نظم المعلومات التقليدية التي عجزت عن تحقيق التكامل بين جميع وظائفها ضرورة قصوى من أجل المحافظة على بقائها واستمراريتها ومجاراة منافسيها، فزيادة على ما يوفره هذا النظام من مزايا على المستوى التشغيلي فإنه أصبح اليوم ومن خلال ما يوفره من معلومات يقوم بدور مهم على المستوى الاستراتيجي من خلال قدرته على تحقيق التكامل الخارجي وربط المؤسسة ببيئتها الخارجية وما تتضمنه من فاعلين رئيسيين (المنافسين، الزبائن، الموردين... الخ) و هذا ما يجعله من الدعائم الأساسية التي تتيح للمؤسسة الحصول على المزايا التنافسية، من جهة والمساعدة في صياغة استراتيجيتها التنافسية من جهة أخرى، وهذا ما يشير إليه مارثر (H.Marter) عندما أراد الربط بين المعلومات والتنافسية حيث يقول: في عالم اليوم، تقوم تنافسية اليوم بشكل كبير على قدرتها على الوصول للمعلومات الضرورية ومعالجتها بطريقة فعالة داخليا، لذا يجب استباق الأسواق المستقبلية، إدراك استراتيجيات المنافسين، نشر المعلومات الداخلية بشكل صحيح والمحافظة على المزايا التنافسية.

إن نظام تخطيط موارد المؤسسة باستطاعته تقديم يد المساعدة على تحقيق اليقظة التنافسية للمؤسسة من خلال قدرته على تزويد نظام اليقظة بالمعلومات المهمة سواء تلك المتعلقة بالحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيزها أو

تلك المعلومات التي تستعملها في صياغة استراتيجيتها التنافسية، ويمثل هذين العنصرين المحور الأساسي الذي نعتمد عليه في تبيان الدور الذي يقوم به نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق اليقظة التنافسية للمؤسسة.

أولاً- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

في بيئة دائمة التغيير تمتاز بالتعقيد وسرعة التطور وعدم التأكد، وفي ظل الانفتاح الاقتصادي تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق غايتها في النجاح ولا يتم لها ذلك إلا من خلال اختيار استراتيجية معينة تحقق لها الميزة التنافسية.

فقد أصبح التنافس في هذه الألفية الشغل الشاغل لمدراء المؤسسات والأعمال الذين يبحثون عن الطرق والأساليب التي تحقق لهم هذه الميزة والأهم من ذلك الحفاظ عليها في ظل زيادة شدة المنافسة، ويتمحور التنافس اليوم حول مجالات وآليات يمكن أن يكون من أهمها:

- التنافس بالكلفة: وتعني قيادة التكاليف وتحديد الأسعار بناء على ذلك.

- التنافس بالجودة: وتعني تقديم منتجات ذات جودة عالية تفوق توقعات ورغبات الزبائن.

- التنافس بالمرونة: وهي الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية والتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.

- التنافس بالوقت: أو ما يسمى سرعة التسليم أي ربح الوقت وتقديم المنتجات في وقتها دون تأخير.

- التنافس بالإبداع: أي كيف يمكن للمؤسسة أن تكون متميزة ومبدعة أكثر من منافسيها في أذهان زبائنها.

وقبل التطرق إلى دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق كل عنصر من هذه العناصر يجب أولاً التعرف لبعض المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية، أنواعها، أهميتها، محدداتها تم التطرق إلى أحد المداخل المهمة لبناء الميزة التنافسية ألا وهو مدخل الموارد على اعتبار أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يقوم أساساً على التنسيق و التكامل بين هذه الموارد.

1- مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها:

-المفهوم: إن تحديد مفهوم للميزة التنافسية شغل اهتمام الباحثين سواء في مجال الاقتصاد أو إدارة الأعمال بداية من منتصف القرن الماضي أو حتى قبله بقليل، فاختلف هذا المفهوم باختلاف رؤى الباحثين فقد اهتم الاقتصاديون بدراسة العوامل التي تحدد الميزة التنافسية في الاقتصاد ككل بينما انصب اهتمام باحثي إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة.

ويمكن تبيان مفهوم الميزة التنافسية وفقا لأراء الباحثين والتدرج الزمني كالتالي⁽¹⁾:

ربط selznick (1959) مفهوم الميزة التنافسية بمفهوم القدرة، واعتبر كل من day و porter 1984-1985 أن " الميزة التنافسية هدف لاستراتيجية المتغير التابع وليس شيء يستخدم ضمن الاستراتيجية"، أما defillipi و reed 1990 فيرون أن " الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية"، ويرى kotler (2000) أن الميزة التنافسية هي " قابلية الشركة لإنتاج المنتجات بطريقة ترضي زبائن المؤسسة ولا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى الآن أو في المستقبل".

ويرى ورد و راهي 2004 أنها رغبة المنظمة في أن تقدم لجمهور الزبائن منتجات متميزة تتمتع بخصائص تفوق ما يتمتع به من منتجات منظمات أخرى ولا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى الآن وفي المستقبل، ويعتبر كل من Krajewiski و Ritzman (2005) أن الميزة التنافسية هي الأبعاد الحرجة للعملية التي يجب أن تحقق رضا الزبون الداخلي و الخارجي في الوقت الحاضر و المستقبل، أما بالنسبة لأحمد و المعاضيدي (2005) فهي المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية من حيث الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية أو المالية أو مواردها البشرية، و يعتبر Kerin و al 2007 أنها عبارة عن إمكانية المؤسسة في التنافس عن طريق مشترياتها بأقل الأسعار و مقارنة بالمنافسين، وأخيرا يرى راج و كرانت (2008) أن الميزة التنافسية هي التفوق الذي تحققه إحدى الشركات على الشركات الأخرى فيما تمتلكه من كوادرات وإمكانيات تجعلها هي القائمة في السوق و تحقق من جراء ذلك الأرباح.

ويمكن القول أن بورتر porter هو أول من وضع نظرية للميزة التنافسية فقد صمم نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

فقد عرف الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"⁽²⁾.

وعلى ضوء كل ما سبق ذكره، يمكن إعطاء مفهوم للميزة التنافسية كما يلي: "هي وصول المؤسسة إلى وضع التفوق والتميز في مجال عملها، بحيث تحقق من خلالها أعلى الأرباح والسمعة الجيدة، هذا التفوق

(1) رجم نصيب، أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة أيام 29-30 أكتوبر، 2002، ص13.

(2) محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 33-34.

يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تكون في شكل أسعار أقل أو منتج متميز بهدف زيادة حصتها في السوق أو الحفاظ على مكانتها على الأقل.

- الأهمية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- ✓ خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- ✓ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأقل أسعار، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

و بالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل⁽¹⁾.

2- أنواع الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

- أنواع الميزة التنافسية: تقسم أغلب الكتابات في إدارة الأعمال الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج⁽²⁾.

✓ ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكناً في كل الظروف، وبالتالي فإنه للحصول على ميزة التكلفة الأقل يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي:

(1) سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة، مستغانم، مرجع سابق، ص 8.

(2) سليمان عائشة، المرجع نفسه، ص 8.

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

مراقبة التعلم: أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة و الإبداع.

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

مراقبة الإلحاق: والمقصود بالإلحاق هو تجميع (الإلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة.

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

- مراقبة الإجراءات.
- مراقبة التكامل.
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة.
- مراقبة التموقع (التموضع) مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين.....إلخ.
- مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين والتشريعات....).

✓ ميزة التمييز

نعني بها قدرة المؤسسة على منتجات ذات خصائص متفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع....)، وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

وللحصول على ميزة التمييز، يجب توفر مجموعة من العوامل تدعى بعوامل التمييز، وهي كما يلي:

الاجراءات التقديرية: وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها.

الروابط: هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

الروابط بين أنشطة المؤسسة: أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.

الروابط مع الموردين: يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط: تكوين الموزعين.

تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

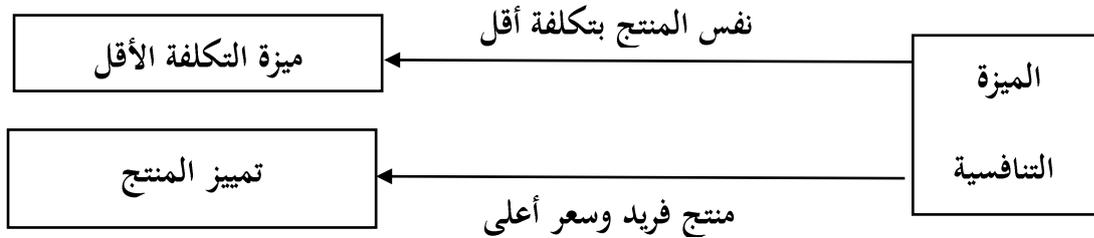
الرزنامة: أي أن وقت دخول و ممارسة المؤسسة لنشاطها قد يكون عاملا مهما في تحقيق ميزة تمييز المنتجات بالنسبة لها.

الموقع (الموضع): وذلك من خلال قريبا من المستهلكين مثلا، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد لبيع في أقرب الآجال.

التكامل: حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو أماميا (من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة) مما يجنبها اللجوء الى الغير.

ويمكن تلخيص أنواع الميزة التنافسية من خلال هذا الشكل التالي :

الشكل رقم (16): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 84.

- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

✓ **مصدر الميزة:** من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين وهما :

مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل : التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام، يسهل نسبيًا تقليدها و محاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل :تكنولوجيا عالية، تميز المنتج(التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزاي بعدد من الخصائص من أهمها:

يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربون تدريبًا خاصًا، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث ، التطوير والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزاي المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزاي المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

✓ **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:**

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

✓ **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزاي

جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليًا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزاي القديمة وخلق مزاي تنافسية جديدة من رتبة مرتفعة.

⁽¹⁾نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الدار الجامعية، 1998،

3- أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها

- أبعاد الميزة التنافسية

رغم الاختلاف الموجود من قبل الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن أغلبهم يحددها في خمسة أبعاد وهي: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، وهي نفسها الأبعاد التي اعتمدها في الدراسة الميدانية حتى تتمكن من دراسة وقياس العلاقة بينها وبين متغير الدراسة المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP).

✓ **التكلفة:** تعرف التكلفة بصورة عامة بأنها سعر التبادل أو التضحية لغرض الحصول على منفعة معينة⁽¹⁾ وبما أن التكلفة تعتبر تضحية فعلية تعمل المؤسسات على تخفيض تلك التضحية من أجل تعظيم الأرباح. وعلى المؤسسة أن تدرك أن الميزة التنافسية لا يكون مصدرها تخفيض التكلفة على المدى القصير، كذلك إن خفض التكلفة لا يعني أن تقدم المنتجات بمستويات منخفضة الجودة إذ أن هناك علاقة ما بين التكلفة والجودة فينبغي أن تكون المنتجات جذابة وذات جودة ولها قبول في السوق حتى تعطي عائدا جيدا على الاستثمار.

✓ **الجودة:** تستخدم المؤسسات الصناعية الجودة من أجل تحسين منتجاتها وتحقيق التفوق على المنافسين ولا تقتصر الجودة على منتجاتها فحسب وإنما تسري على كافة الوظائف في الشركة.

وتعرف الجودة لغة على أنها درجة الإجابة في الشيء، أو درجة إتقانه أما اصطلاحا فهي تعني تحديد درجة رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي حققه المنتج والذي يلبي متطلباته ورغباته بل يتجاوزها بما يضمن إبعاده ورضاه مستقبلا والاستمرار والبقاء والامتياز والقدرة على المنافسة⁽²⁾.

ولغرض إبعاد الزبون وتحقيق رضاه يجب أن يقدم المنتج بالجودة المناسبة وبالسعر المناسب إذ أن هذين العنصرين (الكلفة المنخفضة والجودة العالية) هي من الأمور المهمة التي تساعد في نمو وتوسع نشاط المؤسسات، وهذا ما تطمح إليه المؤسسات الصناعية الحديثة إذ أخذت بمفهوم الجودة كاستراتيجية كلية، والهدف من ذلك تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على الجودة ومن الذين سعوا في هذا المنحى المؤسسات اليابانية إذ استطاعوا أن يحققوا قدرة كبيرة في جعل الجودة ضمن إطار استراتيجي لتحقيق الهدف المذكور ألا وهو الميزة التنافسية⁽³⁾.

(1) أ.م.د. سامي زياب محل الجنابي و م.م. مثنى فراس إبراهيم الدليمي، نظام تخطيط الإحتياجات من المواد وأثره في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص 294.

(2) أ.م.د. سامي زياب محل الجنابي و م.م. مثنى فراس إبراهيم الدليمي، مرجع سبق ذكره ، ص 295.

(3) م.د. سامي زياب محل الجنابي ، م.م. مثنى فراس إبراهيم الدليمي، نفس المرجع ، ص 295.

✓ **المرونة:** إن المرونة تعني التمكن من تغيير العملية ببعض الطرق، بمعنى آخر تغيير العملية وكيفية القيام بها. إذ أن الزبائن بحاجة إلى تغيير مستمر في العملية وإن معظم المؤسسات تستخدم المرونة أو التنوع كسلاح تنافسي، ولقد قسم Krajewski و Ritzman المرونة إلى ثلاثة أنواع هي: مرونة الإيحاء الواسع، مرونة التنوع ومرونة الحجم.

❖ **مرونة الإيحاء:** يمكن تعريفها على أنها إرضاء الحاجات الفردية لكل زبون بتغيير تصاميم المنتجات والإيصائية تتضمن أن يكون المنتج ذو حجم قليل كما يمكن اعتبارها هدف أساسي يبحث عن تلبية الاحتياجات الفردية وليس بتكلفة الغرامة.

أو يكون للشركة الصناعية القدرة على مسايرة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقا لحاجات ورغبات الزبائن ومن تم فإن المنتج لا يبقى على حاله لمدة طويلة بسبب تغير أذواق الزبائن.

❖ **مرونة التنوع:** وهي تختلف عن الإيصائية إذ أن السلعة أو الخدمة ليس من الضروري أن تكون للزبائن المحددين وإنما تكون قابليتها على التركيز على حاجات الزبائن الداخلية والخارجية والتغيير الكفاء للتركيز عبر تنوع المنتجات المعاد تعريفها.

❖ **مرونة الحجم:** هي أسبقية مهمة وغالبا ما تقوم بدعم الأسبقيات التنافسية الأخرى مثل سرعة التسليم أو تطوير الحاجة لهذه الأسبقية أو هي تعجيل أو إبطاء معدل إنتاج السلع والخدمات بسرعة لقيادة أو توحيد التقلبات الكبيرة في الطلب.

✓ **التسليم:** ترى الجليلي⁽¹⁾ بأن التسليم هو قدرة المؤسسة على تقديم المنتج في الوقت الذي يرغبه الزبون وتشمل الدقة والسرعة في مواعيد التسليم والمرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن.

إذ أصبح الوقت أمرا مهما بوصفه عنصرا ذا فاعلية في تحقيق الميزة التنافسية لاسيما بعد ظهور الشركات التي تعمل على مبدأ الصنع وفقا للطلب. (Make- to -order).

إن الاهتمام بالوقت يعني تسليم المؤسسة المنتج حسب الوقت المتفق عليه كذلك الاهتمام بالسرعة والتحولت التي تحدث في السوق ونتائجها في تحقيق أهداف الشركة.

(1) م.د.سامي ذياب محل الجناحي ، م.م مثنى فراس إبراهيم الدليمي، المرجع نفسه، ص 297.

✓ **الإبداع:** يوصف العبيدي⁽¹⁾ الإبداع على أنه تقديم منتجات جديدة، وهو أحد مداخل البقاء والتكيف مع متغيرات بيئة العمل المتسارعة و تحقيق ميزة التنافسية في السوق من خلال تطوير المنتجات الجديدة وطرحها في السوق مما يمكن المؤسسة من المنافسة و تحقيق أهدافها.

ويمكن تصنيف الإبداع في المؤسسة إلى صنفين رئيسين هما إبداع العملية وإبداع المنتج:

إبداع العملية: ويتم من خلال تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة.

إبداع المنتج: ويتم من خلال تقديم منتج جديد (عن طريق بحوث التسويق والبحث والتطوير) أو من خلال تحسين المنتج الحالي (القديم).

- **محددات الميزة التنافسية :** نقصد بمحددات الميزة التنافسية مدى قوة ونجاعة هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة وتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هما :حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

✓ **حجم الميزة التنافسية:** نقول عن المؤسسة أنها حققت الاستمرارية لميزتها التنافسية إذا تمكنت من الحفاظ

على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه وإن كان

ممكن التحقيق نظرياً، خصوصاً إذا علمنا أن هناك جهود تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على

تلك الميزة أو تتبع أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات تتميز بقصر عمرها نظراً لما يعرفه مجال الأعمال في

عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع وطرق التسويق، وعلى هذا

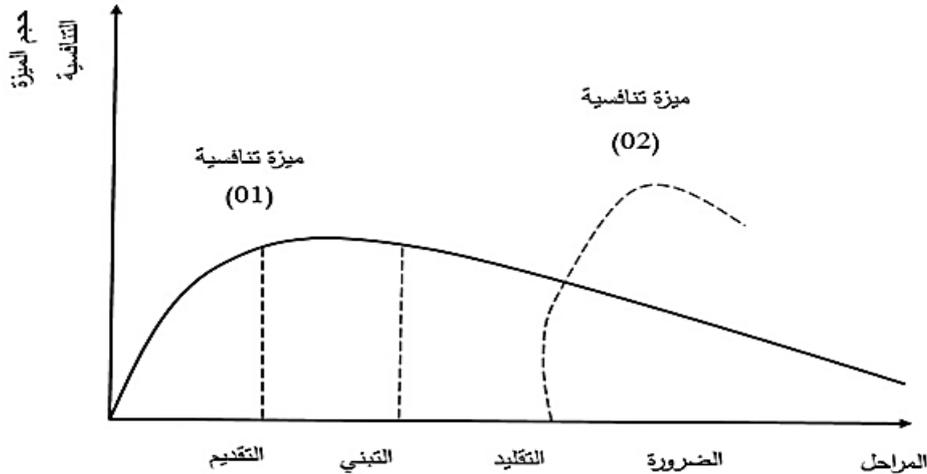
الأساس ينبغي على المؤسسة معرفة حجم ميزتها التنافسية من خلال استعمال نموذج الحياة الذي يبين أن

للميزة التنافسية أربعة مراحل أساسية للميزة التنافسية يمكن توضيحها خلال الشكل الموالي هي: ⁽²⁾

(1) أ.م.د.سامي ذياب محل الجناحي و م.م مثنى فراس إبراهيم الدليمي ، مرجع سبق ذكره، ص 296.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص86.

شكل رقم (17): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 86.

❖ **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تتطلب الكثير من التفكير و الاستعداد المادي والمالي والبشري، وتعرف الميزة مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

❖ **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

❖ **مرحلة التقليد:** حيث يتراجع فيها حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قد أخذوا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، مما يعني انخفاض في الوفورات.

✓ **نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة.

وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: (1)

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

❖ **القطاع السوقي:** ويتضمن أنواع الزبائن والعملاء الذين يتم التعامل معهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع سوقي أو خدمة السوق بالكامل.

❖ **درجة التكامل الأمامي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الأمامي الواسع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمايز.

❖ **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة و يسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجات وخدمات في مختلف أنحاء العالم.

✓ **قطاع النشاط أو الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فبالإمكان استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد و الخبرات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

4- مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة

- **تعريف الموارد:** لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموارد بحيث أصبح من الصعب وضع تعريف محدد لها فحسب ورنفلت Wernerfelet (1984) الموارد هي كل عنصر يمكن أن يسهم في نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة.

ويعرف Barnay (1991) الموارد على أنها تشمل على مجموع الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية processus organisationnels، الخصائص attributs والمعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها و نجا عتها⁽¹⁾.

كما تعرف على أنها مجمل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمؤسسة والمعلومات والمعرفة وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليه وتسخيرها لاستراتيجيتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.⁽²⁾

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، المرجع نفسه ، ص86.

⁽²⁾ سمالي يحصين، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2014، ص4.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف المورد على انه رصيد أو مخزون ذو قيمة ويترتب على استغلاله مجموعة من المنافع أو الإشباع كما يمكن قياسه في نقطة زمنية معينة.

- **خصائص الموارد:** للموارد مجموعة من الخصائص العديدة والمتنوعة نذكر منها ما يلي:

- ✓ إنها متعددة ومتنوعة، كما تحتاج إلى الوقت والمال لتحقيق الاستفادة منها.
- ✓ تتصف بالندرة كما أنها محدودة، ولذلك يجب الترشيد في عملية استخدامها حفاظا على هذه الموارد من سوء الاستخدام أو التبذير فيها. أما بالنسبة للترشيد فيكون من خلال⁽¹⁾:
- ✓ حسن استخدام الموارد أو الاستخدام السليم لها.
- ✓ استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المخصصة لها.
- ✓ أهمية التخطيط في عملية ترشيد الموارد ن وذلك من خلال توزيع الموارد على الأهداف و القطاعات بشكل عادل.

وحسب Barnay فإنه لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي:⁽²⁾

- ✓ يجب أن يكون المورد فريدا ومميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون و المحتملون للمؤسسة.
- ✓ يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه.
- ✓ يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره أحد نقاط القوة التي يجب استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة المنافسة.

- **تقسيمات الموارد:** هناك تصنيفات عديدة للموارد ونذكر منها ما يأتي⁽³⁾:

- ✓ **التصنيف الأول:** يشمل على الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية، والموارد التنظيمية.
- ✓ **التصنيف الثاني:** الذي يصنف فيه باك Bake الموارد في شكل عناصر الإنتاج كالتالي:
الأفراد، رأس المال، الطبيعة، الأفكار واللغة.
- ✓ **التصنيف الثالث:** هو متشابه مع التصنيف السابق و يحدد أنواع الموارد كالتالي:
الإنسان، المعرفة (المعلومة)، الوقت، الأدوات.

(1) نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص 86.

(2) سمالي يحضيه ، بلالي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

(3) مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 70.

✓ التصنيف الرابع: ويقسم الموارد إلى: موارد متاحة، موارد ممكنة وموارد محتملة ولإشارة فإن الموارد الممكنة والمحتملة تحتاج إلى الوقت والجهد والتكاليف لتحويلها إلى موارد خارجية.

✓ التصنيف الخامس: والذي يقسم الموارد إلى نوعين هما: موارد داخلية وموارد خارجية.

✓ التصنيف السادس: أما بالنسبة لـ Barnay فقد ميز بين ثلاثة فئات للموارد هي:

رأس المال المادي capital physique ويتمثل في الإنشاءات (المباني)، التجهيزات، التكنولوجيا.

رأس المال البشري capital humain و الذي يضم التكوين، الخبرة، الذكاء، علاقات المسيرين.

رأس المال التنظيمي capital organisationnel ويشمل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، العلاقات التنظيمية بينها وبين المؤسسات الموجودة في بيئتها.

من خلال كل هذه التصنيفات يمكن إجمال أو حصر موارد المؤسسة في نوعين:

الموارد الملموسة: وتشمل كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

الموارد غير الملموسة: وتضم كل من: الجودة التكنولوجية، المعرفة والكفاءات

هذه الموارد بنوعها الملموسة وغير الملموسة تعتبر مدخلا لبناء المؤسسة لميزتها التنافسية وهو ما سنتعرض إليه بالشرح في العنصر الموالي.

4 - مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة:

باعتبار التحول للمنافسة القائمة على الموارد والكفاءات فإن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة والاستغلال الجيد له يؤمن نجاح المؤسسة في استراتيجيتها بشكل كبير، ويمكن تبيان أن الموارد السالفة تعتبر مدخلا لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التفصيل التالي:

- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أصناف:

✓ المواد الأولية: ولها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لدى يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها التفاوض على أسعارها وجودتها.

✓ معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لدى يجب على المؤسسة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعالية لأطول وقت ممكن.

✓ الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها على نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لدى يجب على المؤسسة أن تحقق في صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد.

– الموارد غير الملموسة: ونميز ما يلي:

✓ الجودة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وبالتالي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتستند المؤسسة على سلاح الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية.

✓ التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

✓ المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في يقظة دائمة تجاه متغيرات هذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

✓ المعرفة: وتتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

✓ الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين وهي تعبر على مجموعة المهارات و المعارف الممزوجة الموجودة لدى الأفراد التي تؤدي إلى زيادة أدائهم داخل المؤسسة وتنقسم إلى قسمين:

الكفاءات الفردية: ويمكن الحصول عليها استنادا لمعايير موضوعية ودقيقة في عملية توظيف وتكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

الكفاءات الجماعية: وهي تلك المهارات التي تنتج عن تضافر وتداخل بين مجموعة من المؤسسات حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها فعلى أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها.

ويتطلب مدخل الموارد كمصدر للميزة التنافسية من المؤسسة القدرة على إحداث توليفات ذكية بين الموارد الملموسة وغير الملموسة والكفاءات، مما يتيح الحياة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة إزاء المنافسة.

5- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

على اعتبار أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أصبح يمثل موردا أساسيا بالنسبة للمؤسسة فإن استخدام هذه الأخيرة لهذا النظام يوفر لها العديد من المزايا، وخاصة التنافسية منها خاصة وأن الأهداف الأساسية المتوخاة في البدايات الأولى لاستخدامه هو التحكم الجيد في الوقت خاصة مواعيد الانتاج والتسليم وتقليل التكاليف خاصة المخزون وتوفير نوع من المرونة وفتح المجال للإبداع داخل المؤسسة وهو ما يمثل العناصر الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهو ما سيتم تفصيله من خلال الفروع الخمسة المكونة لهذا المطلب.

- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكلفة

إن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) هو عبارة عن الشكل المتطور لنظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP)، فهو كذلك ينصب اهتمامه من ناحية الإنتاج والمخزون على ضرورة تخفيض المخزون وتحديد الوقت الصحيح للحاجة إليه أي تخفيض تكاليف التخزين من جهة والوفاء باحتياجات العملاء في الأسواق من جهة أخرى.

ووفقا لذلك فإن دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التنافسية من خلال التكلفة يظهر من خلال النقاط التالية:

✓ تقليل تكاليف الإنتاج من خلال نجاح النظام في إدارة الإنتاج والمخزون فهو نظام للتخطيط والسيطرة على العمليات الإنتاجية من خلال معالجة فعالة وواقعية وسريعة نسبيا لمشكلات جدولة الإنتاج الرئيسي وتخفيض تكاليف إنجاز الطلبات نتيجة لتخفيض مستوى المخزون إلى الحد الأدنى والدقة في استلام المواد والأجزاء الفرعية الداخلة في جميع المنتج النهائي.

✓ يقدم نظام (ERP) مساهمة جديّة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة⁽¹⁾.

✓ يمكن هذا النظام من رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون من خلال خفض التكاليف الخاصة بالمخزون إضافة إلى كشف المخالفات أو الاختلالات الحاصلة في المخزون.

(1) أ.م.د. سامي ذياب محل الجنائي، م.م. مثنى فراس إبراهيم الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

- ✓ تحسين الإنتاجية في بعض أجزاء العمليات مما يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات بتكلفة أقل.⁽¹⁾
- وعلى هذا الأساس فإن نظام (ERP) يمثل جهاز يقظة وإنذار بالنسبة للمؤسسة يمكنها من:
- ✓ التعرف على مستوى المخزون لديها في أي لحظة تريدها والإبلاغ عنها في حالة الارتفاع لأن ارتفاع مستوى المخزون معناه ارتفاع التكاليف.
- ✓ يمكن نظام (ERP) من تحديد وبدقة متناهية مواعيد استلام المواد الأولية والأجزاء الداخلة في تصنيع المنتج والإبلاغ في حينه عن أي تأخر، مما يتيح لها التحكم الكبير في وقت وتكلفة انجاز الطلبات.
- ✓ لدى نظام (ERP) القدرة على كشف الاختلالات في المخزون في وقت حدوثها لكونه قادر على التنسيق بين كل وظائف المؤسسة في اللحظة الواحدة (التخزين الإنتاج، المحاسبة المالية...إلخ).
- ومن بين الأمثلة العملية لدور نظام (ERP) في تخفيض التكلفة وفرت إحدى شركات النقل ما يقدر ب 16.800.000 € في ثلاثة سنوات على عملياتها الرئيسية⁽²⁾.

- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

إضافة إلى جودة المنتجات التي يوفرها نظام (ERP) من خلال تحسين نوعية العمليات الإنتاجية فإن دور هذا النظام في تحقيق جودة تنافسية يمكن أن يلاحظ من خلال العناصر التالية:

✓ جودة المعلومات:

- ❖ يساهم نظام (ERP) بدرجة كبيرة في جودة المعلومات فهو:
- ❖ يوفر سرعة ودقة في نقل المعلومات في الوقت الحقيقي للجهات المعنية لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتسيير المخاطر من جهة ولضمان سيرورة العمليات من جهة أخرى.
- ❖ يساهم نظام (ERP) بدرجة كبيرة في المحافظة على قيمة المعلومة، حيث أن نقلها بواسطة هذا النظام يحمي المعلومة من أي تشويه أو تأويل خاطئ لها نتيجة النقل المباشر لها من المصدر للمتلقي.
- ❖ يضمن نظام (ERP) سرية المعلومة عن طريق عدم تعريضها للكشف أو التداول فيإمكان الإدارة العامة إبلاغ أي مصلحة أو منصب عمل بالمعلومات.

⁽¹⁾ طاهري فاطمة الزهراء، بلولة محمد أكرم، دور نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14(1)، مارس 2018، ص 225.

⁽²⁾ طاهري فاطمة الزهراء، بلولة محمد أكرم، مرجع سبق ذكره، ص 225.

❖ يضمن نظام (ERP) الاقتصاد في نقل المعلومات من تكلفة تذكر أو تكاد تكون معدومة، عموديا أو أفقيا عبر القنوات المخصصة لها.

✓ جودة الخدمات:

تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى، ولذلك فإن نظام (ERP) يوفر للمؤسسة إمكانية المحافظة على علاقاتها المتميزة مع مختلف المتعاملين معها، وذلك بتحسين وتطوير طرق وآليات التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها مما يعني الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان التي يوفرها نظام تخطيط موارد المؤسسة، كما أن هذا الأخير يوفر المعلومة في حينها عن كل الخدمات التي تقدمها مختلف المؤسسات المنافسة وهو ما يجعل المؤسسة تسعى إلى تحسين جودة الخدمات مقارنة بالخدمات التي يقدمها المنافسين.

❖ جودة النظام: وتتمثل فيما يلي:

- يوفر نظام (ERP) سهولة في الاستعمال و التعلم و المرونة.
 - يوفر نظام (ERP) تكامل بين عناصر النظام و وقت الاستجابة السريعة للحاجة.
 - جودة التقارير الناتجة عن نظام (ERP).
- ومن هذا المنطلق فإن دور نظام (ERP) في تحقيق يقظة تنافسية من خلال تحقيق جودة تنافسية يمكن أن يبرز في النقاط التالية :

- من خلال قدرته على إدماج مختلف التطبيقات يساعد نظام (ERP) على تقديم منتجات بالجودة المطلوبة.
- يوفر نظام (ERP) معلومات عالية الجودة، مؤمنة وسريعة يمكن أن تستخدمها المؤسسة في إقناع زبائنها من جهة وتضعها في أسبقية تنافسية مقارنة بمنافسيها من جهة أخرى.
- تمكن جودة الخدمات التي يوفرها نظام (ERP) المؤسسة من الحفاظ على علاقتها بجميع المتعاملين معها، وذلك نتيجة لقدرته على تحسين طرق وآليات التواصل بالسرعة والدقة المطلوبة، فهو بذلك يمثل القناة الرئيسية التي تربط المؤسسة بجميع متعاملها.

- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التحكم في الوقت

يمكن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من تزويد المؤسسة باحتياجاتها من كل المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية في الوقت المناسب وبدون تأخير، أي أن عملية التصنيع والتسليم تتم في الوقت المحدد أو ربما قبل الوقت. وزيادة على ذلك فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يمكن المؤسسة من:

- ✓ ربح الوقت نتيجة الانتقال من الاستخدام اليدوي القائم على التدخل البشري إلى أتمتة العمليات عن طريق النظام وحذف العمليات المتكررة.
- ✓ يمكن من التعرف على وضعية المؤسسة لحظة بلحظة (في الوقت الحقيقي) ومن جميع الجوانب (مستوى المخزون، الكميات المنتجة، حجم المبيعات، النتيجة المالية، التكاليف الأخرى..... إلخ) .
- ✓ سرعة تنفيذ العمليات تسمح للمؤسسة باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- ✓ يسمح بالزيادة في سرعة تطوير المنتج ابتداء من ولادته كفكرة إلى غاية طرحه في السوق.
- وبهذا فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يعتبر جهاز يقظة وإنذار تستعمله المؤسسة في:
- ✓ التعرف على الوقت الحقيقي للقيام بالعمليات والإبلاغ عن التأخر في حالة حدوثه، خاصة فيما يتعلق بأجال إنجاز الطلبات (منتج أو خدمة)، التسليم، التسديد.... إلخ.
- ✓ تحديد وضعيتها التنافسية متى شاعت و في الوقت المناسب من خلال ما يوفره من معلومات فورية حول حجم التكاليف، حجم المبيعات، مستوى المخزون مقارنة بالمنافسين وبالتالي يتيح لها ذلك اتخاذ القرارات المناسبة.

- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المرونة

- يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على زيادة مرونة العمليات الإنتاجية وتسهيل إدارتها من خلال:
- يسمح نظام (ERP) بالاستجابة للتغيرات في خطط الإنتاج الرئيسية نظرا لما يتوفر لديه من خاصية تحديد كمية متطلبات المواد و توقيتات الحصول عليها.
- الاستجابة السريعة لحاجات السوق.

كذلك تساعد نظم (ERP) في الاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئة الأعمال، حيث أن قدرة هذه النظم على إجراء تكامل داخلي وخارجي يترتب عليه دعم خطط النمو الحالي والمستقبلي، ودعم امكانيات التحالف والاندماج مع شركات أخرى وأيضاً امكانية التوسع عبر العالم، وتمكين المؤسسة القيام بالأعمال الالكترونية.⁽¹⁾

5- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع

أصبح الإبداع من أهم الأسبقيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بعد كل من التكلفة المنخفضة والجودة، فأصبحت المؤسسات اليوم توظف أدوات تحول بها الإبداع إلى ميزة تنافسية وتعمل على تنميتها باستمرار،

(1) طاهري فاطمة الزهراء، بلولة محمد أكرم، المرجع نفسه، ص225.

وتوضح الدراسات أن الأنشطة الابتكارية والإبداعية تعتبر إحدى الآليات الفعالة في تحقيق هذه التنمية بما توفره من أفكار وأبحاث تطورها في شكل منتجات جديدة أو مطورة.

فإذا كان المدخل التكنولوجي والمعلوماتي يعد من أهم مداخل الإبداع، وباعتبار أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) نظام معلومات جاء كنتيجة للتطور التكنولوجي يقوم على الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة فإن الإبداع المنتج للميزة التنافسية ينطلق ويشمل هذه الموارد بنوعها الملموسة وغير الملموسة، فالأولى تشمل التأثير على: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية، أما الثانية فتشمل التأثير على: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة الاستخدام، المعرفة، الكفاءات.

وبالمفهوم العام فإن نظم المعلومات ونظام (ERP) كواحد منها ومن خلال ما توفره للمؤسسة من معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية يمكن أن تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع بمستوياته الثلاثة: الفردي، الجماعي أو على مستوى المؤسسة وذلك مايقره كل من Mickie و Stewart حيث يقران أن نظم المعلومات تمكن من: (1)

- إجراء المسح البيئي لفهم الفرص والتهديدات ومن ثم توجيه عملية الإبداع.
- العمل على تحديث وبناء تصور لإبداع المنتجات (سلع وخدمات)، والعمليات، والتغير التنظيمي بالمؤسسة من خلال ربط استراتيجية العمليات بالإبداع.
- تشجع عملية التفكير الخلاق إذ تساعد في تعزيز عملية العصف الذهني وتحسينها من خلال إتاحة المشاركة بالمعلومات وسهولة تبادلها.
- العمل على تأمين الأفكار لتطوير منتجات وعمليات جديدة.

ثانياً: دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة

عرفت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة تاريخياً عدة تطورات انتقلت خلالها من القيام بدورها التشغيلي إلى القيام بدورها الاستراتيجي، حيث لم تعد مهمة هذه الأنظمة هي مساعدة المؤسسة على القيام بوظائفها التشغيلية على أكمل وجه فحسب، بل أصبحت قادرة على تقديم الدعم لها في وضع استراتيجيتها التنافسية حيث تتمثل مهمته في توفير المعلومات اللازمة لصياغة هذه الاستراتيجية وإمكانية مراقبتها وتقييمها فيما بعد، وبالمفهوم الحديث لنظام (ERP) فقد أصبح هذا الأخير يصنف في خانة نظم المعلومات الاستراتيجية والتي عرفت على أنها تلك

(1) فايز النجار، نازم ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 266.

النظم التي تدعم أو تضع الاستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال⁽¹⁾، فهي بذلك توفر المعلومات حول كل استراتيجية يمكن أن تراها بديلا مناسباً. وبالنظر إلى أدبيات الاستراتيجية التنافسية فإن الدراسة التي جاء بها بورتر Porter تعد من أهم الدراسات، حيث قسم من خلالها الاستراتيجية التنافسية إلى ثلاثة أنواع رئيسية تختلف الواحدة عن الأخرى وبالتالي فإن دراسة كيفية دعم نظام (ERP) للاستراتيجية التنافسية ستكون حسب كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة.

1- نظام (ERP) كداعم للاستراتيجية التنافسية القائمة على التكلفة

إن اتجاه المؤسسة إلى اعتماد استراتيجية التكلفة الأقل (التكلفة المنخفضة) مقارنة بمنافسيها يتطلب التقيد التام والكامل والرقابة الصارمة على الأداء الداخلي خاصة ما يتعلق بتكاليف الحصول على المواد الأولية، تكاليف التخزين، تكاليف النقل، تكاليف العمالة إلى غيرها من التكاليف وهذا ما يستطيع نظام (ERP) القيام به على أحسن وجه ممكن من خلال قاعدة البيانات التي يتوفر عليها هذا النظام والتي تمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها إلى أقل ما يمكن من خلال قدرته على التحكم والسيطرة على المخزون (حد أدنى من مخزون المواد الأولية، مخزون صفري من المنتجات (كل ما ينتج يباع مباشرة)، مواعيد استلام المواد والمنتجات، وقدرته أيضا على إدارة الانتاج والتنسيق وتحقيق التكامل بين جميع الوظائف وعبر جميع مراحل العملية الانتاجية من استلام المواد الأولية إلى التصنيع إلى التوزيع.

إن ما يوفره نظام (ERP) من معلومات حول التكاليف لا يقتصر فقط على الأداء الداخلي فقط بل يمكن أن يمتد إلى خارج المؤسسة أيضا أي تلك المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين كذلك. وبهذا فإن نظام (ERP) من خلال قدرته على توفير المعلومات حول التكاليف سواء كانت داخلية تمكنها من التحكم الجيد في هذه التكاليف أو معلومات خارجية تمكنها من مقارنة تكاليفها بتكاليف المنافسين فإن كل هذه المعلومات يمكن أن تكون في خدمة جهاز اليقظة لديها وتستخدمها في تفسير تكاليفها وفق ما تقتضيه وضعيتها الداخلية ووضعية منافسيها في السوق.

2- نظام (ERP) كداعم للاستراتيجية التنافسية القائمة على التميز

تقوم استراتيجية التميز على مفهوم أساسي هو التفرد بمعنى أن تكون منتجاتها متفردة ومتميزة سواء كان تميزا من النوع الأول والذي يكون من حيث السعر أو الجودة أو وقت التسليم أو خدمات ما بعد البيع أو تميزا من

(1) نوي فتحي، بن سيدي عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثاني، 2014، ص 142.

النوع الثاني والذي يمكن أن يرتبط بقدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها بشكل دائم ومستمر مقارنة مع منتجات المنافسين وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود نظام معلومات استراتيجي مثل نظام (ERP) يكون قادرا على توفير المعلومات حول الوضعية التنافسية بكل ما تحمله من متغيرات (التكاليف، الإنتاج، المخزون، منتجات المنافسين)، فالتميز يتطلب الوقوف على المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها وهذا لا يتأتى للمؤسسة إلا إذا توفرت المعلومات.

3- نظام (ERP) كداعم للاستراتيجية التنافسية القائمة على التركيز

تقوم استراتيجية التركيز على تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية يمكن للمؤسسة ان تركز على أحد الأجزاء السوقية الصغيرة من أجل تسويق منتجاتها كأن تركز على منطقة جغرافية معينة نظرا لخصائص معينة، أو توجه منتجاتها إلى فئة عمرية معينة، إلى غير ذلك من الخصائص التي يمكن أن تركز عليها المؤسسة في استهداف زبائنها وهذا يتطلب المعرفة الجيدة للسوق المراد تجزئته وفي هذه الحالة يوفر نظام (ERP) عن طريق قدرته على دمج مختلف التطبيقات التي تساعد في فهم متغيرات السوق المراد استهدافه خاصة وأن قاعدة بياناته مصممة للعمل بشكل مدمج ومتكامل مع باقي نظم المعلومات الأخرى مثل نظام المعلومات الجغرافي، نظام المعلومات التسويقي، المحاسبي وغيرها من الأنظمة، وبهذا فإن لنظام (ERP) القدرة على توفير المعلومات ليس فقط حول القطاع السوقي المستهدف ولكن أيضا التعرف على المنافسين الذين يسيطرون على هذا السوق أيضا، وعلى هذا الأساس فهو يوفر للمؤسسة المعلومات التي تجعلها تقبل على استهداف تلك السوق أو لا، وإذا قررت أن تقوم بذلك فهو يوفر لها المعلومات عن المتغيرات التي يمكن المنافسة فيها والمتغيرات التي لا يمكن فيها مجارة المنافسين، فهو بذلك يمثل أداة لليقظة في يد المؤسسة يمكن استخدامها في وقت تريد استهداف سوق معين.

المطلب الثاني: دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق اليقظة التكنولوجية

لا شك أن المؤسسة التي تريد البقاء في السوق تعمل جاهدة على أن تبقى متيقظة إزاء التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحاول مواكبتها من خلال مختلف التدابير والاجراءات التي تضعها سواء تعلق الأمر ببيئتها التكنولوجية الداخلية وما تتطلبه من ضرورة التحكم في التكنولوجيات المستخدمة وتسييرها بشكل جيد، أو ببيئتها الخارجية وما تفرضه من ضرورة رصد ومتابعة التكنولوجيات والتقنيات المستخدمة من طرف المنافسين

وضرورة الحفاظ على الاستجابة لتطلعات الزبائن والحفاظ على ولائهم، وفي هذا المعنى يقر Jakobiak⁽¹⁾ بأن اليقظة التكنولوجية هي عملية مراقبة تطور البحث الأساسي والقاعدي، المواد الأولية، مراحل التصنيع، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة وخلق تكاملات بين الاثنين كما تخصص المؤسسة أموالاً طائلة لليقظة التكنولوجية، إذ تخصص لها المؤسسات اليابانية 3% من رقم أعمالها السنوي بينما تخصص لها المؤسسات الفرنسية 0.5 بالمئة. وإذا كان الحصول على المعلومة العلمية والتقنية هو الهدف من عملية الرصد المتابعة فإن قدرة المؤسسة على تحقيق اليقظة التكنولوجية تتوقف على كفاءة نظام المعلومات وعلى اعتبار أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) قد تطور وانتقل استخدامه من المستويات التشغيلية إلى المستويات الاستراتيجية فإن هذا النظام لم يكتفي عمله على البيئة الداخلية بل أصبح لديه القدرة على رصد ومتابعة كل التغيرات البيئية الخارجية من خلال قدرته على تحليل البيئة التكنولوجية الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتجلى دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التكنولوجية على مستويين اثنين:

أولاً- على مستوى البيئة الداخلية : يرتبط دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على المستوى الداخلي للمؤسسة بثلاثة عناصر أساسية:

- 1- **القدرة على تحليل مخزون المؤسسة التكنولوجي:** ويقصد بذلك أن يتوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على قواعد بيانات خاصة بجميع التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة سواء تعلق الأمر بتصاميم المنتج أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج وقدرته أيضاً على تحسينها عند اقتناء تكنولوجيات أو تقنيات جديدة أو تطوير التكنولوجيات القديمة المتوفرة لديها.
- 2- **القدرة على تحليل المهارات و الكفاءات:** وذلك من خلال توفر هذا النظام على قواعد تسمح بمتابعة المسارات المهنية للأشخاص المكلفين بمتابعة المشاريع التكنولوجية الجديدة والتأكد من مدى توفرهم على الخبرة والكفاءة اللازمة للقيام بهذه المهمة، ومن بين الوسائل المهمة في تحقيق ذلك الرجوع إلى السيرة الذاتية المدمجة في النظام من أجل الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالخبرة والكفاءة سواء تعلق الأمر بالوظائف التي تقلدها سابقاً أو التكوين الذي خضع له هؤلاء الأشخاص في مجال استخدام التكنولوجيا، والهدف من ذلك هو التأكد من قدرة الشخص المكلف بالرصد (اليقظة) على القيام بذلك على أكمل وجه ممكن، والتأكد أيضاً أن المهارات التي يمتلكها تمكنه من الوصول إلى الأهداف المسطرة، وتحليل المهارات والكفاءات يمكن من

(1) ابو بكر بوسالم، إلياس الهناني فراح، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2014، ص 106.

المقارنة والاختيار بين البدائل الممكنة لاختيار الشخص المناسب للقيام بمهمة اليقظة، أي الشخص المناسب للمهمة المناسبة، فالفرد الذي يمتلك قدرة عالية على استخدام مختلف التكنولوجيات والتقنيات يكون على أساس أعلى كفاءة للقيام بمهمة اليقظة التكنولوجية.

3- القدرة على دعم عملية الابتكار داخل المؤسسة:

ويعبر ذلك على أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يوفر القدرة على انجاز ما هو جديد من خلال قدرته على إدماج مختلف التطبيقات التي تسمح بذلك خاصة فيما يتعلق بتصاميم المنتجات، أساليب الانتاج، التنظيم،.... إلخ، بمعنى أن هذا النظام يمكن اعتباره حقلًا لاستيعاب الافكار التكنولوجية الجديدة وترجمتها على أرض الواقع.

ثانيا- على مستوى البيئة الخارجية :

ويرتبط الأمر هنا بقدرة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحليل البيئة التكنولوجية الخارجية ومدى قدرته على دعم عملية رصد هذه البيئة المتطورة باستمرار من خلال تشخيص هذه البيئة التكنولوجية والتحولت التقنية والعلمية.

ويمكن أن يتجلى دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التكنولوجية على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة في العناصر التالية :

- 1- قدرة نظام (ERP) على تجميع وتحليل المعلومات المتعلقة ببراءات الاختراع المتعلقة بالمنافسين.
- 2- قدرته على تجميع وتحليل المعلومات المتعلقة بالاستراتيجيات التكنولوجية المتبعة من قبل المنافسين.
- 3- قدرته على تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بأنشطة البحث والتطوير للمنافسين.
- 4- قدرة نظام (ERP) على إدماج التطورات الجديدة في تكنولوجيات المعلومات الجديدة وكذلك الذكاء التكنولوجي.
- 5- يعمل نظام (ERP) على المتابعة المستمرة للمنتجات الجديدة للمنافسين عن طريق قدرته على دمج تطبيقات خاصة بذلك.

وعموما فإن نظم المعلومات ومنها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يلعب دورا مهما في تحقيق اليقظة التكنولوجية من خلال تزويد المؤسسة بمختلف المعلومات المتعلقة بالمستجدات العلمية والتقنية التي تستفيد منها المؤسسات في دعم مشاريع الابتكار التكنولوجي، وبصورة أشمل فإن نظم المعلومات تعتبر الحجر الأساس التي تعتمد عليه المؤسسة في إدارة التكنولوجيا بأبعادها الثلاثة : التقييم التكنولوجي، اليقظة

التكنولوجية وإدارة المعلومة، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس أي استراتيجية تكنولوجية تريد المؤسسة أن تبنيها، فنظم المعلومات تساعد في عملية التقييم التكنولوجي من خلال ما ذكرناه سابقاً، أما فيما يخص البيئة الداخلية فهي تساعد أيضاً في تحقيق اليقظة التكنولوجية من خلال المزج بين دورها على المستوى الداخلي والخارجي. إن نظم المعلومات اليوم أصبحت من أهم الوسائل المستخدمة لإدارة المعلومة من خلال قدرتها على توفير المعلومة بالنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب وقدرتها على دعم عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة وما يتطلبها من التحكم في التدفق الكبير لهذه المعلومات و على جميع المستويات.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن أهمية نظم المعلومات بما فيها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تزداد أكثر وتبدو واضحة للعيان في قطاعات النشاط التي تمتاز بالتطورات التكنولوجية المتسارعة أكثر من بقية النشاطات الأخرى، ومثال ذلك قطاع صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية خاصة أجهزة الهاتف المحمول ولواحقها وكذلك قطاع نشاط الصناعات الصيدلانية التي تعتمد بصورة كبيرة على أنشطة البحث والتطوير وتشهد تسارعا كبيرا في استخدام التكنولوجيا واعتماد عدد كبير من براءات الاختراع، وهذا ما يقودنا إلى حقيقة مفادها أنه إذا أرادت المؤسسة الصمود أمام موجات التكنولوجيا الجديدة فإنه لا يجب عليها أن تكتفي بالوضع الدفاعي فقط (الاستراتيجية الدفاعية) بل تتجه أبعد من ذلك وتنتهج المنهج الهجومي (الاستراتيجية الهجومية) وذلك ما يتوقف على مدى قدرتها على تنمية روح الابداع والابتكار لديها ودعم قوي لأنشطة البحث والتطوير من أجل الوصول إلى تحقيق تكنولوجيات وبراءات اختراع جديدة، فالتكامل بين الاستراتيجية التكنولوجية وإدارة الابداع والابتكار وحده الكفيل بتحقيق ذلك، وهو ما يمثل المهمة الأساسية التي تقوم بها نظم المعلومات وعلى رأسها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

بغض النظر عن مستويات البيئة الداخلية كانت أو خارجية فإن دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التكنولوجية للمؤسسة ينصب على المحاور التالية:

- نظام المعلومات كداعم للاستراتيجيات التكنولوجية :

إن المؤسسات اليوم تفتنت إلى أهمية البعد التكنولوجي في وضع استراتيجيتها وسياستها العامة وأصبحت تعتبر التكنولوجيا أصلا من أصولها الذي لا يقل أهمية عن باقي الأصول، وأصبحت تتبنى مقاربة تعتمد على جرد وتقييم الإرث التكنولوجي المتوفر لديها من جهة وتحاول أن تستخدم هذه التكنولوجيا في تحليل بيئتها الخارجية من جهة أخرى، فالأول يهدف إلى تحديد مواقع ونقاط الضعف والقوة ويهدف الثاني إلى مواجهة كل طارئ قد يكون منشأه استخدام المنافسين لتكنولوجيا أكثر تطورا يمكن أن يشكل تهديدا لحصتها السوقية أو

حتى وجودها، وتكون المؤسسة هنا أمام خيارين لا ثالث لهما فإما أن تعتمد استراتيجية ما يعرف ب (انتظر وشاهد بنفسك) فإنها بذلك تكون قد وضعت تكنولوجيتها في المؤخرة وبالتالي يسبب التغير التكنولوجي تهديدا متواصلا لها، وإما أن تعتمد استراتيجية قوية تضعها في موضع الريادة والقيادة علميا وعمليا وتكنولوجيا من خلال تكريس جهودها في البحث والتطوير، وحتى تستطيع القيام بذلك تحتاج إلى نظام معلومات بإمكانه تشخيص البيئة التكنولوجية التي تتميز بكونها معقدة ومتنوعة ورصد تحولاتها السريعة⁽¹⁾ ومسحها والاستفادة من مخرجاتها ويمكن تلخيص دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كغيره من نظم المعلومات في دعم الاستراتيجية التكنولوجية من خلال ما يلي:

✓ يمكن هذا النظام من تحديد مخزون المؤسسة التكنولوجي المستقبلية من خلال تحديد مخزونها التكنولوجي الداخلي (الإرث التكنولوجي) بما فيها المهارات و المعارف التكنولوجية المتوفرة لديها (تحليل داخلي).

✓ يساهم نظام المعلومات في تحديد مجالات الأنشطة التكنولوجية المستقبلية من خلال قيامه بجمع وتحليل البيانات عن البيئة التكنولوجية الخارجية (براءات الاختراع، الاستراتيجيات التكنولوجية للمنافسين....).

(تحليل خارجي).

✓ إن جمع نظام المعلومات بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي يمكن المؤسسة من صياغة استراتيجيتها التكنولوجية و دعمها من خلال قدرته على إدارة الموارد التكنولوجية⁽²⁾

- نظام المعلومات كداعم لعملية الابتكار:

إن الاعتماد على المزج بين عنصرَي رأس المال والعمل لم يعد كافيا للمؤسسة لتحقيق النمو الذي تسعى لتحقيقه والمكانة المرجوة التي تتوخاها، بل أصبح يقوم على مدى قدرتها على المزج بين استقطاب أفضل الخبراء والكفاءات مع القدرة على توفير جميع الامكانيات والدعم والحوافز في إطار تنظيمي مهيكَل وتحت إشراف قيادة إدارية وأهداف محددة في شكل أقسام ووحدات وهذا ما يعرف بوظيفة البحث والتطوير التي أصبحت تمثل الطريق المعبد المؤدي إلى الإبداع والابتكار وترقيته، هذا الأخير الذي أصبح الأداة المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير ذاتها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من متابعة واستكشاف كل التطورات التكنولوجية والتقنية ورصد الفرص والتهديدات كان لازما عليها أن تتبنى نظام معلومات علمي وتقني يكون

(1) يحي الشريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018، ص188.

(2) يحي الشريف حنان، نفس المرجع، ص190.

مهمته الأساسية تجميع و انتقاء المعلومات المرتبطة بأنشطة البحث والتطوير من أجل تغذية مشاريع الابتكار في المؤسسة⁽¹⁾.

وباعتبار نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من النظم المتطورة و المفتوحة و التي تمتلك القدرة على دمج مختلف التطبيقات والربط بينه وبين مختلف الشبكات وقواعد البيانات الأخرى فإنه بذلك قادرا على دعم مشاريع الابتكار التكنولوجي من خلال ما يوفره من معلومات سواء تعلق بالبيئة التكنولوجية الخارجية وما تحمله من تهديدات ناتجة عن استخدام المنافسين لتكنولوجيات مبتكرة حديثا.

ويمكن إيجاز دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في دعم العملية الابتكارية في النقاط التالية:

✓ يسمح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بتوفير المعلومات حول التطورات التكنولوجية انطلاقا من قاعدة البيانات التي ترتبط بشبكة الأنترنت ولها القدرة على دمج مختلف التطبيقات والمواقع الخاصة بمتبع مختلف براءات الاختراع والابتكارات الجديدة في العالم سواء كانت في المنتجات أو في أساليب الإنتاج.

✓ يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من خلال هذه القاعدة مرجعا للمعلومات المتعلقة بمختلف التكنولوجيات والأساليب المستخدمة والتي تمثل بالنسبة للمؤسسة إرثا تكنولوجيا يمكن الرجوع إليه في أي وقت من أجل تقييم الوضع الحالي للابتكار التكنولوجي واستخدامه في تصميم أو تنبؤ الوضع المستقبلي.

✓ تعتبر مخرجات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من المعلومات كمدخلات تحتاجه أنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال قدرته على تجميع وتحليل كميات كبيرة من المعلومات في الوقت الكافي المناسب.

✓ يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أداة فعالة للقيام بعمليات تحليل وتدقيق منتجات المنافسين لكونه قادرا على إدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال (تطبيقات، مواقع خاصة منصات... إلخ).

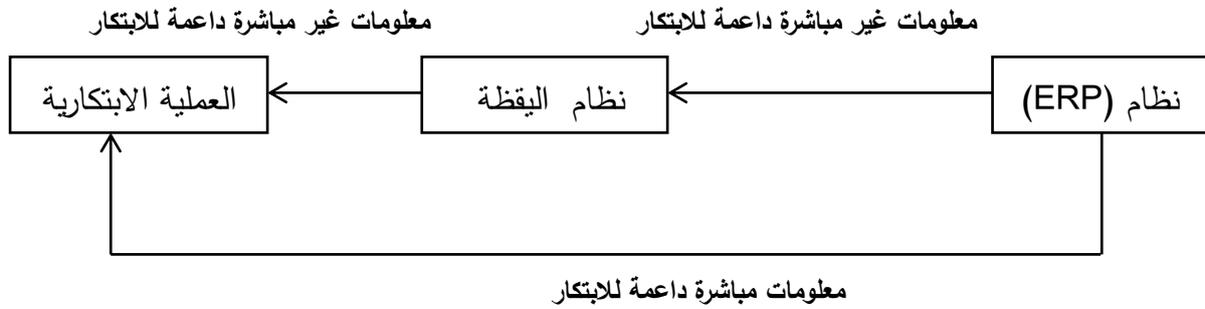
✓ يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من خلال قدرته على حساب التكاليف ومقارنتها من ترشيد وعقلنة الخيارات التكنولوجية لمشاريع الابتكار، وهو بذلك يوفر الجهد والوقت والتكلفة، فاختيار المؤسسة لأحد المشاريع الابتكارية الجديدة لا بد من أن تسبقه دراسة ما يتكلفه من مال وجهد ووقت.

✓ يقوم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بالمساعدة فيما يخص اختيار الأفراد و الكفاءات المؤهلة من أجل مسك و متابعة أي مشروع ابتكاري معين من خلال ما يتوفر عليه من قواعد بيانات خاصة بالسيرة الذاتية لكل موظفي الشركة وتكويناتهم ومؤهلاتهم مما يساعد على استكشاف القدرات الابداعية لديهم.

(1) يحي الشريف حنان، نفس المرجع، ص 236-237.

في الأخير وبالنظر إلى ما تتطلبه عملية إدارة الموارد التكنولوجية المتوفرة لدى المؤسسة وتدعيم خيارات الحصول على تكنولوجيات جديدة، فإن نظم المعلومات بصفة عامة ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بصفة خاصة يمثل حلقة الربط التي تمكن المؤسسة من تحقيق الإدارة الكفؤة والفعالة لهذه الموارد، فإذا كان هذا النظام يوفر المعلومات التي تتطلبها عملية الابتكار فإنه يوفرها كذلك لنظام اليقظة أيضا، بمعنى أنها إذا أرادت أن تحافظ على مواردها التكنولوجية أو تتجه إلى تكنولوجيات جديدة فعليها أن تكون يقظة اتجاه ما يطرحه منافسوها من تكنولوجيات منافسة، وذلك ما يزودها به واحد من أبرز نظم المعلومات المتكاملة ألا وهو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP). وذلك ما يمكن توضيحه وتلخيصه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18): دعم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) للعملية الابتكارية



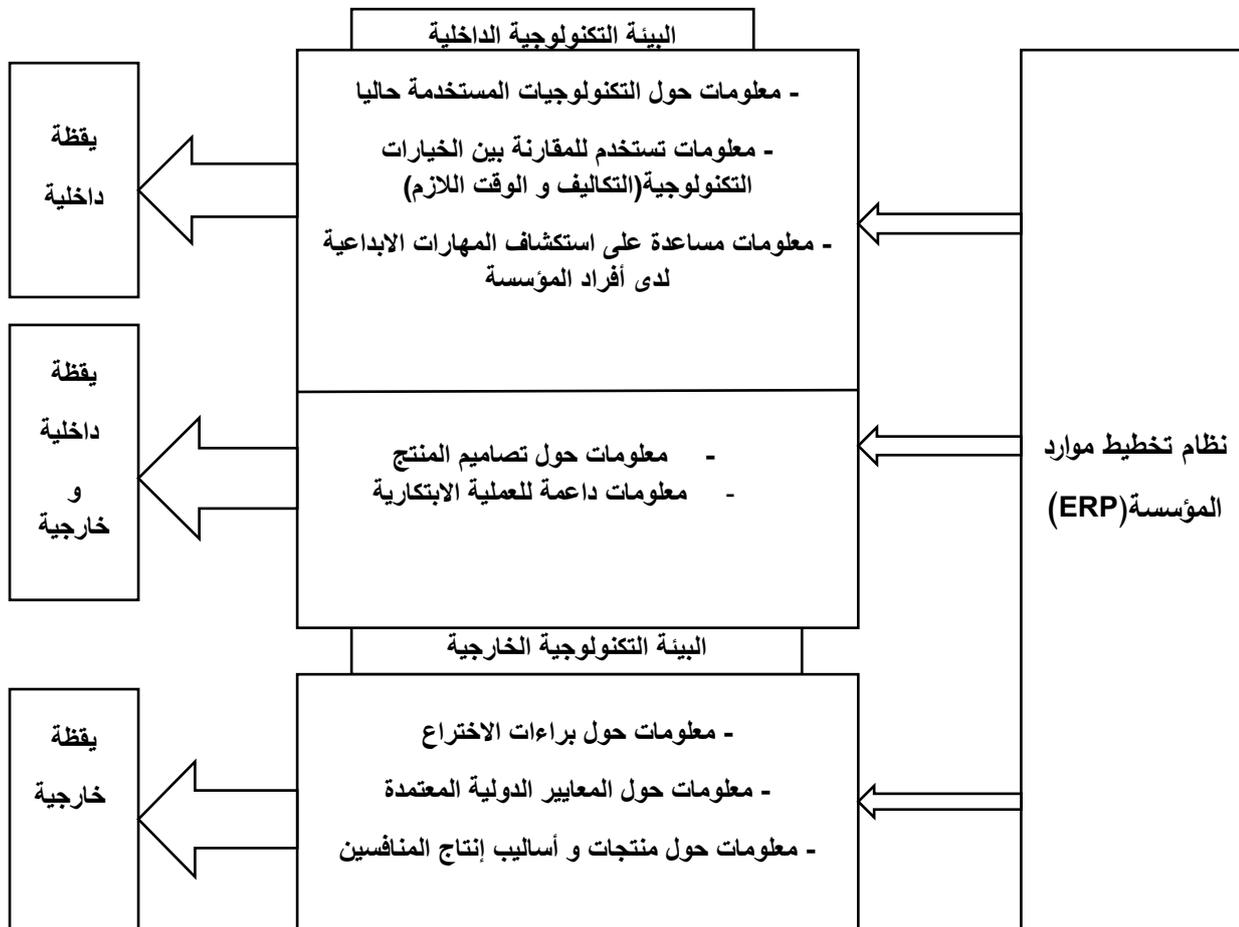
المصدر : من إعداد الطالب بناء على ما سبق ذكره

من خلال الشكل يتضح أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يمكن له دعم العملية الابتكارية بطريقتين اثنتين الأولى مباشرة حيث يزود هذا النظام العملية الابتكارية بمعلومات مباشرة تتعلق عموما بالتكاليف أو بما يتوفر لدى المؤسسة من إرث تكنولوجي، أما الثانية فيزود نظام (ERP) العملية الابتكارية بصفة غير مباشرة أي أن مخرجات هذا النظام يمكن استخدامها كمدخلات من طرف نظام اليقظة، وتتعلق هذه المعلومات عموما بأنشطة البحث والتطوير وتتبع الاستراتيجيات التكنولوجية للمنافسين.

إن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يلعب دورا مهما في تحقيق اليقظة التكنولوجية للمؤسسة على مستويين، داخلي وخارجي، فعلى المستوى الداخلي فإنه يوفر لها المعلومات المتعلقة بإرثها التكنولوجي والذي يمكن الرجوع إليه والاستفادة منه في أي وقت تحتاجه فيه وهو مرتبط عموما بمعلومات حول التكنولوجيات والتصاميم المستخدمة حاليا وجميع الموارد التكنولوجية المتاحة الأخرى، وأيضا معلومات يمكن استخدامها لحساب التكاليف التي تمكن المؤسسة من اختيار بديل من بين البدائل التكنولوجية المتاحة إذا أرادت إما

الحفاظ على التكنولوجيا الحالية أو اقتناء تكنولوجيات جديدة والمفاضلة بينهما، ومعلومات أخرى مساعدة على استكشاف المهارات الابتكارية لدى أفرادها من خلال قواعد البيانات التي توفر المعلومات حول المؤهلات والسيرة الذاتية لكل فرد من أفرادها، والهدف من ذلك اختيار الأفراد المناسبون لمسك ومتابعة المشاريع الابتكارية، أما على مستوى البيئة التكنولوجية الخارجية فإن هذا النظام يوفر المعلومات حول براءات الاختراع ومنتجات وأساليب إنتاج والاستراتيجيات التكنولوجية للمنافسين والشكل الموالى يوضح ويلخص ذلك:

الشكل رقم(19): مستويات دعم نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) لليقظة التكنولوجية.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على ما سبق ذكره

إذا استطاعت المؤسسة أن توفق في تحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات التي يوفرها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) فإنها بذلك سوف تكون في مأمن من أي مفاجأة تكنولوجية قد تتهددها ويفتح لها المجال واسعاً أمام تطوير قدراتها التكنولوجية واستباق منافسيها.

المطلب الثالث: دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التجارية

تسعى اليقظة التجارية إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في الحفاظ على العلاقة الحسنة بين المؤسسة وعملائها وبينها وبين مورديها وتحسينها باستمرار والكشف عن كل ما يهدد هذه العلاقة، وإذابة كل العراقيل التي قد تحول دون الحصول على رضا زبائنها وكسب زبائن جدد أو الحفاظ على الثقة والرضا المتبادلين بينها وبين مورديها، وعلى هذا الأساس فإن دراسة دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التجارية للمؤسسة تنصب على هذين المحورين الأساسيين، أي العملاء والموردين باعتبارهما الفاعلين الأساسيين الذي يقوم عليه النشاط التسويقي، حيث تشير الدراسات التي قام بها كل من Bazhair and Sandhu في سنة 2015 وكل من Eker و Aytar من جهة و Parto وآخرون في 2016 من جهة أخرى إن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لا يهدف إلى تحقيق التكامل الداخلي بين الوظائف المختلفة للمؤسسة فحسب بل يمتد إلى تحقيق التكامل الخارجي مع العملاء والموردين بالإضافة إلى توحيد وتنميط عمليات المؤسسة⁽¹⁾،

وقبل التطرق إلى دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة التجارية للمؤسسة بشكل أكثر تفصيلاً انطلاقاً من التركيز على العملاء والموردين يجب التعرض إلى بعض المصطلحات بغرض المساعدة على الفهم الجيد من جهة والإلمام بجوانب الموضوع من جهة أخرى.

- **العملاء:** هم المستهلكون لمنتجات المؤسسة ويمثلون جزء مهم من رقم أعمالها ولذلك فهي تولي اهتماماً كبيراً بهم، فإذا أرادت أن تكون يقظة تجارياً فعلياً أن تقوم بالمتابعة المستمرة لاحتياجاتهم وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمؤسسة .

- **رضا العملاء:** هو ذلك الشعور الذي يشعر به العملاء عند تعاملهم مع المؤسسة، أي عند استهلاكهم لسلع ومنتجات وخدمات هذه الأخيرة، فنتحقق حالة الرضا إذا كان هذا الشعور إيجابياً بينما تحصل حالة عدم الرضا إذا كان هذا الشعور سلبياً، وهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على رضا أو عدم

(1) فيصل عايض خزام المروقي، أثر تطبيق تخطيط موارد المنشأة على الأداء المالي والسوقي للشركات الصناعية المدرجة في السوق المالية السعودية، مجلة البحوث المحاسبية، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، المجلد الأول، العدد، 01، 2020، ص14.

رضا العملاء ومن أهمها الأسعار، الجودة، وقت التسليم، ورغم أن الكثير من مسؤولي المؤسسات يركزون على الجانب المالي ويهملون الجوانب الغير مالية ومن أهمها عنصر التسويق أو البحث عن رضا العملاء على اعتبار أنه من الصعب اقناعهم بأثره على تحقيق الأرباح وجلب الاستثمار إلا أن التسويق اليوم أصبح أهم الوظائف على مستوى المؤسسة وفي ذلك يقول PETER DRUKER أحد رواد الإدارة أن الابتكار والتسويق هما النشاطان الوحيدان الأكثر أهمية في المنظمة وما تبقى فهي تكاليف⁽¹⁾.

- **الموردين:** وهم الممونون للمؤسسة والمزودون لها بمستلزمات الإنتاج سواء كانت عبارة عن مواد أولية أو مواد وسيطة، ولذلك فهم يمثلون جانبا مهما جدا لاهتمام المؤسسة ويقظتها التجارية، نظرا لقوتهم التفاوضية التي تؤثر على نشاط المؤسسة فعلى هذه الأخيرة أن تراقب باستمرار تطور أسعار المواد الأولية التي يقترحها هؤلاء الموردين ومتابعة الاستراتيجية المتبعة من قبلهم لأن ذلك له علاقة مباشرة بتحديد بدائلها والمفاضلة بينها، كما أن الموردين يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين وتطور أسعار المواد الأولية .

أولاً- أهمية التكامل بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ومختلف النظم والتطبيقات المدمجة

رغم أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أصبح من أهم الأنظمة التي تم اعتمادها من قبل معظم المؤسسات إلى أن بناء نظام تخطيط موارد المؤسسة متكامل يتطلب استثمارات ضخمة، ولذلك كان لابد أن يبحث مصممو هذا النوع من الأنظمة عن تخفيض هذه التكاليف من خلال دمج مختلف التطبيقات والنظم الأخرى التي تعمل جنبا إلى جنب نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الوصول إلى تحقيق الفوائد القصوى من وراء تبني هذا الأخير، وهو ما يقره كل من GE و VOB في سنة 2009 حيث يقول أن معدل التنفيذ المرجو لايزال منخفضا والعديد من الشركات لم تستخدم مجمل الفوائد التي تجنيها أنظمة تخطيط موارد المؤسسة⁽²⁾.

ويعتبر تكامل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) مع التطبيقات الأخرى الوسيلة الأفضل التي تمكن المؤسسة من استغلال كل إمكانياتها، لكن الوصول إلى هذا التكامل يعتبر تحديا كبيرا بالنسبة لها خاصة ما يستغرقه من وقت وما يكلفه من أموال وموارد وما ينجم عنه من مخاطر وهذا ما يدفع الشركات المطورة لمثل

(1) سليمان مليكة، مراقبة وتقييم رضا العملاء وأثره على أداء المنظمة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 1، العدد2،

2017، ص 126.

(2) Esra Kurt Tekez , Fatih Kar and Merve Cengiz Tokiv, A New model for continuous evauation of suppliers with real execution data, journal of engg research vol 7 No :(2) june 2019,p299.

هذه البرامج وبغرض تحقيق هذا التكامل إلى استخدام طرق أكثر تطوراً يمكن الاستغناء من خلالها عن الطرق التقليدية مثل استخدام النظام اليدوي لأخذ البيانات وإعادة إدخالها من نظام إلى آخر، ومحاولة إحداث الوصل بينهما نقطة بنقطة، وهذا ما يجعل هذه العملية صعبة ومعقدة وتفتح المجال لوقوع الكثير من الأخطاء، إضافة إلى ما تتطلبه من وقت.

إن العمل بنظامين منفصلين ومختلفين أو أكثر يزيد من صعوبة الحصول على المعلومة والتفاعل معها في الوقت المناسب وهذا ما سيعمل على تعطيل عمليات المؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بطرفين أساسيين وفاعلين مهمين يمثلان محورا هاما لأنشطة اليقظة التجارية ألا وهما العملاء (الزبائن) والموردين.

لقد تمكنت الشركات المتخصصة في الحلول الذكية من تصميم وإنتاج برامج قادرة على جعل التكامل بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأنظمة وتطبيقات أخرى مثل نظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) وإدارة سلسلة التوريد (SCM) إضافة إلى التخطيط والجدولة (APS)، وما ساعد في تحقيق ذلك أن الكثير من المؤسسات أصبحت تستعمل برامج أخرى مرافقة ومساعدة مثل برنامج (SaaS) والتطبيقات السحابية في تسيير الأعمال، CLOUD HUB، منصة تكامل خدمة iPaas التي توفر اتصالاً عبر السحابة وكذلك موصلات Any Point وكذلك تطبيقات التكامل القابلة للتخصيص، فتحوّلت بذلك تسمية تخطيط موارد المؤسسة من ERP إلى ERP2 حيث مكنت التطورات التكنولوجية في هذه الفترة إلى زيادة إمكانية الوصول إلى المعلومات باستخدام متصفحات الويب والأجهزة المحمولة على الأنترنت وهذا ما زاد في القدرة التنبؤية، فكلما زادت مصادر البيانات المتاحة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من خلال البرامج الخارجية مثل (CRM) و (SCM) كلما زادت قدرة المؤسسة على التفاعل مع التغيرات في الطلب أو الاتجاهات الجديدة في الصناعة. ويمثل هذين النظامين أي كل من نظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) وإدارة سلسلة التوريد (SCM) عند تكاملهما مع نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أهم الوسائل التي يمكن استخدامها من طرف هذا الأخير في تحقيق اليقظة التجارية للمؤسسة، وهذا ما يمكن التعرف عليه من خلال الفرعين الثاني والثالث.

ثانياً - التكامل بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ونظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) طريقاً أولاً لتحقيق اليقظة التجارية

يعتبر امتلاك الأنظمة المتطورة واستخدامها من قبل المؤسسات اليوم من أقوى المؤشرات على قوتها ونجاحها ونضج نظرتها لموظفيها ولعملائها، ولم يقتصر هذا النجاح على استخدام هذه الأنظمة فحسب بل أصبح التكامل بين مختلف الأنظمة التي تستخدمها المؤسسة ضرورة ملحة وعملية لا غنى عنها، ويعد التكامل بين

أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) من أهم عمليات التكامل داخل المؤسسة نظرا لما يحققه هذا التكامل من مزايا تكون بمثابة عوامل مساعدة في تحقيق اليقظة التجارية للمؤسسة، ولكن قبل التطرق إلى هذه المزايا لابد أولا من إعطاء نبذة عن التطور التاريخي لمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) ومن تم الوصول إلى تعريف هذا المصطلح .

1- التطور التاريخي لمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء (CRM): لقد مر مفهوم إدارة العلاقات مع

العملاء (CRM) منذ ظهوره وإلى غاية اليوم وكغيره من المفاهيم بعدة تطورات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **مرحلة البداية:** رغم أن هناك من الباحثين من يرجع بداية الجذور التاريخية الأولى لإدارة العلاقات مع العملاء (CRM) إلى القرن الثامن عشر أي ما قبل عصر الصناعة عندما كان نتيجة التفاعل بين المزارعين وزيائهم، إلا أن دراسات أخرى ترجعها إلى بداية الثمانينات عندما بدأت الشركات في تسويق قواعد البيانات من أجل تتبع الموجودات والعملاء المحتملين لكن هذه الطريقة لم تكن متطورة بشكل جيد مثل ما هي عليه أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) اليوم، لأنها اشتملت بشكل أساسي على تفاعل موظفي التسويق في المؤسسة مع العملاء، فكانت المعلومات التي يتم الحصول عليها صعبة التفسير وتستغرق وقتا طويلا.

- **مرحلة النمو:** كان الظهور الحقيقي لمصطلح إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) في منتصف التسعينيات لوصف كيفية التسويق والمبيعات وأنه يجب أن تعمل أقسام خدمة العملاء معا حتى تتفاعل مع العملاء، فتطورت هذه الخدمات من علاقات مؤقتة إلى علاقات دائمة وتطور تسويق قواعد البيانات من قواعد بسيطة إلى استراتيجيات وتصميم برامج لإدارة العلاقة مع العملاء ليس فقط لكسب عملاء جدد ولكن أيضا مكافأة ولاء العملاء، وبدأت الشركات خلال هذه المرحلة رؤية الفوائد الكبيرة التي تجنيها مقابل الاهتمام بالعميل فبدأت شركات الطيران على سبيل المثال في صرف المكافأة لعملائها.

- **مرحلة CRM المطور بالكامل:** منذ منتصف العقد الأول من القرن الواحد والعشرين شهدت أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) نموا هائلا بسبب اقتناع الشركات أن هذا النشاط سوف تحقق من خلاله ميزة كبيرة في السوق، وقد غذى هذا النمو وبشكل كبير جدا شبكات الأنترنت حيث سمحت هذه الأخيرة للشركات بتطبيق إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) دون دعم قاعدة البيانات الكاملة في مواقع عملائها.

2- **تعريف إدارة العلاقات مع العملاء (CRM):** عرفت إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) بأنه هو "نظام جذب واكتساب العملاء المريحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المنظمة واستراتيجيتها وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء

المريحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المريحين"⁽¹⁾، وهناك من عرفها على أنها "عبارة عن قاعدة كبيرة، تقوم على حفظ كل المعلومات عن العملاء (الحاليين والمحتملين) مثل بياناتهم الشخصية وطرق الاتصال بهم، وكذلك حفظ كل المراسلات مع كل عميل، تاريخها ومحتواها ونتائجها وتسجيل كل ما يترتب على الاتصال بكل عميل من أمر شراء أو فاتورة مستحقة أو شكوى من منتج"⁽²⁾، في حين يصفها CHEN & POPOVI(2003) على أنها "استراتيجية توليد الأرباح من خلال دمج ممارسات الأعمال مع التكنولوجيا وتلبية احتياجات ورغبات العملاء، والحفاظ على علاقة طويلة الأمد"⁽³⁾، أما كوتلر وارمسترونج فيفرقان بين المفهوم الضيق والمفهوم الواسع لإدارة العلاقات مع العملاء، فبمفهومها الضيق تعني "نشاط إدارة قاعدة بيانات العملاء وتشمل إدارة معلومات تفصيلية للعملاء الأفراد وإدارة نقاط التماس الزبون بعناية بهدف خلق ولاء العميل"، أما بمفهومها الواسع والحديث فهي "عملية شاملة لبناء علاقات عميل مريحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم القيمة ورضا متميز للعميل"⁽⁴⁾.

ومما سبق يمكن الوصول إلى أن إدارة العلاقات مع العملاء CRM هي تلك العمليات التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى توطيد علاقتها مع عملائها عن طريق فهم رغباتهم وتلبيتها والوصول إلى رضاهم وولائهم ويمكن تجسيد هذه العمليات من خلال قاعدة بيانات للعملاء تمثل ما يسمى بنظام إدارة العلاقات مع العملاء .CRMS.

من خلال هذا التعريف والتعاريف السابقة يتضح جليا أن إدارة العلاقات مع العملاء تتشكل من خمسة عناصر أساسية مع اختلاف طريقة كل فرع وكيفية ترابطه مع العنصر الآخر وذلك حسب نوعية نشاط المؤسسة ويمكن توضيحها كالتالي:⁽⁵⁾

(1) علي مكيد، نصيرة زعاف، دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية للاتصالات لولاية المدية، مجلة الإبداع، المجلد 2014، 04، ص 89.

(2) حفيفة بوعبد الله، أثر إدارة علاقة العملاء على الداء التسويقي للعيادات الطبية الخاصة، دراسة ميدانية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 11(مكرر)، جوان 2019، ص 447.

(3) ديدة كمال، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص 24.

(4) محمود جاسم الصيدعي، ديمة موسى الدجاني، إيهاب علي القرم، إدارة علاقة الزبون، ط01، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020، ص 25-26.

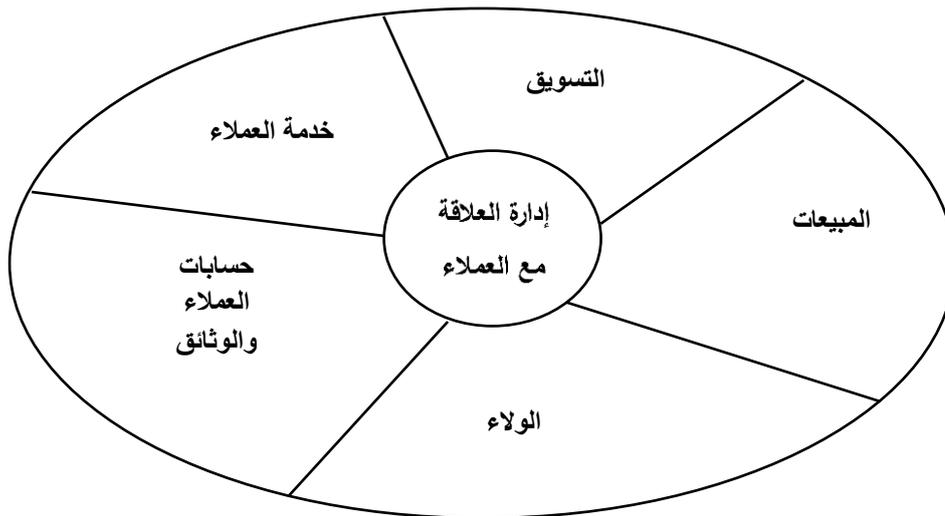
(5) ديدة كمال، مرجع سبق ذكره، ص 24.

-التسويق: له علاقة خاصة بإدارة المبيعات حيث تقوم بالتخطيط لعمليات التسويق من خلال (الموقع، الإيميل، الشبكات الاجتماعية، الرسائل القصيرة) وكذلك اكتشاف فرص البيع مع العملاء المتوقع والناجحة والخاسرة وربطها بشكل مباشر مع الحسابات الخاصة بالعميل وموظفي المبيعات وكذلك دراسة المنافسين ومعرفة استراتيجيات التسويق المتبعة.

-المبيعات: تتبع كافة المعاملات الخاصة بعملية البيع للعملاء(الفواتير، الخصومات، خطط البيع).
 -خدمة العملاء: توفير خدمات ما قبل وما بعد البيع للعملاء بواسطة وسائل التواصل مثل (الإيميل، المكالمات الهاتفية)، عمل قاعدة بيانات خاصة بمتابعة مشاكل العملاء، وكل المراجعات والمقترحات الخاصة بهم.
 حسابات العملاء والوثائق: هذه الإدارة تتواصل مع كافة الإدارات الخاصة بالمبيعات والتسويق والولاء من أجل وضع سجل كامل عن كل عميل، وهذا في شكل مراسلات خاصة بالمؤسسة ومستندات مرفقة.
 الولاء: من أجل تقييم ومكافأة العملاء الأكثر ولاء وإعطائهم خصومات وصلاحيات...إلخ.
 كل هذه الأقسام تكون مرفقة بتقارير مدعمة برسومات وبيانات ومتكاملة مع الإدارات الأخرى وتكون صلاحيات كل مستخدم واضحة.

ويمكن تلخيص العناصر الأساسية الخمسة السالفة الذكر والتي تتركب منها إدارة العلاقات مع العملاء من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(20) : نموذج نظام إدارة العلاقات مع العملاء



المصدر : كمال ديدة، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص24.

3- المزايا المحققة عن طريق التكامل بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ونظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) في خدمة اليقظة التجارية:

يحقق التكامل بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ونظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) مجموعة من المزايا التي يمكن استخدامها في تحقيق اليقظة التجارية ونذكر منها:

- إنشاء قاعدة بيانات للعملاء تتماشى مع متطلبات العميل:

إن عملية التكامل بين أنظمة (CRM) باعتبارها وسيلة للحصول على قاعدة بيانات خاصة بالعملاء ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)؛ يجعل هذه الأخيرة قادرة على تلبية متطلبات العميل وهذا بدوره ما يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة إزاء التغيرات التي يمكن أن تحدث في هذه المتطلبات، وبالتالي زيادة القدرة على الحفاظ على العملاء الحاليين وتقوية احتمالات الحصول على زبائن جدد محتملين بالنظر إلى معرفة هذه المتطلبات وقدرة المؤسسة على توفيرها.

- سهولة تتبع العملاء يزيد من يقظتها التجارية:

يساعد كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ونظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) المؤسسة على تتبع عملاءها من خلال التشغيل الآلي الذي يوفر بدوره القدرة على القيام بمختلف العمليات والتعديل بها وفقا لقاعدة البيانات الخاصة بالعملاء، فلم يعد يهم المؤسسة مكان نشاط العميل مدام أن بياناته كلها مدرجة في قاعدة بيانات موحدة.

- المساعدة في تقييم العملاء: يزيد التكامل بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ونظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) من إمكانية تقييم المؤسسة لعملائها من خلال تقييم أداء الموظفين بسهولة ومعرفة مدى قدرتهم على الربط بين أداء العمليات المختلفة وتقديم أفضل خدمة للعملاء في أنحاء مختلفة مما يجعل المؤسسة في حالة يقظة اتجاه عملائها وكذلك تقييم مدى التزام هؤلاء العملاء بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي العمل على توطيد العلاقة بينها وبين العملاء الملتزمين واستبعاد العملاء الذين لم يكونا كذلك.

- كسب رضا وولاء العملاء: تساعد المعلومات حول العملاء والتي توفرها عملية التكامل بين النظامين في تحسين خدمة هؤلاء، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى رضاهم عن ما تقدمه لهم المؤسسة من منتجات وخدمات وزيادة ولائهم لها وهذا لا يتحقق إلا إذا نجحت المؤسسة في تلبية احتياجات هؤلاء العملاء ورغباتهم وبالتالي المحافظة عليهم لأطول وقت ممكن، وهذا لا يكفي وحده بل يجب على المؤسسة إذا أرادت أن تكون يقظة اتجاه عملائها أن تبحث عن عملاء جدد محتملين وتحاول أن تستميلهم لأنها إذا فشلت في ذلك فإن هؤلاء

العملاء المحتملين سيتجهون إلى المؤسسات المنافسة، كما أن عليها أن تعيد مراجعة طريقة تعاملها مع العملاء الذين خسرتهم ومحاولة استرجاعهم.

رغم أنه يشار إلى أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تقليدياً باسم أنظمة المكاتب الخلفية، أي أنها تدعم بشكل أساسي العمليات التجارية التي لا تكون مرئية أمام العميل ويشار إلى أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) باسم أنظمة المكاتب الأمامية، أي التي تدعم الأنشطة التي تتفاعل مع العميل إلا أن التكامل بين هذين النوعين من الأنظمة يعمل على تحسين خدمات إدارة العلاقة مع العملاء وبناء علاقات جيدة معهم والاحتفاظ بهم وزيادة ولائهم وتحسين ربحيتهم.

ثالثاً - التكامل بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ونظام إدارة سلسلة التوريد (SCM) أداة لتحقيق اليقظة التجارية

بحلول أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين تم الانتقال من نظم تخطيط موارد المؤسسة التقليدية إلى نظم أكثر تطوراً وهي ما يطلق عليها بنظام ERP II التي أصبحت قائمة على الأنترنت فتطورت على إثرها استراتيجيات إدارة الأعمال واتجهت من التركيز على العمليات الداخلية إلى التركيز على العمليات الخارجية أيضاً⁽¹⁾. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف نجحت الشركات المصممة لهذه الأنظمة في دمج وظائف وأنظمة أخرى كانت تعمل بشكل منفرد، ومن أهم هذه الأنظمة نظام سلسلة التوريد (SCM) SUPPLY CHAIN MANAGEMENT والذي كان الهدف منه تحسين كفاءة سلسلة التوريد من جهة وبقاء المؤسسة في حالة يقظة إزاء مورديها وتغيير استراتيجياتهم من جهة أخرى، على اعتبار أنهم يمثلون طرفاً فاعلاً وأساسياً في العملية التجارية خاصة إذا علمنا أن هؤلاء يمثلون مصدراً مهماً لحصولها على المعلومات التكنولوجية الخاصة سواء بالمنافسين أو بتطور أسعار المواد الأولية وتكاليف الحصول عليها.

1- مفهوم نظام سلسلة التوريد (SCM):

بالرجوع إلى الجذور التاريخية لسلسلة التوريد بمفهومها البسيط نجد أن هذه الأخيرة قد ظهرت قديماً وذلك مع ظهور أولى عمليات بيع السلع أو تقديم الخدمات لكن المفهوم الحقيقي لها لم يظهر إلا في سنة .

(1) ديدة كمال، مرجع سبق ذكره، ص 19.

بالنظر إلى الإطار المفاهيمي فإن سلسلة التوريد لا تمثل في حد ذاتها إدارة سلسلة التوريد رغم الارتباط الكبير بينهما وأن موضوعهما واحد، فسلسلة التوريد تعبر عن تلك الشبكة المسؤولة عن أنشطة تقام بشكل جماعي من شأنها تأمين الاحتياجات، التصنيع والتوزيع.⁽¹⁾

أما إدارة سلسلة التوريد فهي مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر بفعالية حيث يتم إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة إلى المواقع الصحيحة وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون التكلفة أخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة⁽²⁾.

على هذا الأساس فإن سلسلة التوريد هي شبكة متصلة من الأفراد والمؤسسات والموارد والأنشطة والتقنيات المشاركة في تصنيع وبيع منتج أو خدمة، فهي تبدأ مع تسليم المواد الخام من المورد إلى الصانع وتنتهي مع تسليم المنتج النهائي أو الخدمة إل المستهلك النهائي(العميل).

في حين أن إدارة سلسلة التوريد هي إدارة تدفق البضائع والخدمات وتشمل جميع العمليات التي تحول المواد الخام إلى منتجات جاهزة للبيع حيث تقوم على تقليل الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج وذلك بهدف زيادة القيمة الممنوحة للعميل وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية في السوق.

تمثل إدارة سلسلة التوريد جهداً من جانب الإدارة لتطوير وتنفيذ سلاسل التوريد التي تتسم بالكفاءة والتكلفة القليلة قدر الإمكان، حيث تغطي سلاسل التوريد كل شيء من الإنتاج إلى تطوير المنتج إلى أنظمة المعلومات اللازمة لتوجيه هذه المهام وهنا يأتي دور نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) للقيام بهذه المهمة.

2- أهمية إدارة سلسلة التوريد(SCM):

زيادة على كون إدارة سلسلة التوريد تعمل على التنسيق بين الأنشطة بداية من جلب المواد الخام إلى التصنيع إلى التوزيع ووصول السلعة أو الخدمة إلى العميل فإن أهميتها تكمن في أن قدرة المؤسسة على التحكم في تدفق المعلومات في كل مرحلة من المراحل السابقة الذكر وعلاقتها بالمراحل الأخرى يضمن لها العديد من المزايا على رأسها تخفيض الوقت والتكلفة، كما تكمن أهمية إدارة سلسلة التوريد بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:⁽³⁾

(1) عبد العزيز رفاعي، ممدوح، إدارة سلاسل التوريد، مدخل تحليلي، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص 02.

(2) خالد بن ساسي، بوبكر قواحيد، أنظمة المعلومات ومجالات تطبيقاتها في سلاسل الإمداد في المؤسسة الاقتصادية، حالة

مشروع الغاز عين صالح(ISG) وعين أمناس (IAP)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 07، ص 47.

(3) شوقي ناجي جواد، محمد سالم الشموط، إدارة سلسلة التوريد، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 61-62.

- تحسين الموقف التنافسي.

- ضمان التدفق الغير منقطع للمواد والمكونات من وإلى المؤسسة وبأقل التكاليف.

- الاحتفاظ بمخزون الأمان والتحسين المستمر للجودة.

- ربط علاقات متينة داخل المؤسسة والبحث وتطوير الموردين المحتملين.

3- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في إدارة سلسلة التوريد:

إن إدارة سلسلة التوريد نعتبر جزءا لا يتجزأ من حلول أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، حيث تحتاج عملية التصنيع إلى ربط علاقة وطيدة بالموردين قائمة على التفاعل بينهم وبين جميع الشركاء فالهدف الرئيسي من وراء اهتمام المؤسسات بمورديها هو ضمان الحصول على المواد الخام والموارد في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة وباعتبار أن العمليات اليوم أصبحت أكثر توسعا وشمولا وتوزيعا فإن التكامل بين نظام إدارة سلسلة التوريد SCM ونظام تخطيط موارد المؤسسة ERP لم يعد مهما على مستوى العمليات الداخلية للمؤسسة فحسب بل أصبح هذا التكامل وسيلة لتحقيق المؤسسة ليقظتها التجارية من خلال قدرته على تخطيط الطلب والتنبؤ به وضمان ديمومة الاتصال بالموردين، الانتاج في الوقت المناسب والقدرة على انشاء التعديلات، الحفاظ على استمرارية العلاقة بين الموردين والعملاء من خلال التحكم في الجيد عمليات الشحن والتخزين بالإضافة إلى ذلك فان نظام تخطيط موارد المؤسسة يحقق المرونة اللازمة للإدارة مخاطر سلسلة التوريد واستيعاب التغيرات التي تحدث في الطلب مما يتيح لها تحقيق أفضل كفاءة لهذه السلسلة وإعطاء نظرة شاملة على العمليات التجارية بأكملها.

إن النظرة الحديثة لإدارة سلسلة التوريد تعتمد على الرفع من درجة التنسيق بين إدارة العمليات المتعلقة بالشحن والتخزين والنقل من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة التي تضمن توفير المعلومة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، ولم تكتفي المؤسسات اليوم باستخدام الأنترنت ومواقع web والتجارة الالكترونية والبريد الالكتروني فحسب بل اتجهت إلى استخدام مجموعة من الأنظمة والبرامج الكفيلة بتحقيق التنسيق بين كل عملياتها، حيث مكن استخدام ونظام تخطيط موارد المؤسسة ERP من تحقيق هذا الهدف فبعد أن كان في الستينات من القرن الماضي عبارة عن برامج لإدارة ورقابة المخزون تطور في سنوات السبعينات إلى نظام تخطيط الاحتياجات من المواد MRP بإدماج المعلومات المالية والتشغيلية وإعطاء الأولوية لعمليات الانتاج والتصنيع تم الانتقال إلى نظام يدير جميع موارد المشروع أو المؤسسة وجميع الأطراف المشاركة بما في ذلك العملاء والموردين، فقد أصبح سوق البرامج والأنظمة التي تحمل في نسختها

برامج فرعية لإدارة سلسلة التوريد SCM مثل نظام ال SAP الذي يتضمن برنامج MY SAP SCM لإدارة سلسلة التوريد وغيرها من البرامج والتطبيقات.

يمكن نظام إدارة سلسلة التوريد SCM الذي يوفره نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP العديد من المزايا التي يمكن أن تبقى المؤسسة يقظة اتجاه مورديها ويمكن من الحفاظ على العلاقة الحسنة بينهما، فمتابعة أنشطة سلسلة التوريد ابتداء من جلب المواد الخام إلى النقل إلى التصنيع والتوزيع بكفاءة عالية تبقى هذه الأخيرة يقظة اتجاه مورديها، فأى تعطل في أي مرحلة من هذه المراحل يمكن أن يكلف المؤسسة خسائر كبيرة وتهديد بفقدان عملائها، فإدارة سلسلة التوريد SCM في الحقيقة هي حلقة ربط بين موردي المؤسسة وعملائها، فإذا كانت إدارة العلاقة مع العملاء CRM هي المكتب الأمامي للمؤسسة فإن إدارة سلسلة التوريد SCM يمثل المكتب الخفي لها، فالهدف من استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هو تحسين فعالية العمليات وتحسين العلاقة مع مورديها وجميع الأطراف فإن نظام إدارة العلاقة مع العملاء CRM يأخذ من نظام إدارة سلسلة التوريد SCM الجانب المتعلق بالموردين بهدف الرفع من العمليات المرتبطة بالشراء ومعالجة المواد.⁽¹⁾

إضافة إلى ما تم ذكره فإن دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية للمؤسسة من خلال إدارة سلسلة التوريد SCM وتكامله مع نظام إدارة العلاقة مع العملاء CRM يمكن أن يبرز من خلال النقاط التالية :

- توقع الطلبات بكفاءة عالية.
- تحسين جودة المعلومات، مواعيد التسليم وأوقات الانتاج.
- إدارة المشتريات ومتابعة الموردين، فمثلا يستطيع نظام تخطيط موارد المؤسسة ODOO مثلا القيام بطلبات الشراء لمنتج معين وإرسال الطلب لأكثر من مورد للحصول على أفضل سعر .
- التعرف على التغيرات ممكنة الحدوث وإبلاغ المستخدمين المعنيين للرد بأسرع ما يمكن للحد من أثار التغيير .
- الحفاظ على تاريخ المعلومات والأحداث يساعد في قدرة المؤسسة على التتبع في حالة حدوث أي مشكل.
- المعلومات المقدمة حول إدارة المستودعات تمكن المؤسسة من إبقائها يقظة إزاء نقص أو نفاذ المخزون.
- يعزز استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP التكامل بين نظام إدارة العلاقة مع العملاء CRM ونظام إدارة سلسلة التوريد SCM مما يحسن من علاقتها مع الطرفين ويزيد من كفاءة العمليات.

(1) خالد بن ساسي، بوبكر قواحيد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- يضمن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الاتصال الدائم مع موردي المؤسسة وتبادا أوامر الشراء.
- يزود نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP مسؤولي المؤسسة بتقارير عن عمليات التصنيع، التوزيع والمبيعات، فمثلا يستطيع نظام تخطيط موارد المؤسسة ODOO أن يمد المؤسسة بتقارير حول جميع الفرص الموجودة داخل إدارة العلاقات الخاصة بالعملاء وكذلك تقارير خاصة بالربح المتوقع وغيرها من التقارير.
- يستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كأداة لتقييم موردي المؤسسة وبالتالي إعطاء صورة أفضل عن الموردين والمفاضلة بينهم.

المطلب الرابع: دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة البيئية

تهتم اليقظة البيئية بباقي المتغيرات من دون المتغيرات المتعلقة بالجوانب التنافسية، التكنولوجية، أو التجارية، ولهذا فإن تعقد البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وتنوعها (متغيرات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تشريعية، قانونية... إلخ) يزيد من صعوبة حصول المؤسسة على المعلومات التي تمكنها من تحقيق يقظتها البيئية ويعود ذلك لمجموعة من الأسباب يمكن أن تكون أبرزها مايلي:

- المعلومات البيئية أكثر تعقيدا من المعلومات التقليدية العادية التي تنتجها وتستخدمها المؤسسة مثل الميزانية، المالية، الموارد البشرية، الاتصال الداخلي والخارجي.
- المعلومات البيئية متعددة الطبيعة والأبعاد، فهي تجمع بين المعلومات التقنية، العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية... إلخ.
- عدم القدرة على التنبؤ بالمعلومات البيئية وصعوبة ذلك على المدى الطويل.
- غموض المعلومات البيئية.

رغم كل هذه الصعوبات إلا أن المؤسسة تبقى مجبرة على أن تبقى يقظة اتجاه كل ما يجري في بيئتها الخارجية وأن تواكب كل المستجدات التي يمكن أن تؤثر على نشاطها أو بقائها وتمكنها من الحفاظ على مكانتها التنافسية، وعلى اعتبار أن المتغيرات البيئية متعددة ومتشعبة ومن الصعب الإلمام بها فإن دراسة دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق اليقظة البيئية للمؤسسة سوف تقتصر على أهم العناصر من هذه المتغيرات (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية (الايكولوجية)، التشريعية والقانونية).

أولاً- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاجتماعية

يمتاز الوسط الاجتماعي الذي تنشط فيه المؤسسة بالتغير المستمر سواء تعلق الأمر بتركيبته الديمغرافية، اختلاف العادات والتقاليد، الصراعات أو حتى مختلف المشاكل الاجتماعية، وذلك ما يفرض عليها أن تكون يقظة اتجاه كل ما يحدث في محيطها الاجتماعي وذلك بهدف التأقلم مع هذه الأوضاع من جهة والسعي لأن تكون طرفا هاما وشريكا مساهما في مرافقة مختلف شرائح هذا المجتمع في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل المتوقع حدوثها.

1- نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كأداة لتحسين العلاقة بين العمال والمؤسسة

قبل أن توجه المؤسسة اهتمامها إلى محيطها الاجتماعي الخارجي يتوجب عليها أن توفر الجو الملائم للعمل داخلها والحفاظ على العلاقات القائمة بين العمال والإدارة وهو ما يمكن لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) المساعدة في تحقيقه من خلال قدرته على:

- تحديد مهام كل فرد وكل مصلحة أو هيكل بشكل دقيق، حيث يسمح استخدام هذا النظام بتجنب التداخل في المهام والصلاحيات وبالتالي تجنب الصراعات والنزاعات التي يمكن أن تؤثر على السير الحسن للعمل.
- تزويد متخذي القرار بتقارير دورية ومنتظمة حول سير العمل والنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المسطرة، خاصة فيما تعلق بالتكاليف، نسب الأرباح المحققة والتوقعات المستقبلية، ونشرها لتكون في متناول جميع مستخدمي المؤسسة مما يزيد من تبنيتها لمفهوم الشفافية وهو ما يزيد بدوره من درجة رضاهم وتحسين صورة المؤسسة.

2- نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كأداة مساعدة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

لم يعد تحقيق الأرباح هو الشغل الشاغل للمؤسسات اليوم بل إن التطور التكنولوجي الكبير الذي رافق انفتاح المؤسسات على السوق العالمي وما يشهده من منافسة شديدة فرض على هذه الأخيرة أن تتفتح أيضا على بيئتها الاجتماعية ومختلف الأطراف الفاعلة فيها، وأن تنظر إلى المجتمع الذي تعمل فيه بنظرة أوسع تحاول من خلالها الاستجابة إلى تطلعات جميع الأطراف (المالكون، العاملون، المنافسون، المجهزون، المجتمع، البيئة، الحكومة، النقابات... إلخ) زيادة على تحقيق الأرباح ودعم أنشطة أخرى كالصحة والسلامة المهنية، الالتزام بالقوانين والتشريعات، الأخلاقيات، الأنشطة الاجتماعية، الحد من التلوث، المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية كالبطالة من خلال فرص عمل جديدة، التعاون مع الجمعيات والنقابات واحترامها، الإفصاح، التعامل مع الصحافة... إلخ وهذا ما يعبر عنه بالمسؤولية الاجتماعية.

يعرف بيتر دراكر المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه".⁽¹⁾ في حين يعرفها كل من keith davis و william frederick على أنها "تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة وطالبا أن

(1) لطرش محمد، دراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 01، 2005، ص78.

أن تكون استجابة المنظمة لتلك المسؤوليات طوعية وليس خوفا من النقد أو التهديد باستخدام القانون".⁽¹⁾ أما مواصفة 26000 للمسؤولية المجتمعية الصادرة عن المنظمة العالمية بأنها:

"ترجمة المؤسسة لقراراتها أو نشاطاتها اتجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي":

- يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصالح.

- يحترم القوانين السارية ويتوافق مع المعايير الدولية.

- يدمج المؤسسة ككل وتتم ممارسته وتطبيقه في مستوياتها الإدارية المختلفة.⁽²⁾

ويمكن على أساس ما سبق إعطاء تعريف للمسؤولية الاجتماعية على أنها التزام طوعي للمؤسسات اتجاه المجتمع، أي أن تعمل بالموازاة مع تحقيق الأرباح على احترام الأفراد والقيم الأخلاقية والمساهمة في الحفاظ على البيئة وتنمية المجتمع.

إذا كان اتجاه المؤسسات اليوم إلى تبني المسؤولية الاجتماعية بصفة طوعية لاقتناعها أنها تمثل أداة لتحقيق الميزة التنافسية، فإن بعض الدول أصبحت تضع المسؤولية الاجتماعية كشرط واجب للزوم إذا أرادت إحدى المؤسسات أن تفتح لها فرعا داخل هذه الدول.

ترتبط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بجميع جوانب المؤسسة الداخلية والخارجية وتشمل :

- المجتمع: ويشمل مجتمعها الداخلي والخارجي والذي يتكون من جميع الأطراف ذات المصلحة من عمال، شركاء، عملاء، موردين، نقابات...إلخ

- البيئة: وهو ما يتعلق بضرورة أن تتوافق نشاطات المؤسسة من الإنتاج إلى التوزيع مع قوانين الحفاظ على البيئة والحد من التلوث.

- الاقتصاد: وهو يرتبط بالأداء المالي ومدى قدرة مساهمة المؤسسة في النمو الاقتصادي شريطة احترام شروط ومعايير المنافسة.

إن دراسة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كأداة مساعدة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتضمن البحث في كيفية مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية السالفة الذكر، وهو ما تم التطرق إليه سابقا ف فيما يخص بعد المجتمع بما يحمله من أطراف فاعلة فقد تم التطرق إلى دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة اتجاه مورديها وعملائها

⁽¹⁾ مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013/2014، ص70.

⁽²⁾ مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص72.

وتحقيق التكامل بينهما، أما فيما يخص البعد البيئي فقد تناولنا دور هذا النظام في تحقيق اليقظة الإيكولوجية من خلال مساهمته في التقليل من التلوث والمساهمة في تحقيق الإنتاج (التصنيع) الأخضر وقدرته على تحقيق التكامل بينه وبين الأنظمة البيئية، كل هذا من شأنه أن يعزز مكانة المؤسسة بالنسبة لمجتمعها وللبيئة التي تعيش فيها ويقوي من دورها خاصة تلك المؤسسات التي ترصد جزء مهم من ميزانيتها لدعم الجانب الاجتماعي، كدعم الفئات الهشة والقيام بالمبادرات الخيرية وتقديم المساعدات والإعانات وغيرها من الأنشطة الاجتماعية، والجانب البيئي مثل تشجيع المنتجات الخضراء وتعميم استخدام التقنيات والتكنولوجيات الصديقة للبيئة وهو ما يمكن لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) القيام به سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أما بالنسبة للجانب الاقتصادي الذي يمثل الجانب المالي أهم جوانبه فإن برامج أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الحديثة والمتطورة وزيادة على قدرتها على التحكم الجيد في عمليات التسيير المالي والمحاسبي فقد أصبحت تقدم حلولاً لمختلف المشاكل التي تؤثر على السير الحسن لهذه العمليات والقدرة على التوقع بحجم التكاليف والمبيعات والأرباح، ويزود المسؤولين بتقارير حينية عن مختلف المؤشرات المالية من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، فعلى سبيل المثال باستطاعة نظام ERP SAP وهو واحد من أهم أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأكثرها استخداماً أن يعطي للمسؤول القيمة الحقيقية الأنية لحجم التكاليف، المبيعات، الأرباح وذلك لا يتطلب أكثر من كبسة زر.

من خلال كل ما سبق يتضح لنا جلياً أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ترتبط بالنشاط العام للمؤسسة وتوجهاتها واستراتيجيتها وهذا ما يعني أن كل أنشطتها وعملياتها ووظائفها يجب أن تتفق مع هذا التوجه، فلقد تطورت نظرة المؤسسة اتجاه المسؤولية الاجتماعية من كونها تكلفة على عاتقها إلى كونها ميزة تنافسية لها تمكنها من تحسين صورتها أمام المجتمع وكل الأطراف ذات المصلحة وأداة هامة لجلب عملاء جدد والحصول على تقنهم وواحد من بين أهم المؤشرات التي تساعد في تصنيفها ووسيلة فعالة لتحقيق النمو المستدام.

ثانيا - دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاقتصادية

إن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وعلاقته بمختلف المفاهيم الأخرى خاصة اليقظة الاستراتيجية لم تتطرق بشكل مباشر إلى علاقة هذا النظام بتحقيق اليقظة الاقتصادية والكيفيات الكفيلة بتحقيق ذلك رغم أن التأطير النظري لها يقر بهذه العلاقة، ولذلك وجب على الطالب أن يحول مجال بحثه من الدراسات النظرية إلى الجانب العملي التطبيقي لأنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP والاطلاع على كيفيات عملها ومختلف البرامج الفرعية والتطبيقات التي يمكن استخدامها في ربط المؤسسة بمحيطها الاقتصادي وقد تم التوصل إلى أن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يربط المؤسسة بمحيطها الاقتصادي بشكل غير مباشر خاصة فيما يتعلق بالمؤشرات الاقتصادية الكلية مثل معدلات التضخم، المداخل، الأجور، لأنه يدخل في السياق العام لسير المؤسسة وتوجهها وما تفرضه البيئة الاقتصادية المتواجدة فيها لكن بالمقابل فإن لهذا النظام القدرة وبشكل مباشر على ربط المؤسسة بمحيطها الاقتصادي وجعلها في حالة يقظة اتجاه تغيرات أسعار الإنتاج وتغيرات السياسات الضريبية.

يتميز نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP بقدرته على حساب التكاليف والمفاضلة بين الأسعار سواء تعلق الأمر بأسعار المواد الخام أو أسعار المنتجات الوسيطة وتكاليف التصنيع وإمكانية متابعة تغيراتها والتنبؤ بها، وهذا ما يجعلها يقظة إزاء تغيرات هذه الأسعار وبالتالي اتخاذ القرار بالاستثمار أو توسعه أو الاحجام عليه تبعا لهذه التغيرات.

أما فيما يخص دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على السياسات الضريبية (الضرائب) فإنه يمكن التفصيل فيها كما يلي:

يتضمن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على دليل يسمى بدليل الضرائب، هذا الأخير من شأنه أن يقوم بتحديد أنواع ومعدلات الضرائب الموجودة في البلد الذي تم فيه استثمار المشروع، حيث وبمجرد تسمية مكان وجود المشروع يتمكن هذا النظام ومن خلال هذا الدليل من إعطاء المستخدم المعدلات الضريبية المستخدمة والخاصة بكل نوع من أنواع الضرائب، فهو بذلك يعطي للمؤسسة نظرة استشرافية على السياسة الضريبية المنتهجة ومختلف الحوافز الممكنة مما يساعدها في اتخاذ القرار إما بالتوجه للاستثمار في هذا البلد أو الإحجام عنه.

وعلى هذا الأساس فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يبقى المؤسسة متيقظة اتجاه السياسة الضريبية المتبعة ومختلف التغيرات التي تحدث سواء تعلق بالرفع أو التخفيض من معدلات الضرائب أو فرض أو إلغاء لنوع معين من الضرائب.

ثالثاً- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) في تحقيق اليقظة الإيكولوجية

منذ ظهور الثورة الصناعية إلى اليوم تعددت المؤسسات بتعدد الأنشطة وتتنوع مجالاتها وتسابقت هذه المؤسسات خاصة المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المتعددة الجنسيات إلى استغلال خيرات البلدان التي تنشط فيها هادفة إلى تحقيق أقصى الأرباح دون الأخذ بعين الاعتبار الآثار السلبية التي يمكن أن تتركها على الطبيعة، فزادت معدلات الانبعاثات وارتفعت نسب التلوث عالياً، لكن مع ظهور منظمات ونقابات الحفاظ على البيئة ومنظمات التقييس العالمية وعقد الكثير من القمم والمؤتمرات حول البيئة تم وضع مجموعة من المعايير الدولية للحفاظ على البيئة من بينها ISO 26000 وذلك في محاولة للحد من التدهور البيئي وأصبحت هذه المعايير البيئة من أهم المعايير والشروط التي يستوجب على المؤسسات اليوم الالتزام بها، وأصبحت تتنافس فيما بينها لتطوير مختلف التقنيات في تصميم المنتجات الصديقة للبيئة أو ما يعرف بالإنتاج الأخضر أو التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر إلى غير ذلك وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت المؤسسات كل ما أتاحت لها من وسائل وتقنيات من أجل تحقيق هذا الهدف، فكان استخدام نظم المعلومات خاصة المتطورة منها واحداً من أهم هذه الوسائل ولقد كان على رأسها نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي أصبحت أغلب المؤسسات الآن تتبناه نظراً لقدرته على التوسع من جهة وقدرته على إدماج مختلف الأنظمة البيئية وإحداث التكامل بينها وبين باقي الأنظمة والعمليات.

يرتبط دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة البيئية بعنصرين أساسيين، يتعلق الأول بنشاط الإنتاج؛ حيث يمكن استخدام هذا النظام من تحديد الكميات اللازمة بدقة متناهية مما يحد من إنتاج الفضلات والتقليص من أخطار التلوث، في حين يرتبط العنصر الثاني بقدرته هذا الأخير على الإلتزام وتعزيز قدرته على تبني المعايير الدولية للحفاظ على البيئة من خلال قدرته على التكامل مع مختلف الأنظمة البيئية التي تتبناها المؤسسة من خلال ما يوفره من معلومات حول كميات الطاقة المستخدمة والضائعة وكذلك كميات الموارد الطبيعية المستعملة ونوعية وكمية المواد الداخلة في الإنتاج...إلخ. إضافة إلى ذلك يمكن أن يبرز هذا الدور من خلال النقاط التالية:

- يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في الحفاظ على الالتزام بمعايير الجودة والصحة والسلامة في إنتاج المنتجات أو عند تخزينها.
- يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على انتقال المؤسسة لإنتاج المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة من خلال قدرته على توفير تصاميم لمنتجات خضراء وكذلك احتفاظه بنسخ متعددة ومحينة من كتالوجات المنتجات الصديقة للبيئة، وقد تلجأ في بعض الأحيان إلى مصممين مختصين في هذا المجال من أجل تحيين هذه الكتالوجات.
- قدرة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على متابعة عمليات صيانة الأجهزة والمعدات والإبلاغ عنها في حينها يجنب المؤسسة الوقوع في مشكلات التلوث أو تسرب مواد مضرّة بالبيئة أو زيادة الانبعاثات.
- يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في الاتجاه من نظم المعلومات العادي إلى نظم المعلومات المستديم.
- زيادة على كل ماورد تجدر الإشارة أيضا إلى أن حرص المؤسسة على الإلتزام بالقوانين والتشريعات البيئية وتقييمها ومتابعتها يزيد من يقظتها ويعزز من موقعها التنافسي من جهة ويحسن من صورتها من جهة أخرى.

خلاصة الفصل:

بمساعدة من التطورات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات تطور الدور الذي يقوم به نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على مستوى المؤسسات من القيام بالعمليات اليومية التشغيلية إلى استخدامه كوسيلة لرصد كل ما يحدث في بيئتها الخارجية وأصبح يمثل جهاز إنذار يوفر المعلومات المهمة التي تجعل هذه الأخيرة يقظة إزاء كل المتغيرات.

- فبالنسبة لليقظة التنافسية يعتبر امتلاك نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ميزة تنافسية من خلال قدرته على تخفيض التكاليف وتوفير المعلومات بجودة عالية والتحكم الجيد في الوقت، وما يتمتع به من مرونة تجعله قادرا على الاستجابة لمختلف التغيرات لما يتميز به من إمكانيات على تحقيق الاندماج والتحالفات، زيادة على ذلك فهو نظام يشجع على الإبداع الفردي أو الجماعي سواء تعلق الأمر بالمساعدة في تحقيق إبداع المنتجات أو دعم استراتيجيات الإبداع.

- بالنسبة لليقظة التكنولوجية يساهم هذا النظام في تحقيقها على مستويين، فعلى المستوى الداخلي للمؤسسة يتمثل دوره في تحليل مخزون المؤسسة التكنولوجي وتحليل المهارات والكفاءات ودعم عملية الابتكار، أما على المستوى الخارجي فيتمثل في تجميع وتحليل المعلومات المتعلقة ببراءات الاختراع، الاستراتيجيات التكنولوجية المتبعة، أنشطة البحث والتطوير للمنافسين والمساعدة في تحقيق الذكاء التكنولوجي فهو بذلك يمثل داعما لعملية الابتكار ومساهما في تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات التكنولوجية للمؤسسة.

- بالنسبة لليقظة التجارية يتركز دور هذا النظام في تحقيقها على محورين أساسيين هما عملاء المؤسسة ومورديها، فالتكامل بينه وبين كلا من نظام إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) ونظام إدارة سلسلة التوريد (SCM) يوفر للمؤسسة المزايا الكثيرة التي ترتبط بقدرته على تلبية رغبات العملاء، تتبعهم وكسب رضاهم وولائهم، أما بالنسبة للموردين فترتبط هذه المزايا بتحسين جودة المعلومات ومواعيد الاستلام والانتاج وتوقع الطلبات بكفاءة عالية وإدارة المشتريات ومتابعة الموردين وتقييمهم والمفاضلة بينهم.

- بالنسبة لليقظة البيئية يتجلى دور هذا النظام في تحقيقها بشكل عام من خلال التوجه العام للمؤسسة باعتباره عنصر من عناصرها، أما بشكل خاص فإذا تعلق الأمر باليقظة الاجتماعية فإن هذا الأخير يعمل على تحسين العلاقة بين العمال والمؤسسة والمساعدة في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية، أما فيما يتعلق باليقظة الاقتصادية فيبرز هذا الدور زيادة على أنه يرتبط بشكل غير مباشر بمحيطها الاقتصادي فإنه يرتبط بصفة مباشرة عندما يتعلق الأمر بقدرته على حساب التكاليف والمفاضلة بين أسعار المواد الأولية وأسعار الإنتاج

والتعرف على السياسة الضريبية من خلال ما يسمى دليل الضرائب، أما فيما يتعلق باليقظة الإيكولوجية فيتجلى هذا الدور في المساعدة على الحد من مشكلات التلوث وتسرب المواد الضارة بالبيئة من خلال قدرته على التحكم الجيد في كميات الإنتاج والتقليل من الفضلات وكذلك المساعدة في تحقيق المنتجات الخضراء والتوجه إلى نظم المعلومات المستديم.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة، منهجية
الدراسة وخطواتها الإجرائية

تمهيد:

بعد التعرض للإطار النظري لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية بأنواعها الأربعة التنافسية، التكنولوجية، التجارية والبيئية سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى محورين رئيسيين يتمثل الأول في استعراض مختلف الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها وتبيان موقع الدراسة الحالية بالنسبة لهذه الدراسة وأوجه الاستفادة من هذه الدراسات أما المحور الثاني فيتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية من خلال التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها، منهجها، حدودها، أدواتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة وكذلك التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

بغرض الإلمام بجوانب الموضوع تم تصفح العديد من الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية، لكن الجدير بالذكر أن الدراسات التي تربط المتغيرين مباشرة أي نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) واليقظة الاستراتيجية تكاد تكون منعدمة؛ فالدراسة الوحيدة حسب علم الطالب التي ربطت المتغيرين مباشرة هي الدراسة التي قام بها كل من بوبكر بوسالم و فراح إلياس الهناني سنة 2017 والتي كانت بعنوان دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، لكن بالمقابل كانت أغلب الدراسات إما تتطرق للعلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأحد أنواع (أبعاد) اليقظة الاستراتيجية أو تتطرق إلى دور نظم المعلومات بصفة عامة في تحقيق نوع من هذه الأنواع أو باليقظة الاستراتيجية مباشرة وهي قليلة على غرار الدراسة التي قامت بها الباحثة يحي الشريف حنان سنة 2018 بعنوان تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية.

لقد ركز الطالب على الدراسات الحديثة التي تكمل الدراسات السابقة الأخرى من جهة ومن جهة تواكب التطورات الكبيرة التي يشهدها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) نتيجة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات، فالنسخ الجديدة لهذا النظام توفر لمستخدميها ما لم توفره النسخ الماضية، وعلى هذا الأساس كانت أغلب الدراسات التي اعتمد عليها لا تتجاوز 05 سنوات خاصة العربية منها أي كانت في الفترة ما بين 2015 إلى 2021، ولقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين يتعلق الأول بالدراسات باللغة العربية ويتعلق الثاني بالدراسات باللغة الأجنبية وقد تم ترتيب هذه الدراسات باعتبار العامل الزمني حيث تم ترتيبها تنازليا.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية

يتطرق هذا المطلب إلى مختلف الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة حيث تم تقسيمه إلى عنصرين رئيسيين خصص الأول منه للدراسات باللغة العربية وخصص الثاني منه للدراسات باللغة الأجنبية.

أولاً- الدراسات باللغة العربية

1- دراسة بن عتو هاجر وقاشي خالد (2021): "أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية عن طريق دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP - دراسة حالة بنك التنمية المحلية"، وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة البشائر الاقتصادية في عددها الأول من المجلد السابع، هدفت إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المستدام للمؤسسة العمومية مع التطرق لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كمتغير وسيط، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم اختيار عينة عشوائية متكونة من 110 موظف بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية BDL وكذا المصالح الخارجية التابعة لها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة واستخدم كل من برنامج SPSS v24 و AMOS v22 في تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر قوي وإيجابي للتوجه الاستراتيجي على الأداء المستدام وأنه كان لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP دور مهم في تحقيق البنك لمركز تنافسي قوي وكذلك دوره الاجتماعي بما يفرضه من التزامات اتجاه المجتمع.

2- دراسة رضوان نساعد، حليلة قمري (2021) بعنوان: "مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية- دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور".

وهي عبارة عن دراسة نشرت في المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية- مجلة دراسات وأبحاث، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة التجارية، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين التابعين لمديرية المشاريع والبالغ عددهم 118، في حين تم استخدام أسلوب العينة الميسرة لتحديد عينة الدراسة والتي تكونت من 33 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة، في حين توصلت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على اليقظة الاستراتيجية يعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا من أجل تبني اليقظة الاستراتيجية بفعالية على مستوى المؤسسة.

3- دراسة دليلة بركان، نوال هاني ونجاة مسمش (2020) بعنوان : مساهمة نظام المعلومات في تفعيل

اليقظة التكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة الصناعة الدوائية- مجمع صيدال نموذجاً

وهي عبارة عن دراسة نظرية تعتمد على جمع وتحليل مختلف الإحصائيات منشورة في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية تحت عنوان مساهمة نظام المعلومات في تفعيل اليقظة التكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة الصناعة الدوائية- مجمع صيدال نموذجاً، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور نظام المعلومات في تحقيق اليقظة التكنولوجية في مجمع صيدال، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نظم المعلومات تلعب دوراً رئيسياً في دعم اليقظة التكنولوجية من خلال ما توفره من معلومات لدعم عملية الإبداع والابتكار، حيث سمحت هذه الأخيرة لخلية اليقظة بمراقبة وتتبع أحدث التطورات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء، مما ساعدها في الحصول على براءات اختراع لبعض الأدوية خاصة وأن الجزائر تستورد ما نسبته 63 % من أجل تغطية الطلب المحلي، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بأنظمة المعلومات ودمجها في المؤسسات من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية خاصة في ظل المنافسة الشديدة، كما أوصت كذلك بالتفكير الجدي في ربط مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر بالمعاهد والجامعات الجزائرية من أجل الاستفادة من منتجات مخابر البحث العلمي .

4- دراسة عماد النجار (2019) بعنوان: "أثر فعالية نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات

التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية".

وهي عبارة عن دراسة تطبيقية نشرت في المجلة العلمية للتجارة والتمويل بكلية التجارة بجامعة طنطا، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية حيث تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث كان مجتمع الدراسة ممثلاً في 1090 عاملاً يعملون في 22 شركة لإنتاج الأدوية في محافظة الدقهلية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين فعالية نظم موارد المؤسسة وتحقيق الأسبقيات التنافسية إضافة إلى وجود تأثير معنوي بينهما، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين قدرات المستخدمين لنظم تخطيط موارد المؤسسة والعمل على زيادة وعي العاملين بأهمية عنصر التكلفة والاهتمام بتحقيق حاجات العملاء.

5- دراسة يحي الشريف حنان (2018) بعنوان : "تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية.

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف 01، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثير نظم المعلومات في إنجاح مشروع اليقظة وتحقيق أهدافه، حيث تم اعتماد أسلوب العينة الميسرة لتحديد عينة الدراسة التي بلغ عددها 80 مؤسسة موزعة على ولايات مختلفة : باتنة (27 مؤسسة)، سطيف (24 مؤسسة)، الجزائر (13 مؤسسة) ، برج بوعريريج (08 مؤسسة)، أم البواقي (08 مؤسسة) والتي استهدفت فئة المسيرين على اعتبار أنهم الأقرب إلى معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية بمؤسساتهم وهم الأقدر على تبيان كيفية تأثير نظم المعلومات على اليقظة الاستراتيجية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري أما لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من الوعي الموجود بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي إلا أن ذلك لم يدفعها نحو استباق الأحداث الخارجية واستكشاف المفاجآت المحتملة، كما توصلت أيضا إلى أن هناك مجموعة من عوامل النجاح التي تسهم في إنجاح اليقظة الاستراتيجية مثل تخصيص الموارد المالية وتكوين فاعلين متخصصين في اليقظة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاستثمار في المورد المعلوماتي واعتبارها أداة للرفع من أداء المؤسسة واللاحق بركب التطورات التقنية والتكنولوجية وكذلك ضرورة تخلي المؤسسات على أساليبها التقليدية وتكييفها مع الواقع الاقتصادي الجديد خاصة أسلوب اليقظة الاستراتيجية وقدرتها على التنبؤ بالتغيرات وتسخير الموارد لنجاحه، إضافة إلى إرساء بنية تحتية لنظام المعلومات وتسخير جميع الوسائل المادية والبشرية من أجل ضمان الاستغلال الأمثل للمورد المعلوماتي من جهة ودعم القرار وصياغة مختلف السياسات والاستراتيجيات من جهة أخرى.

6- دراسة أبوبكر بوسالم والياس الهناني فراح (2017) بعنوان: "دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية".

جاءت هذه الدراسة في شكل مقال منشور في مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01 بعنوان دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية، وقد هدفت إلى تحديد دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة

الاستراتيجية من خلال معرفة دور هذه الأنظمة في تفعيل كل من اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة التجارية، وقد تم اختيار عينة مكونة من 36 مفردة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي كمنهج للدراسة التي توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة التجارية واليقظة التنافسية لشركة سوناطراك في حين لم يكن هناك دور لهذا النوع من الأنظمة في تحقيق اليقظة التكنولوجية، وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بضرورة توسيع اهتمام شركة سوناطراك لتبني الإدارة الإلكترونية ومختلف أدواتها الرقمية خصوصا وأن هذه الدراسة بينت عن دور كبير تلعبه أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية في هذه المؤسسة.

7 - دراسة خلفاوي شمس ضيات (2017) بعنوان: "دور نظم المعلومات في تفعيل الذكاء الاقتصادي بالمنظمات".

جاءت هذه الدراسة النظرية في مقال نشر في مجلة العلمي في التربية، العدد 18، لسنة 2018 وهدفت إلى التعرف على دور نظم المعلومات في تفعيل الذكاء الاقتصادي بالمنظمات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى أربعة محاور تمثل الخطوط العريضة والعناصر الأساسية التي تبين دور نظم المعلومات في تفعيل الذكاء الاقتصادي وهي :

- تعتبر نظم المعلومات جهاز لعرض اليقظة الاستراتيجية.

- وسيلة لتبادل المعلومات.

- وسيلة لجمع هادف وأكثر دقة للمعلومات، معالجتها، تحليلها وتخزينها.

- تعتبر أداة مهمة لنشر المعلومات.

8- دراسة محمد نايف أبو ضيف الله و اسحاق محمود الشعار (2017) بعنوان : "أثر نظم تخطيط

موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد- دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية".

وهي عبارة عن دراسة منشورة في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال في عددها الثاني من المجلد الثالث عشر، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ممثلا بسبعة عناصر هي: التكامل، إدارة المواد، تخطيط الإنتاج، جودة النظم، والرقابة في سلسلة التوريد ممثلة بخمسة عناصر هي: الاستجابة والتعاون، التكلفة الاقتصادية، رضا المستهلك، والعلاقة مع الموردين، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من 180 من مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في حين تمثل مجتمع الدراسة في جميع المستخدمين لهذا النظام على مستوى 06 مؤسسات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة

ERP من مجموع مؤسسات صناعة الأدوية البشرية في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم تخطيط موارد المؤسسة ERP بعناصره المذكورة سابقا في أداء سلسلة التوريد بعناصرها المذكورة سابقا أيضا، في حين لم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق في مستوى تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP تعزى إلى عدد سنوات العمل على النظام.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة Ersa Kurt Terkez, Fatih Kar , Merve Cengiz Torklu (2019) بعنوان

A new model for continuous evaluation of suppliers with real execution data.

جاءت هذه الدراسة في شكل مقال نشر في مجلة البحوث الهندسية في مجلدها السابع (07) وعددها الثاني (02) من سنة 2019، وقد هدفت إلى التركيز على تقييم أداء الموردين الذين يتم التعامل معهم، حيث تمت الدراسة في ثلاثة مراحل، تم في المرحلة الأولى استعراض وتحليل الأدبيات التي تناولت تقييم الموردين تم في مرحلة ثانية تم دراسة استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من أجل جمع وتتبع البيانات في الوقت الحقيقي لأنظمة تقييم الموردين وذلك على مستوى المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم من خلال الاستبيان كأداة للدراسة، وفي مرحلة ثالثة واعتمادا على نتائج المرحلة الثانية تم تطوير نموذج جديد بهيكل ديناميكي باستخدام نظام (ERP) حيث تم تنفيذ هذا النموذج المطور في شركة لتصنيع الماكينات متوسطة الحجم تستخدم 133 موردا، حيث تم دمجها في وحدة الشراء لنظام (ERP) بحيث تقوم الشركة باستمرار بإجراء تقييم منهجي لهذا النموذج، وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها التوصل إلى أن نظام (ERP) يسهل تحقيق أهداف إدارة سلسلة التوريد مثل تخفيض المخزون وزيادة هامش الربح وأيضا رضا العملاء.

وقد تم اقتراح دراسات مستقبلية تركز على إدخال تحسينات على النموذج مستقبلا خاصة من حيث تحديد العناصر الاستراتيجية التي تسمح باتخاذ القرار وكذلك إمكانية تحديد الموردين البديل وإمكانية المقارنة بينهم.

2- دراسة: Shree Ranjan , Vijay K. Jha , Paralay Pal (2017) بعنوان:

Application of emerging technologies in ERP implementation in : indian manufacturing enterprises : an esploratory analysis of strategic benefits

جاءت هذه الدراسة التي نشرت لأول مرة عبر الخط في springer بتاريخ 23 أبريل 2014 وأعيد نشرها في مجلة International Journal Advanced Manufacturing Technologie في سنة 2017 بعنوان : تطبيق التقنيات الناشئة في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسات الصناعية الهندية، وهي عبارة عن دراسة استكشافية هدفت إلى استكشاف الفوائد الاستراتيجية المتأتية من استخدام المؤسسات الصناعية الهندية لمختلف تقنيات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) مثل الحوسبة السحابية وحوسبة الشبكات الاجتماعية، والتحليلات والأنترنيت وتأثيرها على الموظفين، العمليات، العملاء والتمويل، ومن أجل ذلك تم استخدام تحليل عام الاستكشاف (EFA)، ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام IBM SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام هذه التقنيات سيساعد الممارسين على التطور وتحقيق رؤية أفضل للاستثمار وتحقيق التميز لهذه المؤسسات الصناعية ويفتح اتجاهات بحثية جديدة.

3- دراسة: Henri Isaac (2014) بعنوان: utilisation d'internet pour la veille stratégique : facteurs déterminant les pratiques des entreprises françaises.

جاءت هذه الدراسة في شكل مقال بعنوان استخدام الأنترنيت في اليقظة الاستراتيجية، العوامل المحددة لممارسات المؤسسات الفرنسية، وقد سعت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على استخدام تكنولوجيا الأنترنيت لتجميع المعلومات والتي تمثل إحدى المراحل الأساسية لليقظة الاستراتيجية خاصة في وجود إشارات إلى أن هناك ضعف في استخدام هذه التكنولوجيا في المؤسسات الفرنسية، وقد تمثلت عينة الدراسة في 386 مؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في استخدام الأنترنيت كأداة لتجميع معلومات اليقظة الاستراتيجية تتمثل في: البيئة، إدراك الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأعمال التجارية ودرجة تطور نظام المعلومات، وقد سمحت هذه الدراسة من التأكد من أهمية هذا الأخير في استخدام الأنترنيت في تحقيق اليقظة الاستراتيجية، وقد أوصت الدراسة في نهايتها على أنه يجب عدم تجاهل الدور الذي تلعبه الأنترنيت في المراحل الأخرى لليقظة مثل المعالجة والنشر وأنه يمثل مجال مهم للبحث الأكاديمي يجب المباشرة فيه.

4 - دراسة: Nesrine chtourou (2012) بعنوان: Alignement stratégique Des usages du système ERP- Emergence d'une hypothèse culturaliste.

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه من كلية العلوم الاقتصادية والتسيير صفاقس بتونس وبالشراكة مع المعهد الوطني للفنون وإدارة الحرف، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين البعد الثقافي والموائمة الاستراتيجية لأنظمة المعلومات من خلال توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الموائمة الاستراتيجية لاستخدامات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP خصوصا في مرحلة ما بعد التغيير، حيث تمثلت عينة الدراسة في 22 مؤسسة تونسية، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 55 استمارة على مستوى 55 مديرية بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع 16 مسؤول من مختلف المديرية ذات العلاقة مع إجراءات دمج نظام ERP ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية المبنية على قيم الشفافية، مشاركة المعلومة والانتماء عززت الموائمة الاستراتيجية لنظام ERP .

5- دراسة: Fatma Zohra CHaib , Haouli Mohamed (2011) بعنوان:

Les systèmes d'information, Nouvel Outil Stratégique.

جاءت هذه الدراسة في شكل مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية في عددها الثاني من المجلد الخامس، وهي عبارة عن دراسة نظرية هدفت إلى محاولة التطرق إلى نظم المعلومات باعتبارها أداة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق المرونة وردة فعل أكبر إزاء ما يحدث داخلها وخارجها، وقد توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر مورد استراتيجي يجب استخدامه بفعالية في تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، وأن نظام المعلومات يمثل جزء مكمّل لاستراتيجية المؤسسة، والجدير في هذه الدراسة هو أنها تطرقت إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة واعتباره واحدا من العوامل المهمة لتكامل المؤسسة نظرا لما يمتاز به من خصائص وقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة خاصة التشغيلية منها وهو في حد ذاته عامل مهم لتحقيق التنافسية.

6- دراسة: Haythem Ayachi (2007) : l'adéquation entre le système

d'information et la veille stratégique dans une activité de construction des sens.

جاءت هذه الدراسة التي نشرت في العدد الثاني عشر (12) من مجلة Management et Avenir الصادرة عن دار النشر الفرنسية Management Prospective Edition كمحاولة للإجابة عن مجموعة

من الأسئلة ومن أهمها وفي شقها الذي يهتم موضوع بحثنا هو البحث عن كيفية الملائمة بين نظام المعلومات وتكيفه في إطار مسار اليقظة الاستراتيجية وكيف يساعد ذلك المديرين والمسيرين على استغلال المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية مما يفسح المجال لإعطاء نظرة عامة وشاملة عن البيئة. توصلت هذه الدراسة إلى أن الملائمة بين نظام المعلومات ومعلومات اليقظة الاستراتيجية يمكن أن يساعد المؤسسة في الحصول على قاعدة بيانات أكثر موثوقية لاتخاذ القرار ودعم اليقظة الجماعية والمساهمة في تفسير علامات الإنذار المبكر حول التغيرات في بيئة المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على إشكالية لم يتم طرحها سابقا خاصة في ظل الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها وعلى هذا فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة سواء من حيث الموضوع أو المؤسسات محل الدراسة أو من حيث النتائج المتوصل إليها، لكنها بالمقابل تتفق مع العديد من الدراسات السابقة في جوانب محددة، وعلى العموم يمكن إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من خلال العناصر التالية:

أولا- من حيث متغيرات موضوع الدراسة

اتفقت هذه الدراسة تماما من حيث موضوعها الذي يربط بين المتغيرين مع دراسة وحيدة وهي التي قام بها كل من أبو بكر بوسالم والياس الهناني فراح حيث كانت الدراسة بعنوان أثر أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية، في حين اتفقت هذه الدراسة واختلفت أيضا من حيث المتغير المستقل والمتمثل في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP مع مجموعة من الدراسات السابقة واختلفت مع مجموعة أخرى، وكذلك الأمر بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في اليقظة الاستراتيجية، ويمكن إيجاز أوجه الاتفاق والاختلاف للدراسة الحالية من حيث الموضوع من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16): أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية)	المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP)	المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP) +المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية)	
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة رضوان نساعد وحليمة قمري - دراسة دليلة بركان، نوال هاني ونجاة مسمش - دراسة يحيى الشريف حنان - دراسة Henri Issac - دراسة Hayhhem - Ayachi 	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة عماد النجار - دراسة محمد نايف ضيف الله واسحاق محمود الشعار - دراسة , Shree Ranjan - Vijay K. Jha , Paralay Pal - دراسة Nesrine Chtourou - دراسة بن عتو هاجر وقاشي خالد 	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة ابو بكر بوسالم والياس الهناني فراح 	أوجه الاتفاق
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة عماد النجار - دراسة محمد نايف ضيف الله واسحاق محمود الشعار - دراسة Shree Ranjan , Vijay K. Jha , Paralay Pal - دراسة Nesrine Chtourou - دراسة بن عتو هاجر وقاشي خالد 	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة رضوان نساعد وحليمة قمري - دراسة دليلة بركان، نوال هاني ونجاة مسمش - دراسة يحيى الشريف حنان - دراسة Henri Issac - دراسة Hayhhem - Ayachi 	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة خلفاوي شمس ضيات - دراسة Fatima Zohra Chaib و Haouli Mohamed 	أوجه الاختلاف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة

تجدر الإشارة إلى أنه فيما يخص الدراستين التي تم الاعتماد عليهما والتي جاءتا مختلفتان ظاهريا من حيث متغيرات الدراسة فإنه وبالنسبة للدراسة الأولى وهي دراسة Fatima Zohra Chaib و Haouli Mohamed

بعنوان: **Les systèmes d'information, Nouvel Outil Stratégique.**

فإنها تطرقت في طياتها إلى دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كواحد من العوامل المهمة لتحقيق التكامل للمؤسسة وكذلك باعتباره نظام استراتيجي يوفر لها المرونة اللازمة لمواجهة ما يحدث داخلها وخارجها، أما بالنسبة للدراسة الثانية وهي دراسة خلفاوي شمس ضيات بعنوان دور نظم المعلومات في تفعيل الذكاء الاقتصادي بالمنظمات فإنه ورغم أن العنوان لا يشير إلى التطابق مع موضوع الدراسة إلا أن المضمون هو نفسه فنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ما هو إلا عبارة عن نظام معلومات، وكذلك إن من

بين أهم المحاور الرئيسية والجوهرية التي يقوم عليه نظام الذكاء الاقتصادي هي اليقظة الاستراتيجية، فنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وكما جاءت به الدراسات السابقة يمكن اعتباره جهاز لعرض اليقظة الاستراتيجية، لجمع تبادل، تحليل، تخزين ونشر المعلومات.

ثانيا- من حيث منهج الدراسة

تنفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي

ثالثا- من حيث أداة الدراسة

انفقت هذه الدراسة من حيث أداة الدراسة المستخدمة باعتمادها على الاستبيان كأداة رئيسية مع كل الدراسات السابقة باستثناء دراسة دليلة بركان، نوال هاني ونجاة مسمش، ودراسة خلفاوي شمس ضيات وكذلك دراسة Hayhhem Ayachi ودراسة Fatma Zohra Chaib والتي تعتبر دراسات نظرية اعتمدت على تجميع وتحليل الاحصائيات بالإضافة إلى تحليل الادبيات السابقة.

رابعا- من حيث مكان وزمان الدراسة

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الزمان باعتبارها تمت ابتداء من سنة 2019 وامتدت إلى غاية الثلاثة أشهر الأولى من سنة 2022 شملت كل من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية رغم أنها تقاطعت زمنيا مع بعض الدراسات خاصة منها دراسة بن عتو هاجر، قاشي خالد سنة 2021 ودراسة رضوان نساعد، حليلة قمري سنة 2021 كذلك، ودراسة دليلة بركان، نوال هاني و نجاة مسمش التي كانت سنة 2020، ودراسة عماد النجار التي كانت سنة 2019، كما تجدر الإشارة إلى أن موضوع الدراسة الحالية وارتباطه بنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي يشهد تطورا مستمرا جعل من الطالب يبحث دائما عما هو جديد وتحيين المعلومات المتحصل عليها بصفة مستمرة خاصة مع ارتباطه بمفهوم حديث أيضا يتمثل في اليقظة الاستراتيجية، وهو ما أضاف للموضوع نكهة خاصة رغم الصعوبات التي يفرضها هذا التحيين خاصة فيما يخص الإحصائيات، وكذلك الوصول إلى تحديد الجوانب الفرعية التي يتم التركيز عليها في تبيان دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية تحديدا دقيقا.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

من خلال مراجعة الدراسات السابقة من حيث العناصر التي تم التطرق إليها سابقا عند تبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية يمكن أن يتحدد موقع هذه الأخيرة وما يمكن أن تقدمه من إضافة، وكذلك فإن الدراسات السابقة كما انها تساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية فإنها تقدم العديد من المزايا التي يمكن الاستفادة منها وهو ما يتناوله هذا المطلب.

أولاً- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية تبين لنا أن جميع هذه الدراسات لم تتطرق مباشرة إلى ربط نظام تخطيط موارد المؤسسة باليقظة الاستراتيجية للمؤسسة باستثناء دراسة أبو بكر بوسالم والياس الهناني فراح التي ربطت هذين المتغيرين مباشرة في حين أن باقي الدراسات تعرضت إلى الموضوع بشكل غير مباشر، حيث نجد أن كل دراسة ربطت إما نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP بجزء أو قسم من أقسام أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية أو بأحد أبعادها أو أحد أجزائها أو عناصر هذه الأبعاد، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الحالية تعتبر دراسة جديدة حسب علم الطالب يمكن أن تكون إضافة في مجال البحث في نظم المعلومات ودورها في تحقيق اليقظة الاستراتيجية، بالإضافة الى ذلك فإن هذه الدراسة في شقها الميداني تحاول تسليط الضوء على علاقة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP باعتباره اتجاه جديد تسعى أغلب الدراسات الجزائرية اليوم خاصة الكبيرة منها إلى تبنيه وربطه بنظام لا يقل أهمية عن سابقه وهو نظام اليقظة الاستراتيجية الذي يعتبر حديث النشأة كذلك بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

ثانياً- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة الأرضية التي يقف عليها الباحث والمنطلق الذي ينطلق منه في بحثه العلمي يمكنه من إعطاء صورة عامة وشاملة عن الدراسة من جوانبها المختلفة كموضوع الدراسة، عينتها، أسلوبها، منهجها، والنتائج المتوصل إليها...إلخ، فهو إما يحاول أن يكمل ما توصل إليه الآخرون في موضوع ما أو جانب منه وإما أن يكشف عن موضوع جديد لم يتم التطرق إليه، وفي كلتا الحالتين فإن الدراسات السابقة هي الطريق التي توجهه في ذلك، وأما بالنسبة للدراسة الحالية فقد استفاد الطالب كثيرا من تصفح واستعراض وتحليل الدراسات السابقة سواء كان من الناحية المنهجية أو من الناحية العملية، ويمكن تبيان أوجه الاستفادة من هذه الدراسات السابقة من خلال النقاط التالية:

1- تحديد وضبط متغيرات الدراسة

- 2- تحديد الجوانب الواجب دراستها بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة
- 3- المساعدة في صياغة الإطار النظري والإرشاد إلى مجموعة من المراجع والمصادر يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة
- 4- المساعدة في وضع فرضيات الدراسة
- 5- اختيار الأداة التي تتلائم مع موضوع الدراسة وأهدافها
- 6- الاعتماد عليها في تصميم الاستبيان ومحاوره
- 7- إعطاء صورة عن كيفية القيام بالدراسة الميدانية
- 8- الكشف عن مجموعة الصعوبات التي يمكن مواجهتها
- 9- مراجعة مقاييس الإحصاء الوصفي ومختلف المقاييس المستخدمة في التحليل
- 10- التعرف على مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسات السابقة والتركيز على ما لم يتم تناوله فيها لتكون نقطة الانطلاق لهذه الدراسة.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة ومنهجية الدراسة

يستهدف هذا المبحث التعريف بالمنهجية المتبعة في القيام بالدراسة الميدانية من خلال التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها ومنهجها وحدودها وكذلك مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة وهذا بعد التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

قبل الشروع في الدراسة الميدانية وجب التعريف بالمؤسسات محل هذه الدراسة والغرض من ذلك هو التعرف على هيكل هذه المؤسسات ومختلف الوظائف والأقسام التي تتكون منها من جهة، وأخذ نظرة عامة على مدى استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ومدى شموله لكل الوظائف أم لا وكيفية عمله من جهة أخرى.

أولاً- مركب SIDER الحجار للحديد والصلب عنابة

يعتبر مركب سيدار الحجار للحديد والصلب بعنابة واحدا من أوائل المؤسسات الجزائرية الكبرى التي تبنت نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، فمنذ سنة 2006 تاريخ اقتناؤه وإلى غاية اليوم لا يزال هذا النظام يمثل الشريان الذي يربط مختلف وظائف ومديريات وأقسام المركب، ويعمل القائمين عليه على تطويره وجعله شاملا لكل مديريات المركب ويتمشى مع تحديات البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها.

1- نبذة عن مركب SIDER الحجار للحديد والصلب عنابة

عرف مركب سيدار الحجار للحديد والصلب بعنابة الذي يعد أحد رموز الصناعة الجزائرية بصفة عامة وصناعة الحديد والصلب بالجزائر وحتى بإفريقيا محطات هامة ومختلفة منذ إنشائه كمصنع صغير يزود الصناعات الفرنسية بما تحتاجه من حديد وصلب سنة 1958، حيث كانت هذه المحطات انعكاسا مباشرا للأوضاع الاقتصادية التي عرفتها الجزائر في مختلف مراحلها وترجمة لتوجهات الدولة وسياستها الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من هذه المادة والاتجاه نحو التصدير، لكن تحقيق هذا الهدف لم يكن بالأمر الهين حيث عرف هذا المركب في الكثير من المرات حالة عدم استقرار وأزمات كادت تعصف به خاصة عندما كان الأجانب شركاء فيه، لكن تدخل الدولة واسترجاعه في آخر المطاف أعاد له الاستقرار المفقود.

2- التعريف بمركب سيدار الحجار للحديد والصلب عنابة:

يعد مركب سيدار الحجار للحديد والصلب من أكبر الإنجازات الاقتصادية التي حققتها الجزائر، ويتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 800 هكتار في إقليم بلدية سيدي عمار بولاية عنابة، يبعد عن مقر الولاية بـ 12 كلم وعن دائرة الحجار بـ 03 كلم، طاقة الإنتاج النظرية للمركب تبلغ 02 مليون طن من الفولاذ السائل، ووصل عدد عماله سنة 1982 إلى 27 ألف عامل ليتقلص العدد إلى حوالي 5000 عامل حالياً، بسبب العديد من الظروف والتغيرات.

3- أهم المحطات التي مر بها مركب سيدار الحجار للحديد والصلب:

لقد مر عملاق الصناعة الوطنية بعدة محطات منذ نشأته إلى يومنا هذا يمكن إيجازها فيما يلي:

المرحلة الأولى: الشركة العنابية للحديد والصلب SBS

- سنة 1958 ظهر مشروع الحديد والصلب في مدينة عنابة في إطار ما يعرف بمخطط قسنطينة، تحت اسم الشركة العنابية للحديد والصلب SBS، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي، مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر بـ 400 ألف طن في السنة، وكانت هذه المؤسسة في البداية، عبارة عن مصنع صغير للحديد والصلب، ومصنع للفولاذ يتمثل هدفه في تحويل خام منجم الونزة إلى مادة جاهزة، لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب.

المرحلة الثانية: الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS

- سنة 1964 الرئيس الأسبق الراحل أحمد بن بلة يضع حجر الأساس لبناء المركب.
 - سنة 1965 انطلاق المشروع على يد الرئيس الراحل هواري بومدين.
 - سنة 1969 الرئيس الراحل هواري بومدين يبدئ وحدتي الفرن العالي رقم 1 والوحدة الحلزونية .
 - أواخر سنة 1978 الشروع في إنجاز مشروع التوسع، الذي يشمل على مختلف الوحدات المتواجدة على مستوى المركب وينتهي بوضع المخطط الإداري للصيانة، حيث تم توظيف آلاف الشباب المتخرجين من مراكز التكوين الثلاثة التابعة للمؤسسة الوطنية للحديد و الصلب.
 - سنة 1982 عدد عمال المركب يصل إلى 27 ألف عامل، ويبلغ الإنتاج 700 ألف طن من الفولاذ السائل.
 - من سنة 1983 إلى سنة 1985 يرتفع الإنتاج إلى 1.5 مليون طن في سنة 1985 كأكبر نتيجة حققت في تاريخ المركب بفعل توفر جميع الإمكانيات، بما فيها المساعدات التقنية للمتعاونين الأجانب.

المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية للحديد والصلب SIDER

- سنة 1988 الإنتاج يعرف هبوطا حادا ليصل خلال هذه السنة 700 ألف طن، بسبب تقلص المساعدات التقنية للأجانب التي انتهت عقودهم ، وتأثير الأزمة التي عرفتها الجزائر سنة 1986 والتي أدت إلى توقيف استيراد قطع الغيار، مما أدى إلى التوقف الجزئي لبعض ورشات الإنتاج، إضافة إلى كبر حجم المركب وتوزع فروعه، مما صعب التحكم في مهام التسيير.

- في نفس السنة (1988) أفرزت أحداث 05 أكتوبر، التي عرفتها الجزائر ميلاد نقابة قوية بمركب الحجار للحديد والصلب خاصة مع عودة النقابيين القدامى، ليعرف المركب حينها مرحلة اللااستقرار بفعل الأوضاع المهنية الصعبة، التي يعاني منها العمال وتهديدات النقابة بالدخول في إضرابات، الأمر الذي كان له التأثير الكبير على اتخاذ قرار إعادة هيكلة جديدة، للمؤسسة في إطار الإصلاحات الكبرى للقوانين التي اتخذت في عهد حكومة مولود حمروش، حيث أصبحت سيدار مؤسسة ذات أسهم لها قانونها الأساسي الخاص ولها فرعان هما كوبروسيد COPROCID التي تزود المركب بالمواد الأولية و تي أس أس TSS لصناعة الأنابيب غير الملحمة مؤسسات مستقلة بذاتها، وهنا انخفض عدد العمال إلى 12 ألف للمؤسسة الأم سيدار، و 06 آلاف لفرعها، وبقي الإنتاج في تلك الفترة يتراوح ما بين 600 ألف و 900 ألف طن.

- من سنة 1991 إلى سنة 1996 عرفت هذه المرحلة تطبيق المخطط الهيكلي للمؤسسات، في إطار المفاوضات التي جرت بين الجزائر وصندوق النقد الدولي.

- سنة 1998 تحويل سيدار إلى مجمع، و إنشاء 24 فرعا جديدا، وتسريح 07 آلاف عامل من مجموع 18 ألف عامل.

- 1999 إلى 2000 المركب يشهد حالة اختناق كبير، بسبب رفض الخزينة تمويل أجور العمال بخطوط القرض، وكذلك الأمر بالنسبة لمختلف البنوك العمومية، لاستيراد المواد الأولية كالفحم الحجري وقطع الغيار، ما دفع بالحكومة إلى نشر إعلان عن مناقصة دولية، تضمنت فتح رأس مال مجموعة سيدار للحديد والصلب.

المرحلة الرابعة: مؤسسة إسبات عنابة ISPAT-ANNABA

المتعامل الهندي إسبات يفوز بهذه المناقصة الذي التزم بحماية مناصب الشغل لمدة 04 سنوات مقابل تخفيض الدولة لأسعار الكهرباء والماء ونقل المواد المنجمية بنسبة 30% عن الأسعار المعمول بها، وكذلك تخفيض التكاليف الناجمة عن تسديد المستحقات اتجاه مصالح الضرائب وصندوق التأمينات الاجتماعية

بنسبة 17% إضافة إلى التزامه بتطبيق برنامج استثمار بغلاف مالي بقيمة 175 مليون دولار لمدة 05 سنوات.

- سنة 2001 وبالضبط في 2001/10/18 تم تغيير اسم المركب إلى إسبات عنابة ISPAT-ANNABA بعد توقيع عقد الشراكة مع المجمع LNM الهندي.

المرحلة الخامسة: مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة ARCILOR MITAL ANNABA

- سنة 2007 تم التحالف بين ميتال سنتيل و مجموعة ارسيلور ليتغير اسم مؤسسة ميتال عنابة باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف و هو ميتال سنتيل إلى أرسيلور ميتال.

- سنة 2012 متاعب العملاق الهندي ارسيلور ميتال العملاق العالمي في الحديد والصلب في الجزائر تبدأ بعدما شعرت الدولة بإخلاق العملاق الهندي بالاتفاقية التي تحتوي ثلاثة بنود يتعلق الأول ببرنامج الاستثمار والثاني بالتركيب العالمي والثالث متعلق بالعقد الاجتماعي والاقتصادي لضمان الاستقرار، وتجسدت هذه المتاعب مباشرة بعد عقد الوزير الأسبق للصناعة والمناجم شريف رحمانى اجتماعا مع لكاشمي ميتال، تم خلاله مراجعة العقد بين الطرفين الجزائري والهندي ووضع من خلاله بندين إثنين ضيق بهما الخناق على مسؤولي أرسيلور ميتال، وأولهما أنه يحق للدولة الجزائرية فسخ عقد الشراكة في حال عدم التزام الشريك الأجنبي بشرط تحقيق الأهداف الإنتاجية المتفق عليها، والثاني أن الحكومة الجزائرية لن تعوض الشريك الهندي في حال طلبه مغادرة الشركة قبل عام 2020.

المرحلة السادسة: مركب سيدار SIDER الحجار

- سنة 2016 العملاق الهندي يستسلم مكرها للضغوط الإدارية والمالية وكذا الجبائية المفروضة عليه، مما مهد الطريق للحكومة للإعلان رسميا عن استرجاع الدولة الجزائرية ل 100 % من راس مال مركب الحجار، بعد إلغاء عقد الشراكة مع الشريك الهندي أرسيلور ميتال، لتضع الحكومة مخطط لإنعاش المركب عن طريق برنامج لتحديث وعصرنة ودعم قدرات الإنتاج من 01 مليون طن إلى 2.2 مليون طن ، كما يشمل استخلاف الفرن الأول المتوقع عن النشاط بفرن حديث كهربائي وتطوير تقنيات الإنتاج، وإعادة تثمين مناجم بوخضرة والونزة والحفاظ على مناصب الشغل وذلك كله بغلاف مالي مخصص للعملية إجمالا يقدر ب 01 مليار دولار. و الهدف الكلي من هذا المخطط بالنسبة للحكومة كان هو الوصول إلى إنتاج من 12 إلى 13 مليون طن بحلول سنة 2020 وذلك من أجل تغطية ما تستورده الجزائر من الحديد الذي يقدر من 6 إلى 7 ملايين سنويا من الحديد.

4- نشاط مركب سيدار الحجار وأهدافه

يقوم مركب سيدار الحجار بتلبية متطلبات السوق بمنتجات الحديد والصلب باستعمال المواد الأولية المستخرجة من منجم الونزة والفحم الحجري المستورد عادة من أمريكا وأستراليا ولقد اتخذت مدينة عنابة كموقع لإقامة هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة بهذه المنطقة المتمثلة في القرب من ميناء عنابة وذلك لتصريف المنتجات الى الخارج أو استيراد المواد الأولية التي يحتاجها المركب، بالإضافة الى وجود شبكة السكة الحديدية لنقل المواد والسلع الى كافة التراب الوطني، ضف الى ذلك القرب من السدود منها سد بوناموسة وسد الشافية لتزويد المركب بالمياه التي يحتاجها لإنتاج الحديد والصلب، وكذا قرب المركب من سوق اليد العاملة المتواجدة في عنابة، قالمة، الطارف .

5- منتجات مركب سيدار الحجار

يقوم مركب سيدار الحجار بإنتاج و تسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة وأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الجاري والخاثر حيث تتضمن صناعة الفولاذ الجاري مايلي:

- صناعة الحديد المصهر و الفولاذ .
 - صناعة المنتجات المسطحة (الصفائح المعدنية) .
 - صناعة المنتجات الطويلة.
 - صناعة الأسلاك و القضبان الحديدية .
 - صناعة الأنابيب من غير لحام .
- بينما تتضمن الثانية أي صناعة التحويل الأولي للفولاذ الخاثر مايلي:
- صناعة الفولاذ الخاثر .
 - صناعة المنتجات المسطحة.

6- الهيكل التنظيمي لمركب سيدار الحجار

يتشكل الهيكل التنظيمي للمركب من قسمان رئيسان:

- قسم خاص بمتابعة الإنتاج وهو ما يسمى، مديرية العمليات (الإنتاج):

ينقسم المركب حسب الإنتاج إلى عدة مناطق خاصة بنوع المنتج الذي ينتجه نذكر منها ما يلي:

✓ المنطقة الساخنة: بها الفرن العالي HF، المفحمة COKERIE، وحدة إضافة المعدلات PMA لإنتاج حديد الزهر.

✓ منطقة المفولاذات ACIERIES: تستقبل حديد الزهر وتحوله إلى أشكال مختلفة حسب الطلب حيث نجد ACO1، ACE، ACO2

✓ منطقة المنتجات المسطحة PPL: تستقبل منتجات ACO1 وتحولها إلى لفائف حديدية مختلفة أين نجد بها الوحدات التالية: LAC، LAF، RPA.

✓ منطقة المنتجات الطويلة PLG: تستقبل منتجات ACE، ACO2 وتحولها إلى قضبان حديد رقيقة على شكل لفائف أو طويلة بمختلف معاييرها أين نجد كل من LFR، LRB.

- قسم آخر به مختلف المديرات من خدمات، مالية، الموارد البشرية، التميمينات، الجودة. المصلحة التجارية، مراقبة التسيير ونجد في هذا القسم أيضا إدارة خاصة أو قسم خاص بنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ويدعى هذا القسم بـ DEP SAP أو قسم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP والذي يتكون من حوالي 09 مكاتب بالإضافة إلى مكتب رئيس هذا القسم.

7- المؤسسات المنافسة لمركب سيدار الحجار

بالنظر إلى موضوع الدراسة الذي يتعلق في شقه الخاص باليقظة التنافسية والتي تعتبر الميزة التنافسية أحد عناصر هذه اليقظة فإنه كان لزاما التعرف على الوضعية التنافسية لمركب سيدار الحجار للحديد والصلب من خلال معرفة أهم المؤسسات المنافسة.

إن ضخامة وسمعة مركب سيدار الحجار الوطنية والدولية ورغم الإمكانيات الكبيرة التي سخرت من أجله إلا أن هذا لا يجعله في مأمن من المنافسة من قبل المؤسسات الأخرى سواء على المستوى الوطني أو الدولي، ولذلك فهو يسعى جاهدا من أجل الحفاظ على مكانته سواء في السوق الوطنية أو الدولية.

فعلى المستوى الوطني يلاقي مركب سيدار الحجار منافسة من قبل كل من مؤسسة ALGERIE QUATAR STEEL ومؤسسة TOSIALIK، أما على المستوى الدولي فهي تجد منافسة من قبل مؤسسة ARCELOR MITAL.

8- وصف استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على مستوى مركب سيدار الحجار

قبل التطرق إلى كيفية عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على مستوى المركب لابد من إلقاء الضوء على هذا النظام ووصفه من خلال استعراض أهم مراحل اقتنائه واستخدامه وإدارته.

✓ مدخل إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على مستوى مركب سيدار

تم اقتناء نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP سنة 2006 من قبل الشركة الهندية ARCELOR MITAL التي كانت تشرف على المركب، بتكلفة إجمالية قدرها خمسة (05) مليون دولار، تتضمن تكلفة الاقتناء وتكلفة وضعه قيد التشغيل.

قبل اقتناء هذا النظام، قامت الشركة ولمدة سنة كاملة بعملية وضع الإعدادات (Paramétrage)، أي تحديد كل الوظائف والأقسام التي سيشملها النظام، وكل ما تريد الشركة وتهدف إليه من خلال هذا البرنامج، والأقسام التي سيشملها النظام، وكل ما تريد الشركة وتهدف إليه من خلال هذا البرنامج، تم ترجمته فعليا من خلال هذه العملية.

لقد وقع الاختيار على اقتناء نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP المنتج من قبل شركة SAP الألمانية، وهي من بين الشركات الرائدة عالميا والمتفوقة في هذا المجال على أكبر منافسيها خاصة كل من شركة ORACLE وشركة MICROSOFT و INFOR، تم تأسيسها في سنة 1972، يقع مركزها الرئيسي في WALLDORI بألمانيا يعمل بالشركة أكثر من 32000 عامل في أكثر من 50 بلد، وهي تستهدف الشركات الكبرى في كافة القطاعات مثل (SAP NET WEAVER، MY SAP BUSINESS SUITE) وتقدم أيضا خدمات للشركات الصغيرة و المتوسطة (SAP BUSINESS ONE و SAP (ALL IN ONE)⁽¹⁾

وقد تم وضع هذا النظام قيد التشغيل من قبل الشركة الهندية SATYAM المتخصصة في أنشطة برامج الكومبيوتر وخدمات دعم المكاتب.

يمكن تمييز مرحلتين أساسيتين لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP في مركب سيدار الحجار:

المرحلة الأولى: من سنة اقتناء النظام (2006) إلى غاية أواخر سنة (2010) و بداية سنة (2011) تميزت هذه المرحلة بعدم التحكم الجيد في الاستخدام والاعتماد على الخبرات الأجنبية للمساعدة والتدريب على استخدامه من خلال برامج التدريب التي كانت تكلف خزينة المركب ما يقارب 1000 دولار للمستخدم الواحد.

(1) www.sap.com see (15/04/2020 ,00.40)

المرحلة الثانية: وتمتد من سنة 2011 إلى غاية يومنا هذا تتميز هذه المرحلة بالقدرة على التحكم في استخدام هذا النظام بفضل القدرات والخبرات الجزائرية التي استطاعت ان تكتسب الخبرة الكافية التي مكنتها زيادة على التحكم الكبير في استخدامه من تولي مهمة التدريب على استخدامه.

✓ إدارة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP على مستوى مركب سيدار الحجار

يمكن القول أن إدارة ERP SAP على مستوى مركب سيدار الحجار ترتكز على جانبين أساسيين دون أن ننقص من أهمية باقي الأقسام ويمكن تقسيمها إلى إدارتين رئيسيتين هي:

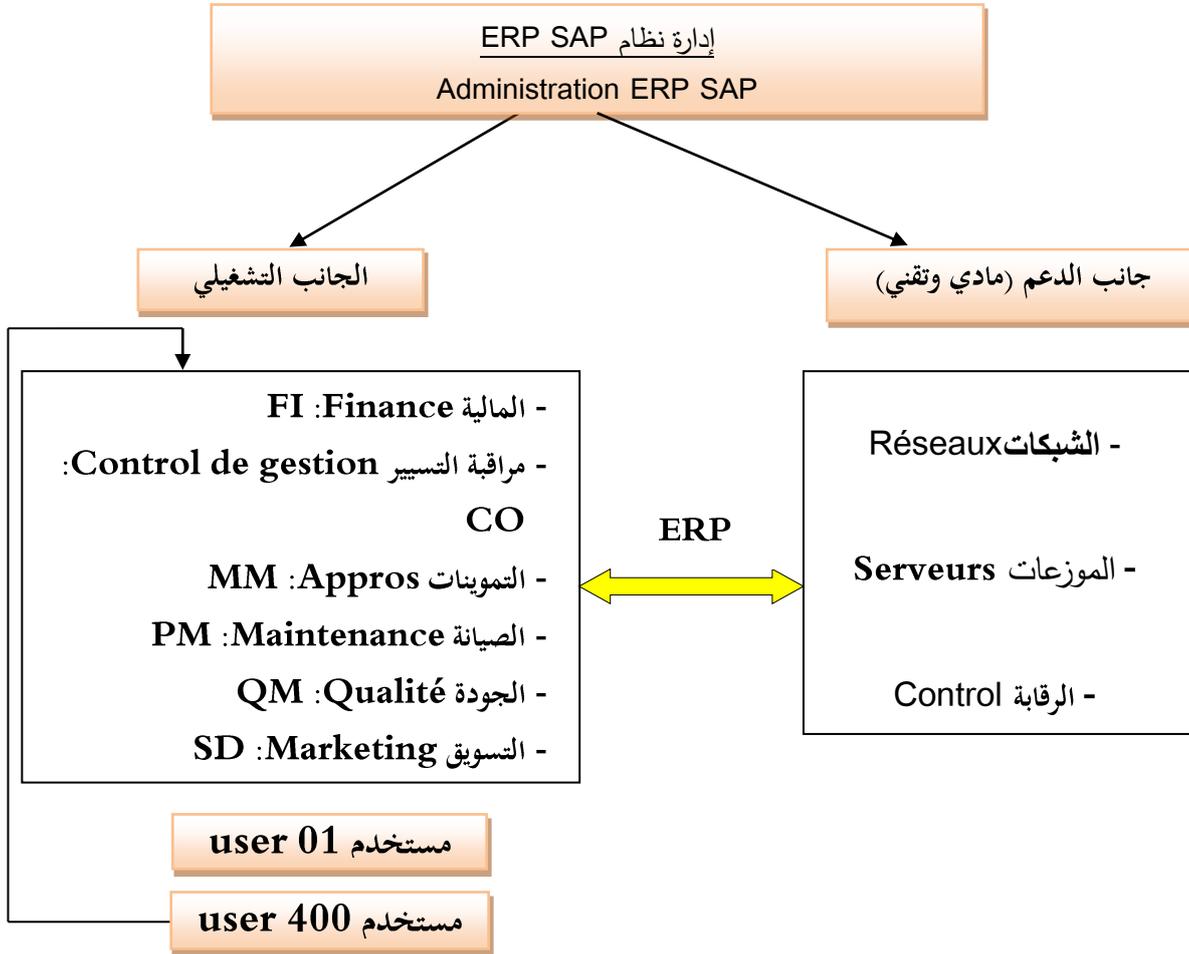
❖ إدارة الإعلام الآلي: Informatique : والتي تختص في توفير الدعم التقني والحرص على عدم توقف النظام سواء من الناحية المادية (Matériel) أو من ناحية البرامج (logicielles) أي ضرورة إبقاء النظام في حالة التشغيل وعدم الانقطاع ولو لدقيقة واحدة، أي معالجة كل المشاكل التقنية أو المادية المحتملة وهي تتكون من أجهزة إستقبال les antennes الشبكات les réseaux، الموزعات les serveurs والمراقبة عن طريق قسم الإعلام الآلي وما يحتويه من أجهزة كمبيوتر.

❖ إدارة المستوى التشغيلي Fonctionnel : وهي مجموعة الوظائف و الأقسام التي يشملها استخدام هذا النظام وتتمثل خاصة فيما يلي:

- قسم المالية، قسم مراقبة التسيير، قسم التموينات، قسم الصيانة ، قسم الجودة ، قسم التسويق وقسم الإنتاج.
- يعمل نظام ERP SAP في هاتين الإدارتين الرئيسيتين من خلال مستخدميه، الذي يقدر عددهم حوالي 400 مستخدم (بكل الأصناف بما فيهم الإطارات، أما الإطارات المستخدمون للنظام والذين يشغلون مناصبا فيقدر عددهم ب 72 إطارا)، بحيث أن لكل قسم أو وظيفة مستخدميها، بحيث يحوز كل مستخدم على جهاز كمبيوتر.

- يتولى الإشراف الكلي والرئيسي على هذا النظام قسم خاص بهذا النظام، يدعى DEP SAP أو قسم ال SAP، يتم في هذا القسم تجميع كل مستخدمي النظام في جهاز كمبيوتر واحد من أجل مراقبة كل ما يحدث داخل المركب وفي كل دقيقة أو ثانية تريدها، يشرف على هذا القسم واحد من أكفء إطارات المركب مختص في هذا النظام، ويقوم أيضا بتقديم دورات تكوينية في كيفية استخدامه للوصول إلى أعلى درجة من التحكم والاستغلال لهذا النظام، حيث أن كل شئ في مكتب هذا المسؤول يعمل بهذا النظام فقط دون الحاجة إلى أوراق أو حتى أقلام، والشكل الموالي يوضح ويلخص ما تم ذكره سابقا.

الشكل رقم (21): إدارة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP على مستوى مركب سيدار الحجار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مسلمة من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب

✓ **كيفية عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP على مستوى مركب سيدار الحجار**

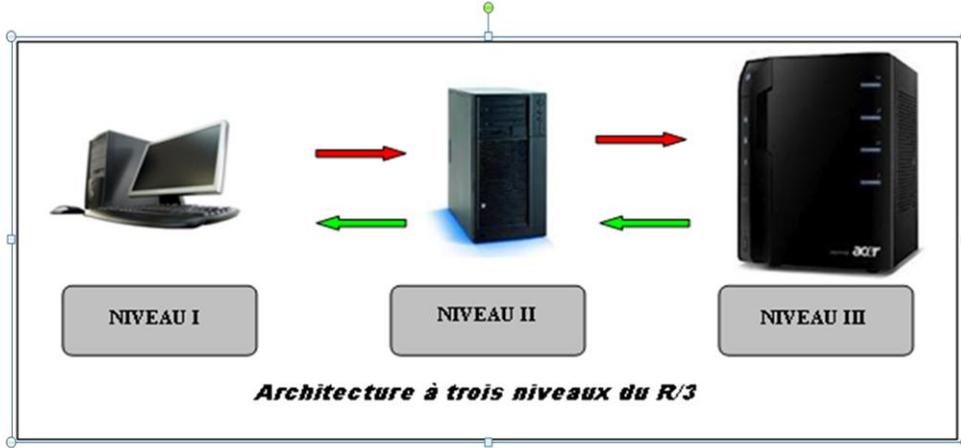
كما تم ذكره سالفا يقوم عمل نظام ERP SAP على مستوى مركب سيدار الحجار على الربط بين مختلف أقسام ووظائف المركب عبر شبكة ربط تقوم أساسا على موزعات Serveurs وعددها 07، بحيث يوجد على مستوى كل قسم موزع.

وقبل أن نوضح كيفية الربط بين كل هذه الموزعات يجب أن نشير أولا إلى أنه على مستوى الموزع الواحد يعمل نظام ERP SAP على ثلاثة مستويات يتطلب عملها زيادة على الموزع Serveur وجود جهاز للإعلام الألي وقاعدة بيانات Base De Données، حيث تتم عملية العرض Presentation في

المستوى الأول أي على مستوى جهاز الكمبيوتر حيث يرسل أسئلة Requete إلى الموزع Serveur وينتظر الرد، من خلال عملية التطبيق Application التي تتم في المستوى الثاني، أي الموزع يتصل هو الآخر بقاعدة البيانات أي المستوى الثالث وعندما يحصل عليها يعيد إرسالها بدوره إلى جهاز الكمبيوتر وهكذا. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (22) : مخطط عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP على مستوى الموزع الواحد بمركب سيدار الحجار

1.2 Schema serveur client



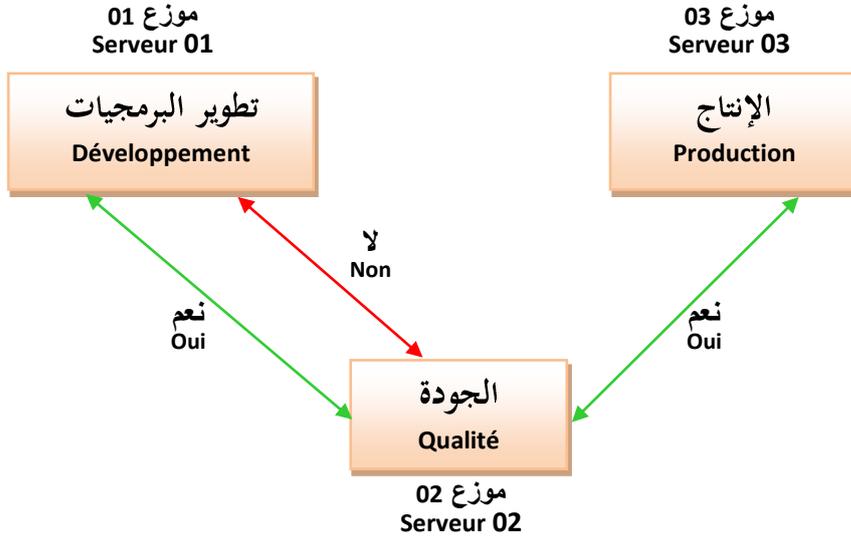
Niveau I	Presentation
Niveau II	Application
Niveau III	Base De Données

المصدر: وثائق مسلمة من قسم ERP SAP بمركب سيدار الحجار للحديد والصلب

أما عن كيفية العمل بين موزع و آخر فإن ذلك يتم من خلال الشبكة المسخرة لذلك، فمثلا إذا كان لدينا ثلاثة موزعات هي: (قسم تطوير البرمجيات) Serveur Development، (قسم الجودة) Serveur qualité، (قسم الإنتاج) Serveur Production.

فالمعلومات تنتقل من قسم تطوير البرمجيات إلى قسم الجودة ثم إلى قسم الإنتاج، فإذا كانت هذه المعلومات الواردة من قسم تطوير البرمجيات إلى قسم الجودة معلومات جيدة يتم إرسالها إلى قسم الإنتاج وإذا كانت غير ذلك يتم إعادتها إلى قسم تطوير البرمجيات هو ما يمكن توضيحه حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (23) : مخطط لكيفية عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP بين موزع وآخر (وظيفة وأخرى) على مستوى مركب سيدار الحجار .



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مسلمة من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب.

يعمل كل موزع من الموزعات السبعة (07) الموجودة على مستوى المركب بهذه الطريقة، و يتم الربط بين كل هذه الموزعات والإشراف عليها قسم ERP SAP أو ما يدعى DEP SAP، بحيث يتم تجميع عمل كل الموزعات في موزع واحد يمكن من مراقبة عمل جميع هذه الموزعات، ويتم بذلك مراقبة كل ما يحدث في المركب صغيرة و كبيرة وذلك، حيث يستطيع مسؤول قسم DEP SAP وبضغطة زر واحدة على جهاز الكمبيوتر أن يستخرج كل ما تعلق بطلبات الشراء، مستوى المخزون، وضعية العملاء، حجم المبيعات، مخزون المواد الأولية... إلخ ويستطيع كذلك أن يراقب عمل كل مستخدم لهذا النظام من مكتبه بل ويستطيع التعرف على كل من لم يقم بعمله في وقته.

9- أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP على مستوى مركب سيدار الحجار: إذا كان نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP وكما رأينا في الفصل النظري مهم جدا بالنسبة للمؤسسة بما يوفره من مزايا وفوائد، ورغم الصعوبات التي واجهته فإن الطالب تمكن من الوقوف على هذه الأهمية مجسدة على أرض الواقع على مستوى مركب سيدار الحجار للحديد والصلب، فهذا النظام ورغم أن هناك بعض الوظائف لا تستخدمه إلا أن أغلبية أقسام المركب تدير بواسطة هذا النظام وأن توقفه عن العمل ولو لمدة قصيرة له

عواقبه الوخيمة، وهو ما حدث فعلا في إحدى الليالي فاستدع ذلك الانتقال إلى منزل المسؤول عن قسم ERP SAP في ساعة متأخرة من الليل وجلبه من أجل تصحيح الوضع وإعادة النظام إلى عمله. يمكن القول باختصار أن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP لا يمكن الاستغناء عنه في مركب سيدار الحجار، ويمكن ذكر بعض الفوائد التي تدل على أهميته على سبيل الذكر وليس الحصر:

- ✓ التعرف على وضعية المركب في أي لحظة تريدها: حجم الإنتاج، حجم المبيعات، وضعية المخزون، وضعية طلبات العملاء...إلخ

- ✓ مراقبة كل ما يحدث في المركب والتبليغ عن المقصرين في أداء عملهم.
- المتابعة الفورية لكل طلبات العملاء ومعالجتها .

- ✓ إصدار بلاغات الإنذار والتحذير فيما يخص مخزون المواد الأولية وكذلك الصيانة.

- ✓ إصدار التقارير الدورية وإرسالها إلى الإدارة العليا للمركب بهدف الحصول على سرعة ودقة في اتخاذها

- ✓ توفير معلومات جد دقيقة وبالسرعة المطلوبة من أجل اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- ✓ توفير الوقت وتقليل الأخطاء.

ثانيا- مؤسسة كوندور CONDOR

إن الهدف الأساسي من وراء التطرق إلى التعريف بمؤسسة كوندور هو التعرف على كيفية استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) داخل هذه المؤسسة التي تعد من أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ولكن قبل ذلك يجب إعطاء لمحة عامة عن هذه المؤسسة وعن أهدافها وعن المؤسسات المنافسة لها.

1- لمحة عامة عن مؤسسة كوندور

يتم من خلال هذا العنصر إعطاء لمحة عامة عن مؤسسة كوندور من خلال التعريف بها، نشأتها، مراحل تطورها، بالإضافة إلى محاولة التعرف على الهيكل التنظيمي ومكوناته.

2- تعريف ونشأة مؤسسة كوندور

- كوندور (condor)، هي شركة مساهمة جزائرية خاصة تابعة لمجموعة بن حمادي متخصصة في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية يقع مقرها في ولاية برج بوعرييج.

- أنشأت مؤسسة كوندور في سنة 1998 بشعار " انطلق "، وهي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي والذي يتكون من:

- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة HODNA METAL لإنتاج المواد المعدنية.
- مؤسسة POYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة AGLOTUBE لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الأجر.

3- أهم المراحل التي مرت بها مؤسسة كوندور

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي:

- **المرحلة الأولى الشراء للبيع (Vente en état):** حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

- **المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا SKD (Semi Knock Down):** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

تخفيض تكلفة الشراء.

التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

- **المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفكا كليا CKD (Complete Knock Down):** أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.

توفير مناصب أخرى للعمل.

- **المرحلة الرابعة الإنتاج:** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي استراتيجية التوزيع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت شعار (رسالة): "الحياة ابتكار **Innovation is life**"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

-التواجد عبر كامل التراب الوطني.

-التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 58 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض...الخ.

4- منتجات مؤسسة كوندور

تتمثل منتجات مؤسسة كوندور في:

- معدات الغسيل للاستخدام المنزلي

- المكيفات

- معدات للإتصالات الفضائية

- الثلاجات

- الفرن الكهربائي

- الميكرويف

- المدافئ

- أجهزة التلفزيون

- الهواتف النقالة والألواح الإلكترونية

- أجهزة الكمبيوتر.

5- أهمية وأهداف مؤسسة كوندور

تستمد مؤسسة كوندور أهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة الالكترونية كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية وأيضا المؤسسات المحلية، وتوفر المؤسسة مناصب توظيف لحوالي 4200 عامل (نهاية سنة 2021)، أي أن للمؤسسة وزن في الاقتصاد الوطني من حيث الابداع والتصنيع والتعاملات الداخلية والخارجية.

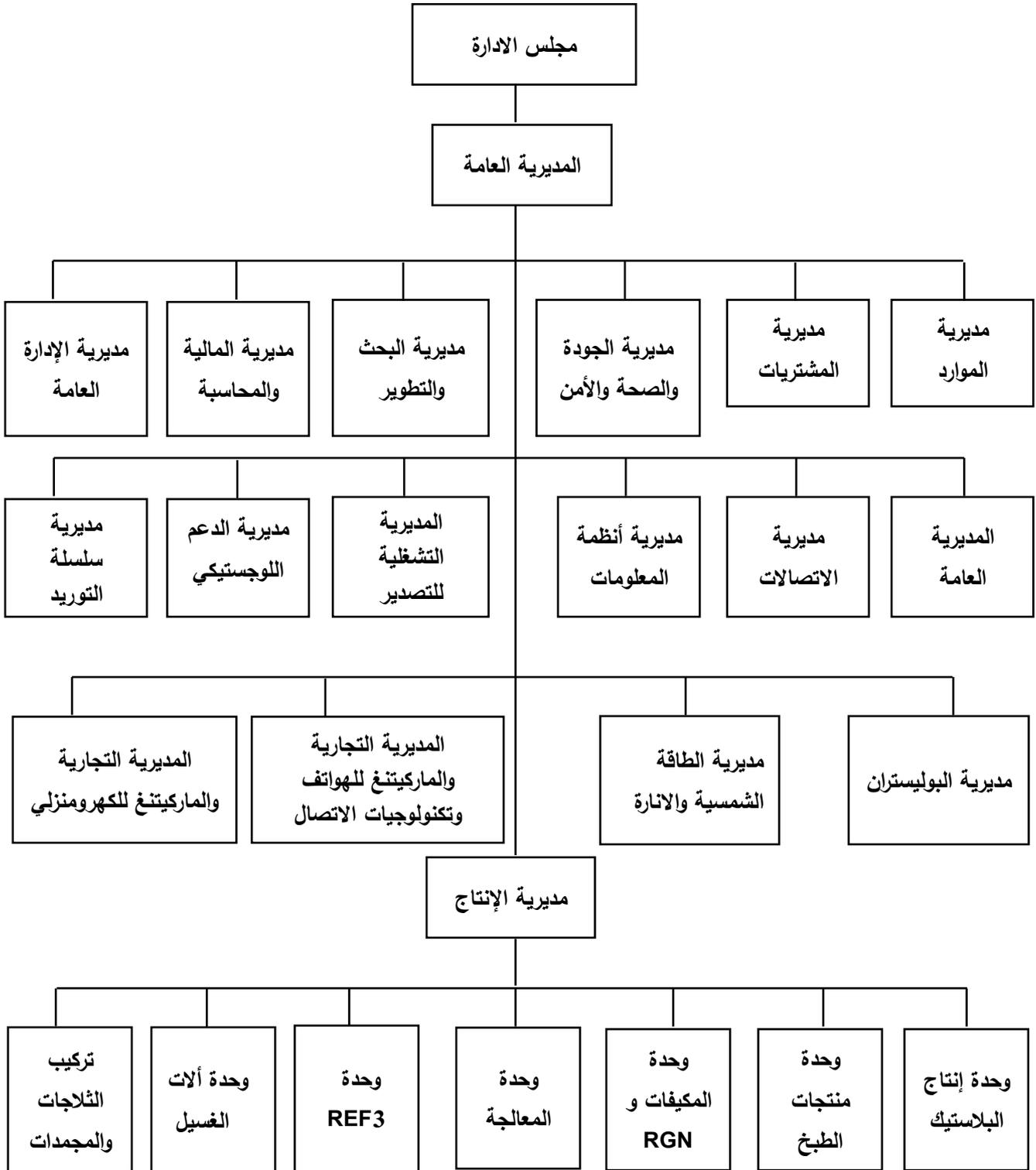
أما أهداف المؤسسة فتتمثل فيما يلي:

- تحقيق الربح: كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة" كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للسمود أمام المنافسة.
 - تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
 - عقلنة الإنتاج: ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع .
 - ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقائه وتقديم مختلف العلاوات والمنح .
 - إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان.
 - توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التامين ضد العمل و التقاعد.
 - الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
 - العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج.
 - المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
 - تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج
 - التكوين المستمر للعمال والإطارات.
 - الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
- 6- الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور**

يعبر الهيكل التنظيمي عن الوحدات التنظيمية التي تتألف منها المؤسسة ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها البعض بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات والأوامر والعلاقات.

وقد شهد الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور عدة تغيرات تماشيا مع التوسعات التي شهدتها المؤسسة، وكان آخر تغيير للهيكل التنظيمي في جانفي 2015، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة:

الشكل رقم (24): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وطاق مسلمة من قبل إدارة المؤسسة

7- نظرة على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على مستوى مؤسسة كوندور

ترجمة لشعارها (الحياة ابتكار) سعت مؤسسة كوندور للحفاظ على استمراريته وتنافسيته من خلال اكتساب ميزة تنافسية باستخدام أحدث التكنولوجيات خاصة فيما يتعلق باستخدام أنظمة المعلومات خاصة منها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الذي بدأت العمل به في سنة 2008 وربطه بالأنشطة الرئيسية للمؤسسة مثل : الإنتاج، التمويل، المحاسبة والمالية، الأفراد، البيع والتسويق، حيث كان الهدف الأساسي منه هو تحقيق التكامل بين وظائف وأقسام المؤسسة من خلال قاعدة بيانات واحدة قادرة على تحديد وتلبية الاحتياجات من المعلومات.

لقد تمكنت مؤسسة كوندور من خلال اعتمادها على نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من التغلب على العديد من الصعوبات والمشاكل خاصة فيما يتعلق بغياب أو ضعف التنسيق بين الوظائف، تأخر الحصول على المعلومة اللازمة لاتخاذ القرار بما فيها القرارات الروتينية، تضییع الجهد والوقت...إلخ، وبفضل هذا النظام استطاعت هذه المؤسسة من تحقيق العديد من النتائج المرضية، حيث ساعد هذا الأخير في قيام الموظفين بمهامهم في أقل وقت دون تأخير ودعم العمل الجماعي وتسهيل عملية مراقبة ومتابعة سير العمليات بدقة عالية وأصبحت القرارات تتخذ في وقتها بالإضافة إلى ما يحققه التكامل بين وظائف وأقسام المؤسسة الذي يوفره هذا النظام من فوائد على جميع المستويات الإدارية للمؤسسة. لقد أصبح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) العصب المركزي والعمود الفقري داخل مؤسسة كوندور ومحورا مهما لتحقيق المزايا التنافسية لا يمكن لها الاستغناء عنه، ويبقى تطوير هذا النظام وتكاليفه المرتفعة التحدي الكبير الذي يقف أمام استمرار النجاحات التي يحققها.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها

نحاول من خلال هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها تم التطرق إلى المنهج المستخدم في هذه الدراسة و حدودها.

أولاً- مجتمع الدراسة وعينتها

تعتبر عملية اختيار مجتمع الدراسة وعينتها عملية مهمة في البحث العلمي حيث ترتبط قدرة الباحث على الوصول إلى المعلومات التي تخدم أهداف بحثه بحسن اختيار المجتمع وعينته، فمفهوم المجتمع يشير إلى المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.⁽¹⁾

بحكم أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسات الجزائرية حديث النشأة وأنه اقتصر في البداية على المؤسسات الكبرى، وبالنظر إلى موضوع الدراسة الذي يرتبط بدور هذا الأخير في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة والذي بدوره مفهوم حديث النشأة كذلك في المؤسسات الجزائرية، فإنه خدمة لأهداف البحث استوجب على الطالب اختيار مجموعة من المؤسسات التي تستجيب للخصائص التالية:

- تم اختيار مؤسسات اقتصادية تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بشكل محوري وتحاول أن تعممه على كل وظائفها.

- مؤسسات اقتصادية تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لأكثر من 05 سنوات، باعتبار أن التحكم الجيد في هذا النظام يتطلب وقتاً للتدريب عليه والحصول على النتائج المرجوة، كما أن التوجه من تحقيق الأهداف التشغيلية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية من وراء استخدام هذا النظام يتطلب هذه المدة كمدة دنيا كذلك، ولقد تم اعتماد مدة 05 سنوات كمدة دنيا بناء على توضيحات من المسؤول على هذا النظام بمركب الحجار للحديد والصلب والذي تتجاوز خبرته في استخدامه أكبر من 15 سنة عايش كل مراحل تبني هذا النظام وأصبح فيما بعد هو المكلف على تكوين الإطار الجزائرية على استخدام هذا النظام بعد أن كان يكلف تكوين إطار واحد فقط 900 دولار أمريكي تدفع للشركة الهندية.

- مؤسسات من الحجم الكبير أو المتوسط من القطاعين العام والخاص على اعتبار التكلفة الكبيرة لاقتناء هذا النظام من جهة وأنه يمكن اعتباره خياراً استراتيجياً بالنسبة لها من جهة أخرى.

(1) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص44.

- مؤسسات رائدة في مجال نشاطها وتعمل في بيئة تنافسية.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن الطالب بدأ في سنة 2019 في البحث والاتصال بإحدى المؤسسات الفرنسية لتكون واحدة من المؤسسات محل الدراسة وفعلا فقد تم ذلك وكذلك تم الحصول على التأشيرة لكن أزمة كوفيد وغلق الرحلات الجوية عصف بكل هذه الجهود، وكان الطالب يهدف من خلال ذلك إلى التعرف على واقع استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسات الفرنسية باعتبار هذا البلد يعتبر سابقا في هذا المجال، كما أن أزمة كوفيد صعبت كثيرا أيضا في إيجاد والاتصال بمؤسسات جزائرية تستخدم هذا النظام بشكل محوري ولمدة أكثر من خمسة سنوات خدمة لأهداف الدراسة في ظل ظروف الحجر الصحي المفروض من جهة وحادثة استخدام هذا النظام من قبل المؤسسات الجزائرية من جهة أخرى.

على هذا الأساس تم اختيار المؤسسات التالية:

- مركب SIDER الحجار للحديد والصلب عنابة.

- مؤسسة CONDOR برج بوعريريج

تمثل مجتمع الدراسة في كل إطارات مركب سيدر الحجار للحديد والصلب بعنابة ومركب كوندور بولاية برج بوعريريج، والذين يستخدمون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والذين يشغلون مناصب عالية(نوعية) على اعتبار أن التعرف على الجوانب المتعلقة باليقظة الاستراتيجية يتطلب الوقوف، الدراية والخبرة الكافية وشغل المنصب خاصة على المستوى الاستراتيجي، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 565 إطار كان من بينها 72 على مستوى مركب سيدر الحجار للحديد والصلب و 493 على مستوى مؤسسة كوندور - برج بوعريريج - ويمكن الإشارة إلى أن الفارق الملاحظ في هذا العدد بين المؤسستين يعود إلى كون أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أكثر تعميما على مستوى مؤسسة كوندور حيث يشمل أغلب الوظائف، وبالتالي فإن كل الإطارات تستخدم هذا النظام بما فيها أولئك الذين يشغلون مناصب عالية والذي بلغ عددهم 493 كما سلف ذكره، في حين أن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على مستوى مركب سيدر الحجار للحديد والصلب بعنابة غير معمم بصفة كلية فهناك عدد من الوظائف والمصالح لا تعمل بهذا النظام وبالتالي ال 72 إطار الذين يستخدمون هذا النظام ويشغلون مناصب عالية هم يمثلون الوظائف التي تستخدم هذا النظام فقط وهو ما يفسر هذا العدد من الإطارات مقارنة بمؤسسة كوندور.

أما عينة الدراسة فهي عبارة عن عينة ميسرة ممثلة بعدد الإطارات التي استطاع الطالب الوصول إليها من أجل الإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان والذين بلغ عددهم 221 (58 على مستوى مركب سيدار الحجار للحديد والصلب و163 على مستوى مؤسسة كوندور) إطار يستخدمون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ويشغلون مناصباً عالية ممثلون في مديري المؤسسات، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، أو مناصب أخرى لا يمكن حصرها بالنظر لتعدد الوظائف والمناصب وتشعب الهيكل التنظيمي لكلتا المؤسسات، ومما تجدر الإشارة إليه أن الطالب واجه عدة صعوبات في الوصول إلى الحصر الشامل لإطارات مجتمع الدراسة واكتفى بهذا العدد من الإطارات المستجوبون بسبب هذه الصعوبات التي تمثلت في تفشي وباء كوفيد 19 الذي ألقى بظلاله على المؤسسات فمركب سيدار الحجار للحديد والصلب كان قد أوقف عملية التريصات على مستواه بسبب هذا الوباء واقتصر فقط على عدد قليل جداً من طلبة الدكتوراه فقط، وهو ما استدعى طلب المساعدة من أحد الإطارات الذين يعرفهم الطالب معرفة شخصية من أجل الوقوف على عملية توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان، وكذلك من بين الصعوبات التي واجهت الطالب في توزيع واسترجاع الاستمارات على مستوى هذا المركب هو صيغة العمل بالفرق أو بالتناوب الذي فرضه الوباء وخروج العديد من الإطارات في عطلة السببية مما اضطر الطالب انتظار عودتهم من العطلة السنوية وتحسن الظروف الصحية قليلاً من أجل الحصول على إجابات، وهذا ما تتطلب الكثير من الوقت، وقد كان الأمر نفسه تقريباً على مستوى مؤسسة كوندور حيث فرض وباء كوفيد 19 منطقتهم وألقى الكثير من التريصات، مما اضطر الطالب إلى البحث عن مساعدة بصفة شخصية وهو ما تم فعلاً رغم استغراق ذلك لوقت طويل، فقد تمكن الطالب من التعرف على أحد الإطارات العليا الذين يعملون هناك وهو على اتصال دائم بالمسؤول الأول على عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الذي كان له الدور الكبير في مساعدة الطالب على عملية توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان في ظل العمل بالتناوب الذي يصعب كثيراً من القيام بهذه العملية.

ثانياً - منهج الدراسة وحدودها

1- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة الظاهرة وتحليلها ومحاولة تفسيرها وتحليلها بغية الوصول إلى ربط العلاقة بين متغيراتها،

أما من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية فقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال تصميم الاستمارة واختبار الفرضيات باستخدام ما يوفره برنامج spss v 26 من أدوات إحصائية.

2- حدود الدراسة: بالنسبة للحدود المكانية للدراسة فقد كانت على مستوى كل من مركب الحجار للحديد والصلب بعنابة(الجزائر) ومؤسسة كوندور الكائن مقرها بولاية برج بوعريريج، أما الحدود الموضوعية فتمثلت في نظام تخطيط موارد المؤسسة كمتغير مستقل واليقظة الاستراتيجية للمؤسسة كمتغير تابع، أما بخصوص الحدود الزمانية فقد استغرقت الدراسة مدة ثلاثة (03) سنوات (2019، 2020، 2021) ما بين الدراسة النظرية والميدانية.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغرض وصف وتحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها في شكلها الخام من إجابات الأفراد المستجوبين على فقرات الاستبيان إضافة إلى اختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج المرجوة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية الإحصائية spss في نسخته السادسة والعشرون (spss version26) وباستخدام مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية :

1- المدى : يستخدم لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5=1-4)، تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (5/4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفتة (1.8=1+0.8) وهكذا أصبح طول الفئات كالتالي:

جدول رقم(17): المدى وفقا لمقياس التنبني أو الأهمية

درجة التقييم	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
ضعيفة جدا	من 01 - 1.8
ضعيفة	أكبر من 1.8 - 2.6
متوسطة	أكبر من 2.6 - 3.4
مرتفعة	أكبر من 3.4 - 4.2
مرتفعة جدا	أكبر من 4.2 - 05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

- 2- معامل بيرسون : من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- 3- معامل ألفا كرونباخ : من أجل اختبار مدى تباث محوري الدراسة.
- 4- التكرارات والنسب المئوية : لوصف وتحليل البيانات الشخصية وتحليل استجاباتهم لفقرات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية : لمعرفة اتجاه إجابات الأفراد المستجوبين حول فقرات الاستبيان.
- الانحرافات المعيارية : لحساب مقدار تشتت قيم الإجابات عن المتوسط الحسابي، حيث أنه كلما كانت قيمة هذه الانحرافات أقل ما يمكن دل ذلك على تركيز إجابات أفراد العينة حول الفقرات والعكس صحيح.
- الاعتماد على طول خلايا مقياس LIKERT الخماسي كمعيار لتحديد مستويات أوزان فقرات الاستبيان، ومن تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقراته.
- اختبار ت لعينة واحدة (One sample T – test) : لمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات مع المتوسط الفرضي الذي تم الحصول عليه وفق المعادلة التالية :
- $$\text{المتوسط الفرضي} = \frac{\text{الحد الأعلى} + \text{الحد الأدنى}}{2} = \frac{5 + 1}{2} = 3.$$
- اختبار الانحدار الخطي البسيط : لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة والمتغير التابع اليقظة الاستراتيجية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.
- معامل الارتباط (R) : لتحديد اتجاه ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث.
- اختبار (T-test) : لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط بين متغيرات البحث.
- اختبار (F- test) : لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- معامل التحديد (R^2) : لتوضيح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطراً على المتغير التابع.
- اختبار ANOVA : لاختبار صلاحية نموذج الدراسة.

المبحث الثالث: أداة الدراسة، متغيراتها ونموذجها

للحصول على البيانات الكافية وبالنوعية الجيدة، اعتمد الطالب على أداة أساسية متمثلة في الاستبيان بغية الحصول على كم وكيف كاف من البيانات، حيث يتم التطرق إلى هاته الأداة وكيفية استخدامها في وكذلك عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب يتعلق المطلب الأول ببنية الاستبيان ويتعلق المطلب الثاني بنموذج الدراسة ومتغيراتها، في حين يتعلق المطلب الثالث بصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وهذا نظرا للصعوبات التي واجهتنا في مقابلة المسؤولين السامين القادرين على الإجابة على أسئلتنا خاصة وأن موضوع البحث يتعلق بمفهوم استراتيجي ألا وهو اليقظة الاستراتيجية نظرا لكثرة انشغالاتهم من جهة وما فرضه فيروس كورونا (كوفيد 19) من قيود من جهة أخرى، حيث تم إلغاء كل التربصات في المؤسسات محل الدراسة والإبقاء على عدد قليل جدا منها خاصة بدراسات الدكتوراه مع تقليص مدة الدراسة الميدانية التي تخضع لإجراءات خاصة للحصول على رخصة الدخول في ظل الوباء، وعلى هذا الأساس تحتم على الطالب الاعتماد على الاستبيان، لكن كانت لنا محاولات أخرى للاتصال بأحد الإطارات المسؤولين عن تسيير نظام تخطيط موارد المؤسسة ولقد تمكنا من ذلك بعد جهد كبير.

أولاً- محاور الاستبيان

تعرف استمارة الاستبيان بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكل أو موقف معين، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبعوثين عن طريق البريد وذلك من أجل ملئها.⁽¹⁾

لقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم ذلك اعتمادا على الدراسات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات الدراسة الحالية أي كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP واليقظة الاستراتيجية للمؤسسة وكيفية الربط بينهما.

وعلى هذا الأساس فقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية بناء ومطابقة لما كان في الجانب النظري:

(1) أحمد حسين الرفاعي، منهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص، 181.

المحور الأول: ويضم هذا المحور البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي) والبيانات الوظيفية (سنوات الخبرة، المنصب المشغول).

المحور الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP)، ويضم هذا المحور ثمانية عشرة (18) عبارة أي من 01 إلى 18.

وباعتبار موضوع الدراسة وخدمة لأهداف البحث فقد تم تقسيم المتغير التابع وهو اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة ولم يتم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وكذلك ومن خلال تصفح الدراسات السابقة تبين أن العناصر التي تم اعتمادها في كل الدراسات السابقة كانت تتناسب مع متغيرات وموضوع تلك الدراسات وتخدم اهدافها لكنها بالمقابل لا تتناسب مع موضوع هذه الدراسة ولا يمكن لها خدمة أهداف البحث كما أن هناك الكثير من الدراسات التي لم تقسم المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP) وبحثت عن علاقته بمتغيرات أخرى باعتباره نظام معلومات استراتيجي ومتطور بغض النظر عن تقسيماته، لأن ما يهم الدراسة هو نتائج أو مخرجات هذا النظام وكيفية استخدامه في تحقيق وتدعيم اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بأنواعها الأربعة وليس مدخلاته، وبالتالي فإنه يمكن الاستغناء عن تجزئة المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP) وبالمقابل تم تقسيم المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة) إلى أبعاده الأربعة من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو تبيان دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

أما من حيث صياغة هذه العبارات فقد كان الهدف منها هو التعرف على مدى تبني المؤسسات محل الدراسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، العوامل المساعدة على تبنيه، مدى إدراك العاملين لأهمية هذا النظام، وأهميته كأداة استراتيجية يمكنه المساعدة في تحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية.

المحور الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة)

ويضم هذا المحور أربعة (04) أبعاد بمجموع اثنان وثلاثون (32) عبارة موزعة كما يلي :

البعد الأول: (اليقظة التنافسية) وقد قيست بثمانية عبارات من 19 إلى 26.

البعد الثاني: (اليقظة التكنولوجية) وقد قيست بثمانية عبارات من 27 إلى 34.

البعد الثالث: (اليقظة التجارية) وقد قيست بثمانية عبارات من 35 إلى 42.

البعد الرابع: (اليقظة البيئية) وقد قيست بثمانية عبارات من 43 إلى 50.

وتجدر الإشارة إلى أن الطالب واجه بعض الصعوبة في صياغة العبارات المتعلقة بالمتغير التابع والخاصة باليقظة البيئية هذه الأخيرة التي تتضمن العديد من العناصر الجزئية (يقظة اجتماعية، يقظة اقتصادية، يقظة إيكولوجية... إلخ) وتكمن هذه الصعوبة في ضرورة الحرص على تحقيق التوافق مع

الدراسة النظرية من جهة ومن جهة أخرى حداثة الموضوع الذي جعل الطالب يكتف من مجهودات البحث في الدراسات السابقة والاتصال بالباحثين الذين بحثوا في مثل هذه المواضيع واتباع نصائحهم وهذا دائما تحت إشراف وتوجيه الأستاذ المشرف.

ثانيا- مقياس درجة الموافقة

من أجل إعطاء أكثر مصداقية لإجابات الأفراد المستجوبون تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما تم الإشارة إليه سابقا من أجل قياس درجة موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقطة معينة لكل حالة من حالات الاجابة وذلك بغرض تسهيل عملية التحليل، ويمكن توضيح مقياس درجة الموافقة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(18): درجة الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	0	1	2	3	4

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: متغيرات و نموذج الدراسة

ينقسم هذا المطلب إلى عنصرين اثنين يتناول الأول متغيرات الدراسة في حين يتناول الثاني نموذج الدراسة.

أولاً- متغيرات الدراسة

بالنظر إلى موضوع الدراسة تمثلت متغيرات الدراسة في متغيرين:

- **المتغير المستقل وهو نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP** باعتباره نظام معلومات أصبحت الكثير من مؤسسات اليوم تتجه لاعتماده نظرا للمزايا الكثيرة التي يوفرها والذي يقوم على أساس دمج وظائف وفروع المؤسسة بكل برامجها في قاعدة بيانات واحدة، أما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فهو حديث النشأة ماعدا بعض المؤسسات الكبيرة التي اعتمدته منذ عدة سنوات لكن لم يتم تعميمه والاستفادة من على أحسن وجه، لكن في السنوات القليلة الماضية وإلى الآن ادركت المؤسسات الجزائرية أهمية هذا النظام وضرورة تبنيه رغم العراقيل التي يمكن أن تعترضها.

- المتغير التابع والمتمثل في اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة والذي يعد كذلك نظاما تهدف المؤسسة من ورائه إلى رصد محيطها والانفتاح على بيئتها الخارجية بمختلف متغيراتها من أجل اقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وقد تمثلت أبعاد هذا المتغير في أربعة أبعاد هي:

- اليقظة التنافسية

- اليقظة التكنولوجية

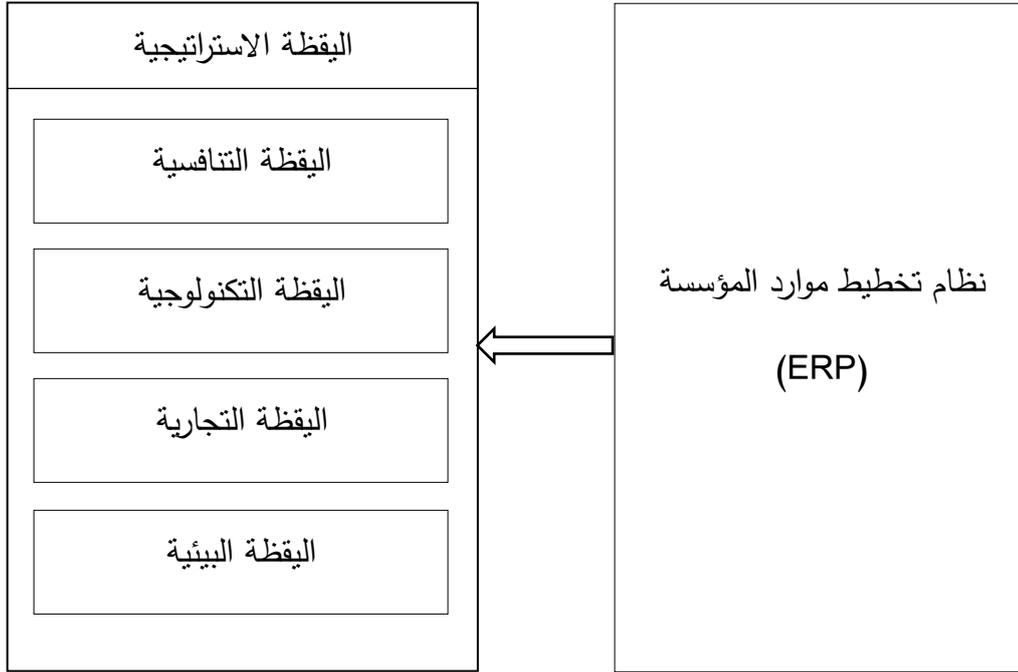
- اليقظة التجارية

- اليقظة البيئية

ثانياً - نموذج الدراسة

من أجل تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن خلال تصفح الدراسات السابقة توصل الطالب إلى أن كل هذه الدراسات السابقة قامت بتثبيت المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP) وتقسيم المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية) إلى أبعادها الأربعة (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية)، سواء كانت مجتمعة أو منفردة من خلال دراسة العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وأحد من هذه الأبعاد أو أكثر، وعلى هذا الأساس قام الطالب أيضا بتثبيت المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP) وتقسيم المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية) إلى الأبعاد الأربعة المذكورة سابقا، وبهذا يمكن أن يكون نموذج الدراسة وفقا للشكل الموالي:

الشكل (25): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة من أهمها:

- دراسة أويكر بوسالم وإلياس الهناني فراح (2017) بعنوان: دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية. مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2017.
- دراسة يحي الشريف حنان (2018) بعنوان: تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، 2017/2018.
- دراسة دليلة بركان، نوال هاني و نجاة مسمش (2020) بعنوان: مساهمة نظام المعلومات في تفعيل اليقظة التكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة الصناعة الدوائية- مجمع صيدال نموذجا
- دراسة رضوان نساعد، حليلة قمري (2021) بعنوان: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية- دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

يتم من خلال هذا المطلب التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الصدق البنائي وقبلها تم التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي دون استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف Kolmogorov-sminov ، على أساس أنه وحسب نظرية النهايات المركزية فإنه كلما كان حجم العينة N كبيرا كلما كان التوزيع طبيعي وهو ما يتوافق مع عينة هذه الدراسة والتي بلغت 221.

في حين تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط.

أولاً- صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستمارة أو الاستبيان مدى صلاحية عباراتها لقياس المحاور التي تم وضعها، وقد تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

1- الصدق الظاهري:

بغرض التأكد من الصدق الظاهري تم عرض استمارة الاستبيان في شكلها الأولي على مجموعة من أساتذة العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير المتمكنين من مختلف الجامعات الجزائرية والموضحة أسمائهم ورتبهم في الملحق رقم (3) ، والذين اختلفت تخصصاتهم وجمعت بين المنهجية والإحصاء وإدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، خاصة أولئك الذين كان لديهم أبحاث في أحد متغيرات الدراسة من أجل إبداء رأيهم وملاحظاتهم، وذلك بهدف الإلمام بجوانب الموضوع خاصة فيما يتعلق بمدى وضوح العبارات وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، تناسبها مع المحور الذي تنتمي إليه ومدى كفايتها من أجل تغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى مراجعة سلامة الصياغة العلمية واللغوية، وقد كانت ملاحظاتهم ثرية تنوعت من حيث المنهجية والطريقة الاحصائية الواجب اتباعها، وقد أعطت هذه الملاحظات للطالب رؤية أفضل حول الموضوع وطريقة دراسته ميدانيا ومكنت هذه النصائح التي جاءت تحت إشراف وبتوجيه من الأستاذ المشرف الذي عمل على ضمان الاتصال والتنسيق بين الباحث والأساتذة المحكمين من ضبط الاستبيان والوصول إلى شكله النهائي من خلال إجراء التعديلات اللازمة من حذف بعض العبارات أو تعديل بعضها أو إضافة عبارات جديدة أخرى.

2- الصدق البنائي(صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان)

بغرض التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان أو ما يعبر عنه بصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

حيث يقصد بالاتساق الداخلي للاستبيان درجة الارتباط بين فقراته بالنسبة لكل بعد من الأبعاد وكذلك بالنسبة لكل محور وأخيرا بالنسبة للاستبيان ككل وهذا ما يمكن تفصيله كالتالي:

- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP)

يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (19): معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتوفر المؤسسة على قسم (مصلحة) لنظام ERP	0.696	0.000
02	يتناسب نظام ERP مع كل الوظائف داخل المؤسسة.	0.763	0.000
03	يستخدم نظام ERP على مستوى كل وظائف المؤسسة.	0.668	0.000
04	يشمل استخدام نظام ERP جميع فروع الوظيفة الواحدة.	0.735	0.000
05	يتم تطبيق نظام ERP بنفس الطريقة في كل مستويات المؤسسة.	0.558	0.000
06	يلبي نظام ERP الاحتياجات المختلفة للمستخدمين في المؤسسة.	0.714	0.000
07	تولي الإدارة العليا الأهمية القصوى لتطبيق نظام ERP.	0.734	0.000
08	ترافق إدارة المؤسسة العاملين و تشاركتهم وتساعدتهم في عملية استخدام نظام ERP.	0.760	0.000
09	يوفر نظام ERP مجموعة من المزايا مقارنة بتكلفته.	0.757	0.000
10	يدرك العاملين في المؤسسة أهمية استخدام نظام ERP.	0.678	0.000
11	يتم تدريب العمال وتعيين معارفهم باستمرار من أجل الاستخدام الأحسن لنظام ERP	0.720	0.000
12	تعمل المؤسسة على توفير الدعم التقني وضمان عدم تعطل نظام ERP.	0.750	0.000
13	تعتبر المؤسسة نظام ERP أولوية استراتيجية زيادة على الأولوية التشغيلية.	0.682	0.000
14	يمكن استخدام نظام ERP حتى مع أطراف خارج المؤسسة.	0.519	0.000
15	يمكن استخدام نظام ERP في عملية التوقع والتنبؤ.	0.647	0.000
16	يساعد نظام ERP في الحصول على معلومات ذات جودة عالية.	0.711	0.000
17	يوفر نظام ERP الجهد والوقت في الحصول على المعلومات.	0.732	0.000
18	يزود نظام ERP متخذي القرار بمجموعة من التقارير.	0.696	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لعبارات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP تراوحت ما بين 0.519 و 0.763 وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة) على اعتبار أن المحور الثاني والمتمثل في اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة تم تجزئته إلى أربعة أبعاد رئيسية وهي : اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية فإن قياس صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور يستدعي قياس صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من هذه الأبعاد، ويمكن توضيح كل هذا من خلال الجداول الآتية:

✓ اليقظة التنافسية:

جدول رقم (20): معاملات الارتباط لفقرات البعد الأول(اليقظة التنافسية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	تراقب المؤسسة التكاليف(المواد الأولية، المخزون، تكاليف الإنتاج) وتبلغ عنها في حالة ارتفاعها.	0.735	0.000
20	يتم التبليغ عن التأخرات الممكنة الحدوث في وقت انجاز الطلبية أو مواعيد استلام المواد الأولية	0.742	0.000
21	تستطيع المؤسسة معرفة وضعيتها الحالية مقارنة بمنافسيها لحظة بلحظة (مستوى المخزون، الكميات المنتجة، حجم المبيعات، حجم التكاليف، النتيجة المالية...إلخ).	0.737	0.000
22	تسعى المؤسسة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بقدرات المنافسين ونقاط ضعفهم.	0.845	0.000
23	تسعى المؤسسة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال وتحقيق التكامل الداخلي والخارجي ودعم امكانيات التحالف والاندماج مع مؤسسات أخرى.	0.838	0.000
24	تستخدم المؤسسة المعلومات التي توفرها نظم المعلومات المتوفرة لديها في العملية الإبداعية	0.869	0.000
25	تراقب المؤسسة المنافسين الجدد المحتملين ونمو وأفاق القطاع الذي تنشط فيه.	0.846	0.000
26	تستعين المؤسسة بأنظمة المعلومات المتوفرة لديها في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة والعمل على استباق استراتيجيات المنافسين.	0.855	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون تراوحت ما بين 0.735 و 0.846 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ اليقظة التكنولوجية:

جدول رقم (21): معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني(اليقظة التكنولوجية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	تتوفر المؤسسة على قواعد بيانات خاصة بالتقنيات والأساليب التكنولوجية المستخدمة يتم تحيينها باستمرار .	0.708	0.000
28	تقوم المؤسسة بمتابعة المسارات المهنية للأفراد المكلفين بمتابعة المشاريع التكنولوجية وتحليل مهاراتهم للتأكد من قدرتهم على القيام بعملية الرصد .	0.847	0.000
29	تدعم المؤسسة عملية الابتكار واستيعاب الأفكار التكنولوجية الجديدة وترجمتها على أرض الواقع.	0.843	0.000
30	تقوم المؤسسة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة ببراءات الاختراع المتعلقة بالمنافسين.	0.859	0.000
31	تقوم المؤسسات بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالاستراتيجيات التكنولوجية المتبعة من قبل المنافسين.	0.866	0.000
32	تقوم المؤسسة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير للمنافسين.	0.895	0.000
33	لدى المؤسسة القدرة على دمج تكنولوجيات المعلومات الجديدة والذكاء التكنولوجي واستخدامها في عملية الرصد.	0.764	0.000
34	تستخدم المؤسسة أنظمة المعلومات المتوفرة لديها في صياغة الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة.	0.692	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون تراوحت ما بين 0.692 و 0.895 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ اليقظة التجارية:

جدول رقم (22): معاملات الارتباط لفقرات البعد الثالث (اليقظة التجارية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
35	تعمل المؤسسة على تتبع عملاء المؤسسة، نشاطاتهم واحتياجاتهم.	0.825	0.000
36	تقوم المؤسسة بتقييم عملائها حول الخدمة المقدمة لهم ومدى التزامهم اتجاهها.	0.834	0.000
37	تسعى المؤسسة إلى كسب رضا وولاء العملاء الحاليين للمؤسسة.	0.871	0.000
38	تسعى المؤسسة إلى جذب عملاء جدد.	0.879	0.000
39	تسعى المؤسسة إلى توقع الطلبات وإدارة المشتريات بكفاءة عالية.	0.870	0.000
40	تستخدم المؤسسة قواعد البيانات المتوفرة لديها في متابعة الموردين والمستهلكين (فئاتهم، أعمارهم وتفضيلاتهم)	0.801	0.000
41	لدى المؤسسة القدرة على المفاضلة بين موردي المؤسسة واختيار أحسنهم وتعزيز الاتصال بهم وتبادل المعلومات.	0.792	0.000
42	تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات وتعزيز الاتصال بمورديها من أجل التحري عن استراتيجيات المنافسين.	0.752	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون تراوحت ما بين 0.752 و 0.879 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ اليقظة البيئية:

جدول رقم (23): معاملات الارتباط لفقرات البعد الرابع (اليقظة البيئية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
43	تقوم المؤسسة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.	0.836	0.000
44	لدى المؤسسة القدرة على معرفة نسب الضرائب المطبقة وتغييراتها.	0.787	0.000
45	تتوفر المؤسسة على تطبيقات خاصة بالتواصل الاجتماعي.	0.733	0.000
46	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على العلاقة الحسنة بين المؤسسة وعمالها وتجنب النزاعات.	0.867	0.000
47	تحرص المؤسسة على تحسين العلاقة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.	0.874	0.000
48	تستخدم المؤسسة تصاميم المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة.	0.813	0.000
49	تعمل المؤسسة على ترشيد استعمال الموارد الطبيعية والطاقة والتقليص من أخطار التلوث.	0.844	0.000
50	تتبنى المؤسسة أنظمة إدارة بيئية قادرة على التكامل مع أنظمة أخرى.	0.839	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون تراوحت ما بين 0.733 و 0.874 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة:

جدول رقم (24): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد المحور الثاني (اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة)

عدد العبارات	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
08	اليقظة التنافسية	0.893	0.000
08	اليقظة التكنولوجية	0.905	0.000
08	اليقظة التجارية	0.931	0.000
08	اليقظة البيئية	0.916	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون تراوحت ما بين 0.931 و 0.893 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ككل:

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (25): معاملات الارتباط لعبارات الاستبيان ككل

عدد العبارات	المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
18	نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	0.937	0.000
32	اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة	0.946	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون تراوحت ما بين 0.937 و 0.946 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي فإن عبارات الاستبيان تتميز بدرجة كبيرة من الاتساق الداخلي مما يجعلها صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات استبيان البحث من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ.

1- ثبات محاور الاستبيان

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (26): معاملات الثبات لمحاور الاستبيان

رقم المحور	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
02	نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	18	0.934
03	اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة	32	0.972
	البعد الأول	08	0.925
	البعد الثاني	08	0.922
	البعد الثالث	08	0.932
	البعد الرابع	08	0.929

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

فيما يخص معامل الثبات لمحاور الدراسة وكما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول فقد تراوحت قيمة معامل ألفا كرومباخ ما بين 0.922 و 0.972 لمحاور الدراسة وأبعادها. وتعتبر هذه المعاملات المستخرجة لهذه الأداة مناسبة وتقيد لأغراض الدراسة.

ثانيا : ثبات الاستبيان ككل

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (27): معاملات الثبات للاستبيان ككل

معامل الثبات ألفا كرومباخ	عدد العبارات
0.976	50

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن معامل ألفا كرومباخ قد بلغ 0.976 وهذا ما يجعلنا مطمئنين حول ثبات أداة الدراسة ونشير أن معامل ألفا كرومباخ قيمة تتراوح بين 0 - 1 وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عال يؤكد صدق الاستمارة.

خلاصة الفصل:

قبل الشروع في الدراسة الاحصائية لموضوع الدراسة تم التطرق لشرح وتبيان أداة الدراسة وبنيتها والمتمثلة في الاستبيان والتأكد من صدقه وتبائه من أجل الحصول على نتائج أكثر موثوقية، كما تم التطرق إلى متغيرات الدراسة ونموذجها، وكذلك مختلف الأساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة والتي استخدمت كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وهذا بعد تحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة، هذه الأخيرة التي تكونت من 221 إطارا يستخدمون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ويشغلون منصبا عاليا في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب بعنابة ومؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية والالكترومنزلية ببرج بوعريريج من مجتمع مكون من 565 إطارا، كما تم من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسستين محل الدراسة والقاء نظرة على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على مستواهما.

الفصل الخامس

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد توضيح منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة يتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كمتغير مستقل والليقظة الاستراتيجية للمؤسسة كمتغير تابع، واختبار فرضيات الدراسة بغرض تحقيق أهدافها، وذلك في مبحثين رئيسيين يتناول الأول تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة في حين يتناول المبحث الثاني العلاقة بين متغيري الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تحليل نتائج (اتجاهات) أفراد العينة حسب محاور الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحليل محاور الدراسة المتمثلة في محور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ومحور اليقظة الاستراتيجية الممثل بأبعاده الأربعة وهي: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية وذلك بعد تحليل المحور الأول والخاص بالبيانات الشخصية.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية (المحور الأول)

يتطرق هذا المطلب إلى تحليل بيانات المحور الأول من الإستثمار والخاص بالبيانات الشخصية للأفراد المستجوبون حيث سيتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (28): تحليل البيانات الشخصية

الرقم	البيان	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	ذكور	168	% 76.00
		إناث	53	% 24.00
		المجموع	221	% 100
02	السن	أقل من 30 سنة	32	% 71
		من 31 إلى 40 سنة	85	% 38.5
		من 41 إلى 50 سنة	55	% 24.9
		أكثر من 50 سنة	10	% 04.50
	المجموع	221	% 100	
03	المستوى الدراسي	ثانوي	19	% 08.60
		ليسانس	81	%36.66
		مهندس	63	%28.51
		ماستر	55	%24.88
		ماجستير	2	%0.90
		دكتوراه	01	% 0.45
		المجموع	221	% 100
04	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	% 28.10
		من 5 إلى 10 سنوات	67	% 30.30
		أكثر من 10 سنوات	92	%41.60
		المجموع	221	% 100
05	المنصب المشغول	مدير	2	%0.90
		رئيس قسم	27	%12.21
		رئيس مصلحة	66	%29.86
		أخرى	125	%56.56
		المجموع	221	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ما يلي :

1- فيما يخص الجنس: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 76.00 % في حين بلغت نسبة الإناث 24.00 % .

وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسات و خاصة صناعة الحديد والصلب ، حيث أن طبيعة نشاط مؤسسة الحجار للحديد والصلب يفرض التركيز على جنس الذكور لإنجاز مختلف المهام، خاصة على مستوى

الورشات والوحدات الإنتاجية حيث نجد أن هذه النسبة تكاد تتعدم، كذلك إن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يتطلب التزام كبير وحضور دائم وهو ما يمثل أفضلية للذكور مقارنة بالإناث، وذلك ما ينطبق على مؤسسة كوندور لكن بدرجة أقل نظرا لانتهاج سياسة إدماج العنصر النسوي على مستوى المؤسسة خاصة فيما يتعلق بوظائف مثل الترويج،

2- فيما يخص السن: يتضح من الجدول أن الفئة أقل من 30 إلى 40 سنة تمثل أكبر فئة بنسبة 71.00% وذلك ما يفسر سياسة التشبيب التي انتهجتها كلا المؤسستين بالرغم من أن هذه النسبة في مؤسسة كوندور أكبر منها في مؤسسة الحديد والصلب بالإضافة إلى توظيف خريجي الجامعات في إطار سياسة إدماجهم في المحيط المهني، تليها الفئة من 31 إلى 40 سنة التي مثلت نسبة 38.5% تمثل الفئة العمرية الوسطى، في حين مثلت الفئة من 41 إلى 50 سنة والفئة أكثر من 50 سنة ما نسبته 24.90% و 04.50% على التوالي وهما نسبتان مهمتان تمثل الإطارات التي سايرت عملية اقتناء وتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وصمام الأمان والمرجع الذي يتم الرجوع إليه من أجل الاستفادة من الإطارات الممثلة لهذه الفئة.

3- فيما يخص المستوى الدراسي: نلاحظ من الجدول أن المستوى الخاص بأصحاب الليسانس هي أكبر فئة بنسبة حيث بلغت 36.66% والتي تمثل عموما فئة الإطارات القدامى التي توظفت بشهادة الليسانس في مختلف الوظائف خاصة الإدارية منها، تليها فئة المهندسين بنسبة 28.51% والتي تمثل فئة الإطارات على المستوى التقني خاصة فيما يتعلق بالاختصاصات التي ترتبط بوظائف مثل الإنتاج والصيانة والأمن الصناعي والجودة وغيرها من الوظائف التي تتطلب هذه الشهادة، تم تليها فئة الماستر بنسبة 24.88% والتي تعتبر امتداد للفئتين السابقتين، أما فئة الثانوي فقد مثلت ما نسبته 08.60% وهي تمثل أولئك الإطارات القدامى الذين يملكون شهادات تكوين في مختلف الاختصاصات زيادة على مستوى الثالثة ثانوي الذي كان يسمح في وقت مضى باحتلال مناصب مهمة خاصة بعد الخضوع للتكوين، ثم تليها فئة الماجستير التي لم يتجاوز عددهم 02 أي بنسبة 0.90% والذين خضعوا إلى تكوين متخصص من أجل زيادة المهارات والقدرة على استخدام هذا النظام، أما فئة الدكتوراه فتمثلت في نسبة 1% وهو يخص المسؤول على نظام ERP SAP بمركب الحجار والذي يمتلك المستوى والخبرة التي وضعته على رأس المستخدمين لهذا النظام، هذا وتجدر الإشارة إلى أن كلتا المؤسستين انتهجت سياسة استقطاب الإطارات والكفاءات في إطار تحيين المعارف والاختصاصات التي تتطلبها زيادة القدرة

على المنافسة خاصة تلك الاختصاصات الجديدة مثل الطاقات البديلة، الذكاء الاصطناعي وغيرها من الاختصاصات.

4- فيما يخص سنوات الخبرة: من خلال النسب التي نراها في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة أكثر من 10 سنوات حيث بلغت هذه النسبة 41.60%، تم تليها فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 30.30%، ثم فئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 28.10%، وهذا ما يفسر أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP على مستوى المؤسستين يتطلب أفراد ذوي أقدمية وخبرة وتكوين على استخدامه، وذلك ما يتطابق مع مدة استخدام هذا النظام على مستوى المركب والتي لا تقل في حدودها القصوى اليوم عن 15 سنة بالنسبة لمركب الحجار و 13 سنة بالنسبة لمؤسسة كوندور.

5- فيما يخص المنصب المشغول: من خلال الجدول يتضح أن النسب المتعلقة بالمنصب المشغول منطقية وتتطابق مع عدد لإطارات المستجوبون لعينة الدراسة حيث بلغ عدد رؤساء المصالح 66 بنسبة 29.90% وبلغ عدد رؤساء الأقسام 26 بنسبة 11.80% في حين كان عدد المديرين 02 واحد لكل مؤسسة بنسبة 01.40%، لكن مما تجدر الإشارة إليه أن أكبر نسبة كانت لفئة الإطارات الذين يشغلون مناصب غير تلك الممثلة في المدير، رئيس قسم، أو رئيس مصلحة حيث وصل عددهم 126 أي بنسبة 57.00% وهو ما يمكن تفسيره بكثرة المناصب المدرجة بين منصب ومنصب آخر حيث أن لرئيس المصلحة رؤساء فروع تابعين وكذلك بالنسب لرؤساء الأقسام أو حتى بالنسبة للمدير حيث نجد عدة نواب له، وهو ما يمثل انعكاس للهيكل التنظيمي المتعدد الوظائف والمديريات والمصالح في كلتا المؤسستين اللتان تعتبران حالياً من أكبر المؤسسات في الجزائر.

المطلب الثاني: تحليل نتائج (اتجاهات) أفراد العينة اتجاه المحور الثاني (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP):

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بعبارات محور نظام ERP في الجدول التالي:

جدول رقم (29): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الرتبة	مستوى المعنوية	التقييم
01	تتوفر المؤسسة على قسم (مصلحة) لنظام ERP	4.226	0.728	8.626	2	0.000	مرتفعة جدا
02	يتناسب نظام ERP مع كل الوظائف داخل المؤسسة	3.981	0.857	6.899	7	0.000	مرتفعة
03	يستخدم نظام ERP على مستوى كل وظائف المؤسسة	3.855	0.856	6.691	13	0.000	مرتفعة
04	يشمل استخدام نظام ERP جميع فروع الوظيفة الواحدة	3.886	0.853	6.772	10	0.000	مرتفعة
05	يتم تطبيق نظام ERP بنفس الطريقة في كل مستويات المؤسسة	3.137	1.081	4.808	18	0.000	متوسطة
06	يلبي نظام ERP الاحتياجات المختلفة للمستخدمين في المؤسسة.	3.859	0.859	6.673	12	0.000	مرتفعة
07	تولي الإدارة العليا الأهمية القصوى لتطبيق نظام ERP.	4.244	0.816	7.724	1	0.000	مرتفعة جدا
08	ترافق إدارة المؤسسة العاملين و تشاركتهم وتساعدتهم في عملية استخدام نظام ERP.	3.995	0.817	7.266	6	0.000	مرتفعة
09	يوفر نظام ERP مجموعة من المزايا مقارنة بتكلفته.	3.959	0.916	6.424	8	0.000	مرتفعة
10	يدرك العاملين في المؤسسة أهمية استخدام نظام ERP.	3.687	0.966	5.673	15	0.000	مرتفعة
11	يتم تدريب العمال وتحسين معارفهم باستمرار من أجل الاستخدام الأحسن لنظام ERP	3.737	1.041	5.333	14	0.000	مرتفعة
12	تعمل المؤسسة على توفير الدعم التقني وضمان عدم تعطل نظام ERP	4.067	0.825	7.324	4	0.000	مرتفعة
13	تعتبر المؤسسة نظام ERP أولوية استراتيجية زيادة على الأولوية التشغيلية.	3.877	0.990	5.822	11	0.000	مرتفعة

متوسطة	0.000	17	4.616	1.062	3.298	يمكن استخدام نظام ERP حتى مع أطراف خارج المؤسسة.	14
مرتفعة	0.000	16	5.608	0.961	3.629	يمكن استخدام نظام ERP في عملية التوقع والتنبؤ.	15
مرتفعة	0.000	5	7.301	0.826	4.058	يساعد نظام ERP في الحصول على معلومات ذات جودة عالية.	16
مرتفعة	0.000	3	7.447	0.825	4.135	يوفر نظام ERP الجهد والوقت في الحصول على المعلومات.	17
مرتفعة	0.000	9	6.235	0.939	3.941	يزود نظام ERP متخذي القرار بمجموعة من التقارير.	18
مرتفعة	0.000	-	9.274	0.622	3.885	محور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss26

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة كانت مرتفعة جدا بالنسبة للعبارتين (01) و(07) وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.244 و 4.226 على التوالي وبانحراف معياري قدره 0.816 و 0.728 على التواليين في حين بلغت قيمة T المحسوبة للعبارتين 7.724 و 8.626 وهي قيم أكبر من T الجدولية المقدر ب 1.645 عند مستوى المعنوية 0.000 أقل من 0.05 وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف الأفراد المستجوبون وهو ما يدل على أن المؤسستين تتوفر على قسم أو مصلحة لنظام ERP وأن الإدارة العليا لكلا المؤسستين تولي الأهمية القصوى لتطبيق نظام ERP، في حين كانت درجة الموافقة متوسطة بالنسبة لعبارة اثنتين كذلك وهي العبارة (05) والعبارة (14) حيث بلغ متوسطهما الحسابي 3.137 و 3.298 وبانحراف معياري قدره 1.081 و 1.062 على التوالي، في حين كانت قيمة T المحسوبة لهتين العبارتين هي 4.808 و 4.616 على التوالي وهي كذلك أكبر من T الجدولية المقدر ب 1.645 وهو ما يدل على أن هناك من المستجوبين من يروا أنه يتم تطبيق نظام ERP بنفس الطريقة في كل مستويات المؤسسة وأنه يمكن استخدام نظام ERP حتى مع أطراف خارج المؤسسة في حين أن هناك منهم من لا يرى ذلك، أما درجة الموافقة التي كانت مرتفعة فكانت لباقي عبارات المحور (العبارات 2، 3، 4، 6، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 15، 16، 17، 18) ومما يدعم ذلك أن قيمة المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.137 و 4.135 بانحراف معياري يتراوح ما بين 0.825 و 1.081 وتراوحت قيم T الجدولية بين 4.616 و 7.324 وهي قيم أكبر من T الجدولية المقدر ب 1.645 عند مستوى المعنوية 0.000 أقل من 0.05.

وبشكل عام يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هو 3.885 وانحراف معياري 0.622 و T المحسوبة 9.274 أكبر من T الجدولية 1.645 عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف المستجوبون اتجاه هذا المحور.

المطلب الثالث: تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه المحور الثالث (اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة)

تبعاً لهيكل استمارة الاستبيان فإن تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه المحور الثالث (اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة) ستكون تبعاً للأبعاد الأربعة لهذه الأخيرة، وعليه سيتم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد على حدى تم نقوم بتحليل المحور الخاص باليقظة الاستراتيجية ككل؛

أولاً- تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه اليقظة التنافسية

اعتماداً على مخرجات برنامج spss26 فإنه يمكن تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه اليقظة التنافسية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (30): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اليقظة التنافسية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الرتبة	مستوى المعنوية	التقييم
19	تراقب المؤسسة التكاليف (المواد الأولية، المخزون، تكاليف الإنتاج) وتبلغ عنها في حالة ارتفاعها.	4.017	0.796	7.606	1	0.000	مرتفعة
20	يتم التبليغ عن التأخرات الممكنة الحدوث في وقت انجاز الطلبية أو مواعيد استلام المواد الأولية	3.985	0.919	6.570	2	0.000	مرتفعة
21	تستطيع المؤسسة معرفة وضعيتها الحالية مقارنة بمنافسيها لحظة بلحظة (مستوى المخزون، الكميات المنتجة، حجم المبيعات، حجم التكاليف، النتيجة المالية... إلخ).	3.985	0.938	6.299	3	0.000	مرتفعة
22	تسعى المؤسسة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بقدرات المنافسين ونقاط ضعفهم.	3.669	1.028	5.302	4	0.000	مرتفعة
23	تسعى المؤسسة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال وتحقيق التكامل الداخلي والخارجي ودعم امكانيات التحالف والاندماج مع مؤسسات أخرى	3.665	1.011	5.385	5	0.000	مرتفعة
24	تستخدم المؤسسة المعلومات التي توفرها نظم المعلومات المتوفرة لديها في العملية الإبداعية	3.656	0.943	5.760	7	0.000	مرتفعة
25	تراقب المؤسسة المنافسين الجدد المحتملين ونمو وأفاق القطاع الذي تنشط فيه.	3.533	0.931	5.638	8	0.000	مرتفعة
26	تستعين المؤسسة بأنظمة المعلومات المتوفرة لديها في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة والعمل على استباق استراتيجيات المنافسين.	3.660	0.952	5.714	6	0.000	مرتفعة
	اليقظة التنافسية	3.885	0.622	9.274	-	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss26

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة كانت مرتفعة بالنسبة لكل عبارات هذا البعد وهو ما يمكن تفسيره من خلال قيم المتوسط الحسابي الذي تراوحت قيمه ما بين 3.533 و 4.017 وبانحراف معياري

تراوح ما بين 0.796 و1.028، في حين تراوحت قيم T المحسوبة بين 5.302 و 7.606 وهي قيم أكبر من T الجدولية المقدره ب 1.645 عند مستوى المعنوية 0.000 أقل من 0.05. ويشكل عام يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لبعده اليقظة التنافسية هو 3.885 وانحراف معياري 0.622 و T المحسوبة 9.274 أكبر من T الجدولية 1.645 عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف المستجوبون اتجاه هذا البعد.

ثانيا- تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه اليقظة التكنولوجية

من خلال مخرجات برنامج spss v26 يمكن تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه اليقظة التكنولوجية من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (31): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اليقظة التكنولوجية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الرتبة	مستوى المعنوية	التقييم
27	تتوفر المؤسسة على قواعد بيانات خاصة بالتقنيات والأساليب التكنولوجية المستخدمة يتم تحيينها باستمرار.	3.880	0.962	5.955	1	0.000	مرتفعة
28	تقوم المؤسسة بمتابعة المسارات المهنية للأفراد المكلفين بمتابعة المشاريع التكنولوجية وتحليل مهاراتهم للتأكد من قدرتهم على القيام بعملية الرصد.	3.583	1.073	4.961	3	0.000	مرتفعة
29	تدعم المؤسسة عملية الابتكار واستيعاب الأفكار التكنولوجية الجديدة وترجمتها على أرض الواقع.	3.457	1.059	4.851	5	0.000	مرتفعة
30	تقوم المؤسسة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة ببراءات الاختراع المتعلقة بالمنافسين.	3.237	0.927	5.163	8	0.000	متوسطة
31	تقوم المؤسسات بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالاستراتيجيات التكنولوجية المتبعة من قبل المنافسين.	3.357	0.983	5.075	7	0.000	متوسطة
32	تقوم المؤسسة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير للمنافسين.	3.407	0.917	5.518	6	0.000	مرتفعة
33	لدى المؤسسة القدرة على دمج تكنولوجيات المعلومات الجديدة والذكاء التكنولوجي واستخدامها في عملية الرصد.	3.538	0.817	6.436	4	0.000	مرتفعة
34	تستخدم المؤسسة أنظمة المعلومات المتوفرة لديها في صياغة الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة.	3.787	0.839	6.707	2	0.000	مرتفعة
	اليقظة التكنولوجية	3.529	0.772	6.793	-	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss26

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة كانت مرتفعة بالنسبة لأغلب عبارات هذا البعد (العبارات 27-28-29 - 32 - 33- 34) وهو ما يمكن تفسيره من خلال قيم المتوسط الحسابي الذي تراوحت

قيمه ما بين 3.237 و 3.880 و بانحراف معياري تراوح ما بين 0.817 و 1.073، في حين تراوحت قيم T المحسوبة بين 4.851 و 6.707 وهي قيم أكبر من T الجدولية المقدره ب 1.645 عند مستوى المعنوية 0.000 أقل من 0.05. في حين كانت درجة الموافقة متوسطة لعبارتين فقط هما العبارة 30 و 31 حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي 3.237 و 3.357 على التوالي و بانحراف معياري قدر ب 0.927 و 0.983 وبلغت قيمة T المحسوبة 5.163 و 5.075 على التوالي وهي قيم أكبر من T الجدولية المقدره ب 1.645 عند مستوى المعنوية 0.000 أقل من 0.05. وبشكل عام يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لبعده اليقظة التكنولوجية هو 3.529 وانحراف معياري 0.772 و T المحسوبة 6.793 أكبر من T الجدولية 1.645 عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف المستجوبون اتجاه هذا البعد.

ثالثاً- تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه اليقظة التجارية

من خلال مخرجات برنامج spss v26 يمكن تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه اليقظة التجارية من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (32): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اليقظة التجارية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الرتبة	مستوى المعنوية	التقييم
35	تعمل المؤسسة على تتبع عملاء المؤسسة، نشاطاتهم واحتياجاتهم.	3.782	0.893	6.294	7	0.000	مرتفعة
36	تقوم المؤسسة بتقييم عملائها حول الخدمة المقدمة لهم ومدى التزامهم اتجاهها.	3.837	0.869	6.564	4	0.000	مرتفعة
37	تسعى المؤسسة إلى كسب رضا وولاء العملاء الحاليين للمؤسسة.	4.049	0.758	7.941	2	0.000	مرتفعة
38	تسعى المؤسسة إلى جذب عملاء جدد.	4.063	0.789	7.651	1	0.000	مرتفعة
39	تسعى المؤسسة إلى توقع الطلبات وإدارة المشتريات بكفاءة عالية.	3.977	0.860	6.871	3	0.000	مرتفعة
40	تستخدم المؤسسة قواعد البيانات المتوفرة لديها في متابعة الموردين والمستهلكين (فئاتهم، أعمارهم وتفضيلاتهم)	3.796	0.830	6.793	6	0.000	مرتفعة
41	لدى المؤسسة القدرة على المفاضلة بين موردي المؤسسة واختيار أحسنهم وتعزيز الاتصال بهم وتبادل المعلومات.	3.696	0.883	6.385	8	0.000	مرتفعة
42	تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات وتعزيز الاتصال بمورديها من أجل التحري عن استراتيجيات المنافسين.	3.823	0.964	5.697	5	0.000	مرتفعة
	اليقظة التجارية	3.870	0.707	8.147	-	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss26

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة كانت مرتفعة بالنسبة لكامل عبارات هذا البعد وهو ما يمكن تفسيره من خلال قيم المتوسط الحسابي الذي تراوحت قيمه ما بين 3.696 و 4.063 وانحراف معياري تراوح ما بين 0.758 و 0.964، في حين تراوحت قيم T المحسوبة بين 6.294 و 7.941 وهي قيم أكبر من T الجدولية المقدر ب 1.645 عند مستوى المعنوية 0.000 أقل من 0.05. وبشكل عام يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لبعد اليقظة التجارية هو 3.870 وانحراف معياري 0.707 و T المحسوبة 8.147 أكبر من T الجدولية 1.645 عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف المستجوبون اتجاه هذا البعد.

رابعاً- تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه اليقظة البيئية

من خلال مخرجات برنامج spss v26 يمكن تحليل نتائج(اتجاهات) أفراد العينة اتجاه اليقظة البيئية من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم (33): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اليقظة البيئية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الرتبة	مستوى المعنوية	التقييم
43	تقوم المؤسسة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.	3.823	0.919	6.179	6	0.000	مرتفعة
44	لدى المؤسسة القدرة على معرفة نسب الضرائب المطبقة وتغيراتها.	3.981	0.847	6.986	1	0.000	مرتفعة
45	تتوفر المؤسسة على تطبيقات خاصة بالتواصل الاجتماعي.	3.977	0.813	7.252	2	0.000	مرتفعة
46	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على العلاقة الحسنة بين المؤسسة وعمالها وتجنب النزاعات.	3.936	0.823	7.108	4	0.000	مرتفعة
47	تحرص المؤسسة على تحسين العلاقة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة	3.949	0.857	6.813	3	0.000	مرتفعة
48	تستخدم المؤسسة تصاميم المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة.	3.701	0.905	6.078	8	0.000	مرتفعة
49	تعمل المؤسسة على ترشيد استعمال الموارد الطبيعية والطاقة والتقليص من أخطار التلوث.	3.868	0.855	6.719	5	0.000	مرتفعة
50	تعمل المؤسسة على ترشيد استعمال الموارد الطبيعية والطاقة والتقليص من أخطار التلوث.	3.787	0.891	6.312	7	0.000	مرتفعة
	اليقظة البيئية	3.876	0.716	8.045	-	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss26

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة كانت مرتفعة بالنسبة لكامل عبارات هذا البعد وهو ما يمكن تفسيره من خلال قيم المتوسط الحسابي الذي تراوحت قيمه ما بين 3.701 و 3.981 وانحراف معياري تراوح ما بين 0.813 و 0.919، في حين تراوحت قيم T المحسوبة بين 6.078 و 7.252 وهي قيم أكبر من T الجدولية المقدر ب 1.645 عند مستوى المعنوية 0.000 أقل من 0.05. و بشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لبعد اليقظة البيئية هو 3.876 وانحراف معياري 0.716 و T المحسوبة 8.045 أكبر من T الجدولية 1.645 بمستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف الأفراد المستجوبين اتجاه هذا البعد.

المبحث الثاني: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، حيث جاء في مطلبين أساسيين يتم في المطلب الأول التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال احتساب معامل الارتباط بيرسون، أما في المطلب الثاني فيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط بالنسبة للفرضيات الفرعية والانحدار المتعدد بالنسبة للفرضية الرئيسية.

المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

في هذا المطلب نحاول اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون، وقد تم توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (34): علاقة الارتباط بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP واليقظة الاستراتيجية للمؤسسة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	البيان
0.000	0.710	اليقظة التنافسية
0.000	0.694	اليقظة التكنولوجية
0.000	0.0691	اليقظة التجارية
0.000	0.725	اليقظة البيئية
0.000	0.774	نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح نتائج تحليل قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، يلاحظ أن:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كمتغير مستقل واليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بأبعادها الأربعة كمتغير تابع بنسب متقاربة حيث كانت أقوى علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP واليقظة البيئية بمعامل قدر ب 0.725 أي بنسبة 75.50 وهو ما يمكن تفسيره بالنقد الصارم للمؤسستين بالشروط والمعايير الدولية للبيئة والتي تفرضها مختلف المنظمات والهيئات العالمية للتقييس والذي أصبح من أهم الشروط الواجب الالتزام بها للحفاظ على ديمومة النشاط. وبذلك نثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP واليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وذلك لمعرفة وجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية من عدمه في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

و للتأكد من وجود هذا الدور لهذا النظام في تحقيق كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية.

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التنافسية في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

ولاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل التالي:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد هناك دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التنافسية في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

فرضية القبول H_1 : يوجد هناك دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التنافسية في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

وللقيام بهذا الاختبار تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (35): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التنافسية للمؤسسة.

المحور	قيمة B درجة التأثير	اختبار T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	0.869	14.901	0.000	0.710	0.503

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التنافسية في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور حيث أظهرت النتائج درجة متوسطة وذات دلالة إحصائية لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التنافسية لمركب سيدار الحجار

ومؤسسة كوندور، حيث بلغ معامل الارتباط (0.503) عند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، ومعامل التحديد 0.503 أي ما قيمته (50.30%) من التغيرات في اليقظة التنافسية لكل من مركب سيدار الحجار ومؤسسة كوندور ناتجة عن التغيير في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، كما بلغت درجة التأثير 0.869 وهذا يعبر على أن الزيادة في إدراك أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يؤدي إلى زيادة تحقيق اليقظة التنافسية، كما أن اختبار T المحسوبة 14.901 أكبر من T الجدولية 1.645، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد هناك دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التنافسية في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

وقد تطابقت نتيجة اختبار هذه الفرضية والتي أقرت بوجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التنافسية مع دراسة كل من عماد النجار ورضوان نساعد وحليمة قمري وكذلك دراسة أبو بكر بوسالم وإلياس الهناني فراح، وكذلك دراسة Fatma Zohra CHaib , Haouli Mohamed التي أقرت بأن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يعد في حد ذاته عاملا مهما في لتحقيق اليقظة التنافسية، أما بالنسبة لدراسة Shree Ranjan , Vijay K. Jha , Paralay Pal التي توصلت إلى أن نظام ERP يمكن أن يساهم في تحقيق التميز للمؤسسات التي تتبناه، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لدراسة Ersa Kurt Terkez, Fatih Kar , Merve Cengiz Torklu التي تطابقت معها في كون هذا النظام يساعد في تخفيض المخزون.

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 و لاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد هناك دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

فرضية القبول H1: يوجد هناك دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

وللقيام بهذا الاختبار تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم جدول رقم (36): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية للمؤسسة.

المحور	قيمة B درجة التأثير	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	0.861	14.262	0.000	0.694	0.482

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يوضح الجدول السابق دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور حيث أظهرت النتائج درجة متوسطة وذات دلالة إحصائية لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.694) عند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، ومعامل التحديد 0.482 أي ما قيمته (48.2%) من التغيرات في اليقظة التكنولوجية لكل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور ناتجة عن التغير في إدراك أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كما بلغت درجة التأثير 0.861 يعبر على أن الزيادة في إدراك أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يؤدي إلى الزيادة في تحقيق اليقظة التكنولوجية، كما أن اختبار T المحسوبة 14.262 أكبر من T الجدولية 1.645، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁ التي تنص على: يوجد هناك دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

وقد تطابقت نتيجة اختبار هذه الفرضية والتي أقرت بوجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية مع دراسة كل رضوان نساعد وحليمة قمري ودراسة دليلة بركان، نوال حنان، في حين اختلفت مع دراسة كل من أبو بكر بوسالم وإلياس الهناني فراح، ودراسة يحي الشريف حنان اللتان توصلتا إلى عدم وجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التكنولوجية.

ثالثاً - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد هناك دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 . و لاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

فرضية القبول H1: يوجد هناك دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

وللقيام بهذا الاختبار تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم جدول رقم (37): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية للمؤسسة.

المحور	قيمة B درجة التأثير	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	0.785	14.164	0.000	0.691	0.478

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يوضح الجدول السابق دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور، حيث أظهرت النتائج درجة متوسطة وذات دلالة إحصائية لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية لمركب سيدار الحجار ومؤسسة كوندور، حيث بلغ معامل الارتباط (0.691) عند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، ومعامل التحديد 0.478 أي ما قيمته (47.80%) من التغيرات في اليقظة التجارية لكل من مركب سيدار الحجار ومؤسسة كوندور ناتجة عن التغيير في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، كما بلغت درجة التأثير 0.785 وهذا يعبر على أن الزيادة في استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يؤدي إلى زيادة تحقيق اليقظة التجارية، كما أن اختبار T المحسوبة 14.164 أكبر من T الجدولية 1.645، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

وقد تطابقت نتيجة اختبار هذه الفرضية والتي أقرت بوجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية مع دراسة كل رضوان نساعد وحليمة قمري ودراسة أبو بكر بوسالم وإلياس الهناني فراح، واللذان توصلتا كذلك إلى وجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة التجارية أما بالنسبة لدراسة Ersa Kurt Terkez, Fatih Kar , Merve Cengiz Torklu فقد تطابقت معها

في كون هذا النظام يساعد في تقييم الموردين وتسهيل تحقيق أهداف سلسلة التوريد وكذلك كسب رضا العملاء. وكذلك بالنسبة لدراسة Shree Ranjan , Vijay K. Jha , Paralay Pal في كون هذه الأخيرة توصلت إلى أن استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP القائمة على الأنترنت تؤثر على العملاء.

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة البيئية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 . ولاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائيا على الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة البيئية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

فرضية القبول H1: يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة البيئية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

وللقيام بهذا الاختبار تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (38): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق

اليقظة البيئية للمؤسسة.

المحور	قيمة B درجة التأثير	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	0.833	15.555	0.000	0.725	0.525

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يوضح الجدول السابق دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة البيئية في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور حيث أظهرت النتائج درجة متوسطة و ذات دلالة إحصائية لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة البيئية لمركب سيدار الحجار ومؤسسة كوندور، حيث بلغ معامل الارتباط (0.725) عند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05،

ومعامل التحديد 0.525 أي ما قيمته (52.50 %) من التغيرات في اليقظة التجارية لكل من مركب سيدار الحجار ومؤسسة كوندور ناتجة عن التغيير في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ، كما بلغت درجة التأثير 0.833 وهذا يعبر على أن الزيادة في استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يؤدي إلى زيادة تحقيق اليقظة التجارية، كما أن اختبار T المحسوبة 14.164 أكبر من T الجدولية 1.645، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة البيئية في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

وقد اختلفت هذه النتيجة المتوصل إليها من خلال اختبار هذه الفرضية مع دراسة يحي الشريف حنان التي توصلت إلى أن استخدام نظام المعلومات بصفة عامة لا يؤثر على تفعيل اليقظة البيئية للمؤسسة، أما من فيما يخص باقي الدراسات فإنها لم تتطرق في دراستها إلى الجانب (البعد) البيئي رغم أهميته.

خامسا- اختبار الفرضية الرئيسية

حيث تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية لمركب سيدار الحجار للحديد و الصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

ولاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائيا على الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية لمركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 .

فرضية القبول H1: يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية لمركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05 . وللقيام بهذا الاختبار

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد و الذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (39): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
0.774	0.599	326.607	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يوضح الجدول السابق دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05، حيث أظهرت نتائج ذات درجة مرتفعة وذات دلالة إحصائية لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسستين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.774) عند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، ومعامل التحديد (0.599) أي ما قيمته (59.9%) من التغيرات في اليقظة الاستراتيجية للمؤسستين ناتجة عن التغير في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، وما يبين ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (326.607) وهي دالة عند مستوى أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد وجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسستين، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية لمركب سيدار الحجار للحديد والصلب ولمؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05.

اتفقت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية والتي تؤكد على وجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة مع عدة دراسات سابقة سواء بصفة عامة أو في جانب من الجوانب التي تطرقت إليها هذه الدراسات خاصة دراسة رضوان نساعد وحليمة قمري ودراسة أبو بكر بوسالم وإلياس الهناني فراح، ودراسة عماد النجار ودراسة محمد نايف أبو ضيف الله واسحاق محمود الشعار وكذلك دراسة Fatma Zohra CHaib , Haouli Mohamed وكذلك الأمر بالنسبة لكل من دراسة Ersa Kurt Terkez, Fatih Shree Ranjan , Vijay K. Jha , Paralay Pal ودراسة Kar , Merve Cengiz Torklu ، وكذلك دراسة يحيى الشريف حنان في جانبها المتعلق بدراسة أثر نظام المعلومات بصفة عامة على تفعيل اليقظة التنافسية وكذلك اليقظة التجارية في حين اختلفت مع نفس هذه الدراسة في جانبها المتعلق بدراسة هذا الأثر على اليقظة التكنولوجية والبيئية.

خلاصة الفصل:

أظهرت نتائج تحليل اتجاهات أفراد العينة عن درجة موافقة مرتفعة اتجاه محوري الدراسة ككل، وكذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد المتغير التابع والمتمثل في اليقظة الاستراتيجية، كما أن استخدام معامل بيرسون أكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) واليقظة الاستراتيجية (0.774)، أما اختبار فرضيات الدراسة فقد بينت وجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بجميع أبعادها وينسب مقارنة.

الخاتمة

خاتمة

بازدياد القدرة على التكامل ودمج مختلف التطبيقات والبرامج وبدعم من التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال انتقلت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP من الدور التشغيلي إلى الدور الاستراتيجي وانتقلت معها المؤسسات التي تبنت هذا النوع من الأنظمة بالرغم من مخاطرها من حالة انتظار ما تفرضه عليها البيئة الخارجية من نتائج والتي قد لا تكون في صالحها إلى حالة من اليقظة لا تكتفي فيها بالدفاع ومحاولة التأقلم مع المتغيرات التنافسية، التكنولوجية، التجارية والبيئية وغيرها فحسب بل القيام بالمبادرة واستكشاف ما وراء جدرانها بهدف اغتنام ما يتاح أمامها من فرص وتجنب التهديدات.

أولاً- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

1- يزداد اتجاه المؤسسات في العالم وفي الجزائر أيضا إلى استخدام نظم المعلومات المتكاملة وخاصة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وتعتبره خيارا استراتيجيا يعود عليها بالفوائد الكثيرة بالرغم من المتطلبات والمخاطر التي يمكن أن تعترضها جراء تبني هذا النوع من الأنظمة.

2- بالنسبة لليقظة التنافسية يعتبر امتلاك نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ميزة تنافسية من خلال قدرته على تخفيض التكاليف وتوفير المعلومات بجودة عالية والتحكم الجيد في الوقت وما يتمتع به من مرونة تجعله قادرا على الاستجابة لمختلف التغيرات بما يتميز به من إمكانيات على تحقيق الاندماج والتحالفات، زيادة على ذلك فهو نظام يشجع على الإبداع الفردي أو الجماعي سواء تعلق الأمر بالمساعدة في تحقيق إبداع المنتجات أو دعم استراتيجيات الإبداع.

3- بالنسبة لليقظة التكنولوجية يساهم هذا النظام في تحقيقها على مستويين، فعلى المستوى الداخلي للمؤسسة يتمثل دوره في تحليل مخزون المؤسسة التكنولوجي وتحليل المهارات والكفاءات ودعم عملية الابتكار، أما على المستوى الخارجي فيتمثل في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة ببراءات الاختراع، الاستراتيجيات التكنولوجية المتبعة، أنشطة البحث والتطوير للمنافسين والمساعدة في تحقيق الذكاء التكنولوجي فهو بذلك يمثل داعما لعملية الابتكار ومساهما في تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات التكنولوجية للمؤسسة.

4- بالنسبة لليقظة التجارية يتركز دور هذا النظام في تحقيقها على محورين أساسيين هما عملاء المؤسسة ومورديها، فالتكامل بينه وبين كلا من نظام إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) ونظام إدارة

سلسلة التوريد (SCM) يوفر للمؤسسة المزايا الكثيرة التي ترتبط بقدرته على تلبية رغبات العملاء، تتبعهم وكسب رضاهم وولائهم، أما بالنسبة للموردين فترتبط هذه المزايا بتحسين جودة المعلومات ومواعيد الاستلام والانتاج وتوقع الطلبات بكفاءة عالية وإدارة المشتريات ومتابعة الموردين وتقييمهم والمفاضلة بينهم.

5- بالنسبة لليقظة البيئية يتجلى دور هذا النظام في تحقيقها بشكل عام من خلال التوجه العام للمؤسسة باعتباره عنصر من عناصرها، أما بشكل خاص فإذا تعلق الأمر باليقظة الاجتماعية فإن هذا الأخير يعمل على تحسين العلاقة بين العمال والمؤسسة والمساعدة في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية، أما فيما يتعلق باليقظة الاقتصادية فيبرز هذا الدور زيادة على أنه يرتبط بشكل غير مباشر بمحيطها الاقتصادي فإنه يرتبط بصفة مباشرة عندما يتعلق الأمر بقدرته على حساب التكاليف والمفاضلة بين أسعار المواد الأولية وأسعار الإنتاج، والتعرف على السياسة الضريبية من خلال ما يسمى دليل الضرائب، أما فيما يتعلق باليقظة الإيكولوجية فيتجلى هذا الدور في المساعدة على الحد من مشكلات التلوث وتسرب المواد الضارة بالبيئة من خلال قدرته على التحكم الجيد في كميات الإنتاج والتقليل من الفضلات وكذلك المساعدة في تحقيق المنتجات الخضراء والتوجه إلى نظم المعلومات المستديم.

أما على مستوى المؤسسات محل الدراسة فقد أفرزت الدراسة وجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية فإن النتائج تؤكد وتتطابق ولو بدرجة متوسطة ما تم استعراضه سابقا حيث تم التوصل إلى:

1- تستخدم كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وتعتبره العمود الفقري لها.

2- من حيث مستوى تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على مستوى المؤسسات محل الدراسة فإن هذا النظام ورغم اعتباره بالنسبة لمركب سيدار الحجار للحديد والصلب بعنابة العمود الفقري له فإنه لا يتم العمل به على مستوى بعض الوظائف والأقسام خاصة قسم الموارد البشرية (المستخدمين)، في حين أن هذا النظام يبدو أكثر شمولاً للوظائف على مستوى مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج.

3- يدرك الأفراد المستجوبون في المؤسسات أهمية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) نظرا لما يوفره من مزايا خاصة ما يتعلق بقدرته على دمج جميع وظائف المؤسسة في قاعدة بيانات واحدة وكذلك قدرته على دمج مختلف التطبيقات الجديدة.

4- يدرك الأفراد المستجوبون أهمية اليقظة الاستراتيجية وفوائدها لكن لا يوجد ما يترجم ذلك على أرض الواقع وأن ممارسة هذه اليقظة تتم بصفة غير مباشرة.

5- تولي الإدارة العليا لكنتا المؤسسات الأهمية القصوى لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وتعتبره خيارا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه وتوفر كل الشروط والمتطلبات من أجل السير الحسن لهذا النظام.

6- رغم نتائج الدراسة التي أفرزت عن وجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة إلا أن ذلك يتم بصورة غير مباشرة أو بشكل منفصل، أي أنه لا يتم الربط المباشر بين مخرجات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ومدخلات اليقظة الاستراتيجية كنظام قائم بحد ذاته على مستوى هاتين المؤسساتين، بل الربط بينهما يكون على أساس مدى إمكانية الاستفادة من المعلومات التي يوفرها نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP بصورة مستقلة عن الجوانب التي يمكن أن تركز مفهوم اليقظة الاستراتيجية، كذلك مما يؤكد على أن هذا الربط على مستوى المؤسساتين محل الدراسة يتم بطريقة غير مباشرة، فإن الاستفادة من المعلومات التي يوفرها هذا النظام لا تتم بصورة مباشرة على اعتبار أن كنتا المؤسساتين لا يشمل هيكلها التنظيمي على خلية لليقظة الاستراتيجية ولكن الاستفادة تتم من خلال المعلومات التي يمددها النظام لمختلف الوظائف التي يمكن أن تستعملها على شكل إشارات وإنذارات مبكرة تستخدمها فيما بعد، ماعدا تلك المعلومات المتعلقة بكمية المواد الأولية، المخزون، المبيعات، أوقات التسليم والانتاج، الوضعية المالية، دليل الضرائب، فإن الاستفادة منها تكون بشكل مباشر.

وهذا ما يقودنا إلى حقيقة أن دراسة العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP واليقظة الاستراتيجية للمؤسسة من الأحسن أن تكون بين نظامين قائمين بحد ذاتهما على مستوى المؤسسة الواحدة حتى يكون الربط بينهما شاملا.

7- إن انتقال نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP من الدور التشغيلي إلى الدور الاستراتيجي واستخدامه كوسيلة لتحقيق المؤسسات ليقظتها الاستراتيجية يتطلب امكانيات كبيرة سواء كانت مادية وما تتطلبه من

اقتناء ومواكبة التطورات الكبيرة في تكنولوجيا نظم المعلومات وما تحتويها من برامج وتطبيقات وتحسينها، أو بشرية وما تتطلبه من الخبرات القادرة على تسيير هذا الانتقال في ظل السياسات والتوجهات الاستراتيجية التي تضعها هذه المؤسسات.

8- على اعتبار أن كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP واليقظة الاستراتيجية مفهومان حديثان خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، فبالنسبة لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP فقد اقتصر استخدامه في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين على المؤسسات الكبيرة على غرار مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب، بعض فروع شركة سوناطراك العاملة بالجنوب، مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل ببيسكرة والتي تستخدم نظام ERP من نوع AS/400 ابتداء من سنة 2008، مؤسسة كوندور وبعض البنوك إلا أن عدد المؤسسات التي اتجهت إلى تبني هذا النظام ازداد خلال السنوات الأخيرة ومن أمثلة ذلك شركة الحديد والصلب بالمنطقة الصناعية بلارة بجيجل والتي هي الآن في مرحلة بداية تجريب النظام، ومؤسسة سوناطراك سكيكدة التي لم تقرر اقتناؤه إلا منذ سنتين فقط بالإضافة إلى بعض المؤسسات الخدمية مثل الفنادق الكبيرة ومؤسسات النقل الجوي، أما بالنسبة لليقظة الاستراتيجية فقد جاء هذا النظام في إطار السياسة الاقتصادية العامة للدولة والتي لم تكن انطلاقتها الحقيقية إلا في بداية سنة 2014 عندما أطلقت وزارة الصناعة والمناجم الورشة الكبرى لليقظة الاستراتيجية والتي قامت من خلالها بحث المتعاملين الاقتصاديين بالشروع في تطبيق اليقظة الاستراتيجية بمؤسساتهم من خلال تكوين الإطارات المؤهلة، فإن الربط بين هذين النظامين المهمين يتطلب المزيد من الوقت من أجل تحصيل النتائج الجيدة رغم أن بعض المؤسسات كانت سباقة في محاولة الاستفادة من التكامل الذي بين النظامين ولو بطريقة منفصلة وغير مباشرة والذي ينتج عنه العديد من المزايا ومن أبرزها مؤسسة كوندور ومركب سيدار الحجار للحديد والصلب اللتان تمتلكان خبرة أكثر من 15 سنة من تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والتي جعلهما تنتقلان بتوجهاتهما من التوجه التشغيلي لهذا النظام إلى التوجه الاستراتيجي من خلال مساهمته في تحقيق المؤسستين ليقظتهما الاستراتيجية رغم أنها في بداياتها إلا أن النتائج التي أفرزتها هذه الدراسة والتي أقرت بوجود درجة متوسطة لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هذا النظام في تحقيق اليقظة الاستراتيجية الأخيرة تستحق التشجيع من جهة وضرورة معالجة الجوانب الناقصة من جهة أخرى.

9- أصبح الاهتمام بالبعد البيئي من أهم الجوانب التي تركز عليها المؤسسات اليوم ومن بينها المؤسسات الجزائرية التي تحاول مواكبة ما تفرضه الهيئات والمنظمات العالمية للبيئة وللتقييس من شروط ومعايير

10- هناك علاقة ارتباط بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) واليقظة الاستراتيجية على مستوى كل من مركب سيدار الحجار للحديد والصلب بعنابة ومؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريرج.

11- أفرزت عملية اختبار فرضيات الدراسة وجود دور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة مجتمعة في كل من مركب الحجار للحديد والصلب ومؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 0.05. أما من حيث دور هذا النظام في تحقيق كل بعد على حدى فإن النتائج جاءت مقاربية حيث يمكن ترتيب هذه الأبعاد حسب نسبة التغيرات في كل بعد والتي تعود إلى التغير في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كما يلي:

- المرتبة الأولى: اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية وأخيرا اليقظة التجارية على وينسب بلغت 52.50%، 50.30%، 48.20%، 47.80% على الترتيب.

ثانيا- الاقتراحات

على ضوء ما تم ذكره من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات الآتية:

1- ضرورة التعميم الشامل لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على مستوى كل أقسام مركب سيدار الحجار للحديد والصلب خاصة على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية.

2- تشجيع الدولة للمؤسسات على تبني كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ونظام اليقظة الاستراتيجية وتقديم كامل الدعم والتسهيلات ومرافقتها في ذلك نظرا للمزايا الكثيرة الناجمة عن استخدامهما في ظل بيئة متغيرة ومنافسة شديدة خاصة في ظل الانتقال من التوجه الطاقوي إلى التنويع الاقتصادي.

3- العمل على التغلب على الصعوبات والعراقيل التي تحد من استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP سواء تعلقت هذه العراقيل بالصعوبات الذهنية، المالية أو قلة الخبراء وتكثيف الجهود من أجل إنجاح هذا النظام.

4- التدريب الدائم والمتواصل على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لنظم المعلومات بصفة عامة ولهذا النظام بصفة خاصة وتحيينها على مستوى المؤسسات الجزائرية التي تعتمد هذا النظام بما فيها مؤسسة كوندور ومركب سيدار الحجار للحديد

والصلب خاصة وهي تنشط في إطار عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية (مركب سيدار الحجار عقد شراكة مع دولة الامارات العربية المتحدة من أجل صنع نوع من الحديد المطلوب جدا في السوق (profilé)، أما بالنسبة لمؤسسة كوندور فهناك العديد من عقود الشراكة).

5- تنمية روح الابداع خاصة الابداع التكنولوجي داخل كل من مؤسسة كوندور ومركب سيدار الحجار للحديد والصلب عن طريق التحفيز والتدريب.

6- ضرورة إعطاء أهمية أكبر لمفهوم اليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسستين محل الدراسة خاصة على مستوى مركب سيدار الحجار للحديد والصلب.

ثالثا-أفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تصور أفاق الدراسة التالية:

- اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في المؤسسات الجزائرية بين الحتمية والعراقيل.
- دراسة مقارنة لتبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- دراسة استطلاعية لواقع تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في المؤسسات الجزائرية، المتطلبات، الأفاق والتحديات.
- دراسة مقارنة لواقع تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP من قبل المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية بما فيها المؤسسات الأجنبية العاملة بالجزائر.
- دراسة وتقييم واقع تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة مقارنة بين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وباقي الأنظمة من قبل المؤسسات الجزائرية.
- دراسة مدى إمكانية اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على مستوى مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الصحية بالجزائر.
- دراسة واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية في ظل التطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال كدعامة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية.
- الانتقال من نظم المعلومات التقليدية إلى نظم المعلومات الحديثة في المؤسسات الجزائرية، بين الواقع والمأمول.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب

- 1- أحمد بن مرسل، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 2- أحمد حسين الرفاعي، **منهج البحث العلمي**، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 3- اسمهان ماجد الطاهر ومها الحفاف، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- 4- بلال خلف السكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 5- بلقاسم سلطانية وحسان الجبلاني، **أسس البحث العلمي**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 6- شوقي ناجي جواد ومحمد سالم الشموط، **إدارة سلسلة التوريد**، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
- 7- صونية سلامة قاسمي ومراد بلخيري وخديجة شناف ووسيلة فزار بعيش، **تقنيات تصميم وتفريغ الاستبيان** ، ط2 ، الفا دوك، الجزائر، 2020 .
- 8- عامر قنديل، السامرائي ايمان، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، بغداد: [دن] ، 1998 .
- 9- عبد الحميد المغربي، **نظم المعلومات الإدارية**، المكتبة العصرية، مصر، 2011.
- 10- عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2000.
- 11- عبد العزيز رفاعي، ممدوح، **إدارة سلاسل التوريد**، **مدخل تحليلي**، جامعة عين شمس، مصر، 2006.
- 12- عبد الكريم بوحفص، **الأساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS** ، ج1، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013 .
- 13- عماد الصباغ ، **نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها**، ط1، جامعة قطر، الدوحة، 2000 .
- 14- محسن أحمد الخضيرى، **صناعة المزايا التنافسية الأولى**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004
- 15- محمد حسين الطائي، ونعمة عياش الخفاجي، **نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 16- محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006 .
- 17- محمد عيسى شحاتيت و ابراهيم أحمد عبد الغفور ، أساليب البحث العلمي ، دار أمانة للنشر والتوزيع، عمان ، 2013 .
- 18- محمود جاسم الصيدعي وموسى الدجاني ديمة وإيهاب علي القرم، إدارة علاقة الزبون، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2020.
- 19- مصطفى عبيد، التحليل المتقدم وتنقيب البيانات، دار الفكر العربي الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017.
- 20- ممدوح رفاعي عبد العزيز، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، جامعة عين شمس، مصر، 2006.
- 21- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية ، 1998.
- 22- يونس عزيز، نظم المعلومات الحديثة، منشورات جامعة قارونس، ليبيا، 1998.
- 2-المذكرات والأطروحات**
- أ- مذكرات الماجستير:**
- 23- أسماء فيلالي، الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية الواقع والمجهودات، ماجستير، جامعة تلمسان، 2014.
- 24- اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من عملية اتخاذ القرار- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL) ، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004/2003.
- 25- بوخريصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر، مستغانم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2015.

- 26- خاتمة لواتي، تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 27- خالد مصلح حسين المرقي، دور نظم المعلومات في تطوير ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزرتي المالية والصحة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 28- رمزي محمد اسماعيل غنيم، أثر استخدام نظم المعلومات الادارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية- دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2017.
- 29- روان باسم عيد الشريف، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.
- 30- زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012.
- 31- سليم طرابلسي، تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة صوفية سوق أهراس LASA، ماجستير محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
- 32- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة، مستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011/2010.
- 33- سهيلة بومعزة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية- دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 34- صياد صباح، أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2، 2015/2017.
- 35- عباس فهيمة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة الشركة الوطنية للتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفضال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2009.

- 36- عدنان رحيم عبيد الكناني، أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية صناعة قرارات الادارة المالية- دراسة ميدانية في قطاع المصارف العربية والأجنبية، عمان، الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، نوفمبر 2008.
- 37- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2011.
- 38- عماد أحمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الادارتين العليا والوسطى- دراسة تطبيقية على المصارف التجاري العامل في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 39- عماد الدين عادل أبو هاني، اثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين كلية الرباط الجامعية بغزة- دراسة حالة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2018.
- 40- فرحات هولي، التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، المركز الجامعي العربي التبسي، 2008.
- 41- فوجيل نورالدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها- دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أغريس، أم البواقي، مذكرة ماجستير في الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.
- 42- محمد سميح جمعة عدوان، فاعلية نظم المعلومات الإدارية الإدارية ودورها في تحسين إدارة الأزمات- دراسة تطبيقية على وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2019.
- 43- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- دراسة حالة شركة CHIALI PROFIPLAT بسطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.

- 44- معتصم محمد كزاز، العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم وتأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار- دراسة تطبيقية على نظام EMIS في مدارس الأونروا في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2016.
- 45- مؤيد عبد العزيز عثمان، مكونات نظم المعلومات التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي- دراسة حالة بنك النيل للتجارة والتنمية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017.
- ب- أطروحات الدكتوراه:
- 46- بن خديجة منصف، محددات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.
- 47- بوريش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير، والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018/2019.
- 48- جودي سامية، مساهمة نظم المعلومات الحديثة في اعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- 49- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2014.
- 50- ديدة كمال، اثر استخدام نظام التخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.
- 51- سليمان مرابط، الذكاء الاقتصادي والقيمة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة قطاع النسيج والملابس في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2014/2015.

- 52- عادل بن عطاء الله، دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
- 53- مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة، وهران، 2014/2013.
- 54- يحي الشريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، اطروحة الدكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف01، 2018.
- 3- المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة (الوطنية والدولية)**
- 55- ابتهاج الحديدي، خليل الحياوي، محمد أبو ريدا، أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد منشآت الأعمال على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في عمان، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 43، ملحق01، 2016.
- 56- ابراهيم بن الطيب، دور نظم المعلومات في تعزيز نداء الأعمال لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد02، العدد02، جوان 2016.
- 57- أبو بكر بوسالم، إلياس الهناني فراح، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية- دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد04، العدد 01، 2014.
- 58- احمد بن خليفة، بعلي حمزة، سمير زلاسي، مساهمة التردد الاستراتيجي في تحقيق الأسبقية التنافسية- دراسة ميدانية على شركة OOREDOO لاتصالات، الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد السابع، سبتمبر 2018.
- 59- أحمد قايد نورالدين، هلايلي إسلام، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد05، العدد02، 2019.

- 60- أريج سعيد خليل، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في جودة القرارات الادارية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد(11)، العدد(2)، 2019.
- 61- أسعود المحاميد، محمد الكساسبة، أثر جودة نظام تخطيط مارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد01، 2018.
- 62- العرابي خديجة، دحماني عزيز، واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة قطاع الصناعة الالكترونية والالكترونية لولاية برج بوعريريج، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد (07)، ديسمبر2018.
- 63- بن خديجة منصف، اليقظة الاستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 32، جوان، 2015.
- 64- بن خليفة أحمد، يعلي حمزة، زلاسي سامر، مساهمة التردد الاستراتيجي في تحقيق الأسبقية التنافسية، دراسة ميدانية على شركة OOREDDO للاتصالات الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمالJFBE، العدد(07)، سبتمبر2018.
- 65- بن دنيدينة سعيد، كنسة محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد(05)، العدد(02)، أوت 2019.
- 66- بن عتو هاجر، قاشي خالد، أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية عن طريق دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP - دراسة حالة بنك التنمية المحلية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد01، 2021.
- 67- بوداود فاطمة، دور الأنترنت في إرساء اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهران، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، المجلد13، العدد01، 2019.
- 68- جمال سعيداني، تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016.
- 69- حفيظة بوعبد الله، أثر إدارة علاقة العملاء على الداء التسويقي للعيادات الطبية الخاصة- دراسة ميدانية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 11(مكرر)، جوان 2019.

- 70- حمد شفاء، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، تبسة، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2020.
- 71- حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر، 2014.
- 72- حياة يحي يامين، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015.
- 73- خالد بن ساسي، بوبكر قواجيد، أنظمة المعلومات ومجالات تطبيقاتها في سلاسل الإمداد في المؤسسة الاقتصادية، حالة مشروع الغاز عين صالح (ISG)، وعين امناس (IAP)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 07.
- 74- خلفاوي شمس ضيات، دور نظم المعلومات في تفعيل الذكاء الاقتصادي بالمنظمات، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 08، 2017.
- 75- دداه أمنة، بوزيان عثمان، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة على شركة سوناطراك فرع AVAL، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 01، 2020.
- 76- دعاء عبد الرضا هادي، أسيل علي، الذكاء واليقظة الاستراتيجية وأثرهما في تحقيق النجاح التنظيمي، استطلاع لآراء القيادات الادارية في جامعة المثنى حول تطبيق البرنامج الحكومي لسنة 2018، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2020.
- 77- دليلة بركان، نوال هاني، نجاه مسمش، مساهمة نظام المعلومات في تفعيل اليقظة التكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الصناعة الدوائية، مجمع صيدال نموذجاً، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2020، ص 234.
- 78- رضوان نساعد، حليلة قمري (2021) بعنوان: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية- دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور- دراسة تحليلية بمؤسسة كوندور، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، جانفي 2021.
- 79- زرزار العياشي، غياد كريمة، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية واهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، 2017.

- 80- زرزار العياشي، مداحي محمد، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية، مجلة أداب الكوفة، المجلد 1، الإصدار 24، 2015.
- 81- زناقي بشير، معاريف، دور نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، في تعزيز الحوكمة- دراسة استطلاعية بمؤسسة التنظيف هنكل، عين تموشنت، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد السادس، 2015.
- 82- سامية لحول، يونس مهرة، مستودعات البيانات كأداة لتميز القرارات التسويقية في منظمات الأعمال، عرض تجارب لبعض المؤسسات العالمية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثاني، 2015.
- 83- سليمان مليكة، مراقبة وتقييم رضا العملاء وأثره على أداء المنظمة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2، 2017.
- 84- سمالي يحيى، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2014.
- 85- سوسن طه حسن ضليمي، وعي مسؤولي الشركات ومؤسسات الأعمال السعودية في مدينتي مكة المكرمة وجدة نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، مجلة اعلم، العدد 12، أبريل 2013.
- 86- شادي طارق قسراوي، اسعود محمد المحاميد، كامل محمد المغربي، براء طارق قسراوي، أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي لاختيار الدور الوسيط لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة، وتبني الأعمال الالكترونية- دراسة ميدانية : فروع البنك العربي في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 2، 2016.
- 87- صباح بلقيوم، أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال- تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر mobilis، مجلة الباحث، عدد 14، 2014.
- 88- ضربان هارون، بن حمو نادية، اليقظة الاستراتيجية ومدى اسهاماتها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة CONDOR، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 12، ديسمبر 2019.
- 89- طاهري فاطمة الزهراء، بلولة محمد أكرم، دور نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14 (1)، مارس 2018.
- 90- عامر محمد سلمان، أثر تكامل (ERP) مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد السابع عشر، جانفي 2008.

- 91- عبد المجيد قدي، رتيبة نحاسية، أدوات البحث عبر الويب في خدمة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد29، المجلد2، 2014.
- 92- علاوي نصيرة، واقع اليقظة الاستراتيجية في مجمع صيدال، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد(05)، العدد(06)، سبتمبر 2016.
- 93- علوط فتيحة معين، أمين السيد، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، 2018.
- 94- علي مكيد، نصيرة زعاف، دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية للاتصالات لولاية المدية، مجلة الابداع، المجلد04، 2014.
- 95- عيسى نبوية، أوبختي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كألية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للإتصالات SITEL، تلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.
- 96- غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 09، جوان 2011.
- 97- فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف، التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كألية لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة تحليلية، مجلة الاقتصاد والمالية(JEF)، المجلد07، العدد02، 2021.
- 98- فايز النجار، نازم ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع- دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العددالثاني، 2010.
- 99- فيصل عايض، خزام المروقي، أثر تطبيق تخطيط موارد المنشأة على الأداء المالي والسوقي للشركات الصناعية المدرجة في السوق المالية السعودية، مجلة البحوث المحاسبية، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، المجلد الأول، العدد، 01، 2020.
- 100- قادري محمد، طيب سعيدة، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الثالث، اوت 2017.

- 101- كواكب عزيز حمودي، سناء عريبي محمد، تأثير اليقظة الاستراتيجية في صنع القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات، مجلة كلية الرافدين، الجامعة للعلوم، العدد 45، 2019.
- 102- لطرش محمد، دراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 01، 2005.
- 103- لعربي خديجة، دحماني عزيز، واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية لولاية برج بوعرييج، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، JFBE، العدد السابع، سبتمبر 2018.
- 104- لمروسي مريم، سياسة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، جامعة عنابة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، أوت 2019.
- 105- ليث سعد الله حسين، فراج نغميش فرج الشمري، توظيف بعض أدوات ذكاء الأعمال لدعم نظام المعلومات الاستراتيجي- نموذج مقترح، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2017.
- 106- محمد نايف أبو ضيف الله، اسحاق محمود الشعار، أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد- دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 02، 2021.
- 107- مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة بالمديرية الجهوية لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جوان، 2019.
- 108- مصطفى عنتر زيدان فرج، تعزيز ممارسات اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المجلد 57، العدد 3، جوان، 2021.
- 109- معراج هواري، يوسف وينتن، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، RIST ، المجلد 14، العدد 02، 2004.
- 110- مليكة زغيب، نعيمة غلاب، واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية، جامعة الملكة أروى، الأردن، 2012.

- 111- ناجي عبد الستار محمود، مهدي حكمت مهدي، أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلا للتجديد الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد47، الجزء2، 2019.
- 112- نسرين مغمولي، إشكالية تنافسية الجزائر في ضوء تحديات بيئة الأعمال الراهنة، حتمية نظام الذكاء الاصطناعي- دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الريادية في الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد(38) (1)، 2016.
- 113- نورالدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP ، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016.
- 114- نوي فتحي، بن سيدي عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثاني،
- 115- هالة أمين مغاوري، آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2017.
- 116- هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد02، 2015.
- 117- وصال عبد الله حسين، ببداء ستار لفتة، عناصر الذكاء الاقتصادي بالمنظمة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي- بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية(JAFS)، المجلد 14، العدد47، 2019.
- 118- وقنوني باية ، عبد الكريم نادية، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد(01)، 2020.

- 119- ولد عابد عمر، علواطي لمين، أليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- نموذج مقترح- دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، جانفي 2017.
- 120- سامي زياب محل الجنابي ، مثنى فراس إبراهيم الدليمي، نظام تخطيط الاحتياجات من المواد وأثره في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد10، 2013.
- 4- الملتقيات (الوطنية والدولية)
- 121- رجم نصيب، أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة أيام 29-30 أكتوبر، 2002.
- 122- سعود وسيلة، قاسمي كمال، نماذج عن نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة، نظرة على نظامي **SIR HMOBILE** و **ERP**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 12 و 13 نوفمبر 2017.
- 123- سعيد كرومي، أحمد عملا ستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010.
- 124- سملاي يحصيهن، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 و 10 مارس 2014.
- 125- قاشي خالد، رافح نادية، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في ظل بيئة الأعمال المتجددة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الثالث المحكم حول اليقظة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاقليمية والعالمية في بيئة الأعمال المتجددة، أيام 28-30 أبريل 2015، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2015.
- 126- لقراب رفيقة، بوخاري ثلجة، تبني التطبيقات الحديثة لتخطيط موارد المؤسسات ERP بين واقع تفرضه المنافسة الشديدة وتحديات الحماية من الاعتداءات الالكترونية- دراسة حالات لمؤسسات عالمية

وعربية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 12 و 13 نوفمبر 2017.

127- مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات نكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية ، المركز الجامعي خميس مليانة، 13-14 مارس 2012.

ثانيا : باللغة الأجنبية

1- الكتب

- 128- André Deyrieusc, **Le système d'information nouvelle outille de stratégie direction d'entreprise et DSI**, Maxima, laurent du Mesnil editeur, paris,2004.
- 129- Jean C. Essila, **E-Business Supply chains drivers Metrics, and ERP information science and technology**, edition 04, jun 2017.
- 130- Jean- Louis Le queux, **Manager avec les ERP, Architecture orientée services(ISOA)**,3eme édition, eyroles édition d'organisation, paris,2008.
- 131- Jean- Louis Tomas, **ERP et progiciels de gestion intégrés, sélection, déploiement, et utilisation opérationnelle, les bases du SCM et du CRM**,3eme édition, dunod,paris,2002.
- 132- Marianne Bradford , **Modern ERP, select, impliment, use**,to days Advanced business system, thired edition, dunod,paris,2002.
- 133- S.N.Padhi, **SAP ERP Financials and Fico Handbook**, jones and Bartlett Publishers, Boston,USA, 2011.

2- المذكرات والأطروحات

أ-مذكرات الماجستير:

134- Belkaddour Hassen, **veille stratégique et intelligence économique cas des entreprises algériennes**, mémoire de magister en science de gestion, université abou bakr belkaid, tlemcen, algérie, 2013/2014.

ب- أطروحات الدكتوراه:

135- Amine Hamdoune, **les facteurs impactent l'Université de la veille stratégique chez les managers cas des entreprises de l'industrie pharmaceutique au maroc**, thèse de doctorat en science de gestion, université Abdelmalek essaadi, maroc, 2019.

136- Djibril Diakhate, **veille technologique et intelligence économique en PME ET TPE : Réalités d'une approche nouvelle avec le web 2.0**, thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, université Aix-Marseille, France, 2011.

137- Justine Fasquelle, **La veille comme activité de soutien à innovation technologie**, thèse de doctorat en science de gestion, université Grenoble alpes, France, 2018.

138- Lazaniaina lala, Ramarotafika, **Les enjeux des systèmes d'information stratégique : analyse des représentation sociales des dirigeants marketing en France**, doctorat en sciences de gestion, université lyon 3, francz,2005.

139- Marine christine chalus sauvannet, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises**

industrielles, thèse de doctorat en science de gestion, université lyon2, France, 2000.

140– Nesrine chtourou, **alignement stratégique des usages du système ERP : émergence d’une hypothèse culturative**, thèse de doctorat en science de gestion, université Sfax, Tunisie, 2012.

141– Samia Menif, « **Problématique de la recherche d’informations d’origine « terrain » dans la Veille Stratégique –Application aux entreprises tunisiennes** », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès– France de Grenoble, décembre 2005.

142– yazdani Rashvanlociei, **Developing a framework for international projects of ERP implementation**, phd thesis in economics, julius maximilians university, germany, april 2017.

3- المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة (الوطنية والدولية)

143– Anasi Mawadia, Phippe Chapellier et Avill Egyrckx, **ERP et profil d’activité du controleur de gestion : une évolution par paliers**, revue management et avenir, vol05, N°87, 2016.

144– Badawi et al, **ERP System as an Enabler for Bottom up innovations**. Scandinavian journal of information systems, volum 01, N°31,2020.

145– Belkacem Bouzida ismahane, Mersoug Slimane, **Implmentation of Entreprise Resources planing Developpements Policiers and the prospective studies**, vol 06,N°02, december2021.

146– Clemence Ventecléf , **IMPLANTATION DUN ERP : entre exigences operationnelle et défis stratégiques**, helsinki metropolia university of applied sciences, bachelor of business administration european business administration thesis, jun 2014.

- 147- Derfouf Medamine , wassila Tabet aouel, haid zahia, **l'intelligence économique en faveur de la dynamique entrepreneuriale par les époles économiques intelligents, etude exploratoire a l'entreprise sonatrach aval.** JFBE ,numéro 07, septembre 2018.
- 148- Dusanka Lecic, Aleksandar Kupusinac, **The impact of ERP systems on Business Decision Making**, TEM journal, vol 2, N°4, 2013.
- 149- Eslam Nazimi Mohamed, Jafar Tarokh, G.Reza Djanvanshir, **ERP a littérature Survey international journal technologie.**
- 150- Esra Kurt Tekez , Fatih Kar and Merve Cengiz Tokiv, **A New model for continuous evauation of suppliers with real execution data**, journal of engg research vol 7 No (2) june 2019,.
- 151- Fatma Zohra chaib, Haouli Mohamed, **les systèmes d'information, nouvel outil stratégique**, revue d'études économiques, volume 05, N° 02, 2011.
- 152- Haythem Ayachi , **Ladéquation entre le système dinformation et la veille stratégique dans une activité de construction de sens**, revue management et avenir, N° 12, 2007.
- 153- Hervé Rostaing, Elea Giménez Toledo, Jacky Kister, **système dinformation pour l'aide à la gestion stratégique de la recherche dans un établissement publie de recherche, veille stratégique, scientifique et tecgnologique**, VSST2004 ? IRIT , université toulouse, France,2004.
- 154- M.Papoustsidakis, E. Sfyroera, N. Alafodimos, **Information systems(ERP) for shipping companies**, journal of multidisciplinary engineering science and technology(JMEST), vol 06, N°12, december 2019.

155– Mohamed YJ Ahamed et al, **Challenges and Benefits of ERP système and Non– ERP system intergration in a developing country**, global, journal of management and business recherche admnistration and management, vol 20, ISSUE 10 version 1.0 year2020.

156– Olivier Mervel, philippe Abgrall, **management de linformation dans loranzation, une approche nouvelle de la veille informationelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles**, cahier de recherche N°1–2008, janvier 2008.

157– serge amabile,soulaimane laghzaoui, stéphane boudrandi , **pratiques de veille stratégique par les PME escportatrices** ,revue management prospective, N44,2011.

158– Shree Ranjan, Vijay K. Jha, Pralay Pal, **Application of emerging technologies in ERP implementation in indian manufacturing entreprises : an exploratory analysis of strategique benifits**, international Adv manuf technol, april 2016.

4- الملتقيات (الوطنية والدولية)

159– Burkhardt Funk, Andreas Moller, Peter Niemeier, **Integration of envirenmental management information système and information technologies in enviromental engineering**, 4 the international ICSC symposium thessaloniki, Greece, may28–29,2009.

160– René Rohrbeck, **veille stratégique en Entreprise multinationale : une étude de cas auprès de la deutsche telekom AG** , 16eme conférence international de management stratégique, association international de management stratégique, montrial, canada,2007.

161- Sahbi Sidhom, Malek Ghenima, philippe Lambert, **systeme dinformation et intelligence économique enjeux et perspectives**, 4eme colloque international sur l'intelligence économique et le knowledge management-IEMA-4.NT2S consulting IMC. En collaboration avec le cabinet LOGE et les partenaires scientifiques SKEMA (ex LERAM) et le partenaire technique le MIFI alger, mai 2010.

162-Laure Berti- Equille, David Graveleau, **documents, données et méta données : une approche mixte pour un système de veille**. Actes de colloque veille stratégique, scientifique et technologique, barcelon, oct 2001.

5- المطبوعات

163- العياشي زرزار، **محاضرات في مقياس أنظمة المعلومات**، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018.

164- خليفة دلهوم، **نظام المعلومات التسويقية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.

165- دادو مراد، **مطبوعة لمقرر الاتصال وأنظمة المعلومات**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017/2016.

6- التقارير

166- NIKE. INC. REPORTS FISCAL.2022 SECOND QUATER RESULTS.

30 NOVEMBER 2021-<http://www.Study.com>

7- المواقع الالكترونية

167- Thibault Finck, choisir un ERP en 2020 sur quels critères,

<http://www.it for business.fr>

168- <http://www. Panorama. Consulting- groupe.com>

169- [http://www. Statistica.com](http://www.Statistica.com)

170- [http: // www.qps.dz/ar/economie/799441](http://www.qps.dz/ar/economie/799441)

171 - [http: // www.sap.com](http://www.sap.com)

172 - [http: // www.condor.dz](http://www.condor.dz)

173- [http: // www.finances on line.com/erp staistics](http://www.finances on line.com/erp staistics)

174- [http: // www.fresearchgate.net/puplication/350721376](http://www.fresearchgate.net/puplication/350721376), april 2021.

175 - [http: // www.sider-elhadjar.alsolb-dz](http://www.sider-elhadjar.alsolb-dz)

الملاحق

ملحق رقم (01): الاستمارة باللغة العربية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلّة

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

عنوان الدراسة: دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة

- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية-

إشراف الدكتور: واضح فواز

من إعداد: بوزوالغ رضوان

إن البيانات الواردة ضمن هذه الاستمارة ستحاط بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا لأغراض

البحث العلمي

تقديم:

أصبح لنظم المعلومات اليوم مكانة خاصة بالنسبة للمؤسسات حيث أصبحت تمثل أداة جيدة لتخفيض التكاليف وتحسين الأداء وتحقيق الأرباح، لكن مع اشتداد المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة أصبح من الضروري أن ينتقل دورها من التركيز على العمليات الداخلية للمؤسسة إلى المساعدة على انفتاح هذه الأخيرة على بيئتها الخارجية بكل ما تحمله من متغيرات (متغيرات تنافسية، تجارية، اقتصادية اجتماعية، بيئية.... إلخ) وأن تساهم في أن تكون هذه المؤسسة منيظة أمام كل ما يجري حولها، ويعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) واحدا من هذه الأنظمة التي انتشر استخدامها بشكل واسع من قبل المؤسسات.

وفي هذا السياق وفي إطار متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال تسعى هذه الاستمارة إلى معرفة دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة

الملاحق

من خلال مساهمتكم في الإجابة على الأسئلة المذكورة أدناه بكل حرية وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) أمام

1

يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب والوحيد

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى الدراسي: ثانوي ليسانس مهندس باستر اجستير دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- المنصب المشغول: مدير رئيس قسم رئيس مصلحة أخرى

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)					
01					تتوفر المؤسسة على قسم (مصلحة) لنظام ERP.
02					يتناسب نظام ERP مع كل الوظائف داخل المؤسسة.
03					يستخدم نظام ERP على مستوى كل وظائف المؤسسة.
04					يشمل استخدام نظام ERP جميع فروع الوظيفة الواحدة.
05					يتم تطبيق نظام ERP بنفس الطريقة في كل مستويات المؤسسة.
06					يلبي نظام ERP الاحتياجات المختلفة للمستخدمين في المؤسسة.
07					تولي الإدارة العليا الأهمية القصوى لتطبيق نظام ERP.
08					ترافق إدارة المؤسسة العاملين وتشاركهم وتساعدهم في عملية استخدام نظام ERP.
09					يوفر نظام ERP مجموعة من المزايا مقارنة بتكلفته.

الملاحق

				يدرك العاملین في المؤسسة أهمية استخدام نظام ERP.	10
				يتم تدريب العمال وتحسين معارفهم باستمرار من أجل الاستخدام الأحسن لنظام ERP.	11
				تعمل المؤسسة على توفير الدعم التقني وضمان عدم تعطل نظام ERP.	12
				تعتبر المؤسسة نظام ERP أولوية استراتيجية زيادة على الأولوية التشغيلية.	13
				يمكن استخدام نظام ERP حتى مع أطراف خارج المؤسسة.	14
				يمكن استخدام نظام ERP في عملية التوقع والتنبؤ.	15
				يساعد نظام ERP في الحصول على معلومات ذات جودة عالية.	16
				يوفر نظام ERP الجهد والوقت في الحصول على المعلومات.	17
				يزود نظام ERP متخذي القرار بمجموعة من التقارير.	18
المحور الثالث: اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة					
1- اليقظة التنافسية					
				تراقب المؤسسة التكاليف (المواد الأولية، المخزون، تكاليف الإنتاج) وتبلغ عنها في حالة ارتفاعها.	19
				يتم التبليغ عن التأخرات الممكنة الحدوث في وقت انجاز الطلبية أو مواعيد استلام المواد الأولية	20
				تستطيع المؤسسة معرفة وضعيتها الحالية مقارنة بمنافسيها لحظة بلحظة (مستوى المخزون، الكميات المنتجة، حجم المبيعات، حجم التكاليف، النتيجة المالية... إلخ).	21
				تسعى المؤسسة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بقدرات المنافسين ونقاط ضعفهم.	22
				تسعى المؤسسة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال وتحقيق التكامل الداخلي والخارجي ودعم امكانيات التحالف والاندماج مع مؤسسات أخرى.	23
				تستخدم المؤسسة المعلومات التي توفرها نظم المعلومات المتوفرة لديها في العملية الإبداعية.	24
				تراقب المؤسسة المنافسين الجدد المحتملين ونمو وأفاق القطاع الذي تنشط فيه.	25
				تستعين المؤسسة بأنظمة المعلومات المتوفرة لديها في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة والعمل على استباق استراتيجيات المنافسين.	26
2- اليقظة التكنولوجية					
				تتوفر المؤسسة على قواعد بيانات خاصة بالتقنيات	27

الملاحق

					والأساليب التكنولوجية المستخدمة يتم تحيينها باستمرار.	
					تقوم المؤسسة بمتابعة المسارات المهنية للأفراد المكافين بمتابعة المشاريع التكنولوجية وتحليل مهاراتهم للتأكد من قدرتهم على القيام بعملية الرصد.	28
					تدعم المؤسسة عملية الابتكار واستيعاب الأفكار التكنولوجية الجديدة وترجمتها على أرض الواقع.	29
					تقوم المؤسسة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة ببراءات الاختراع المتعلقة بالمنافسين.	30
					تقوم المؤسسات بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالاستراتيجيات التكنولوجية المتبعة من قبل المنافسين.	31
					تقوم المؤسسة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير للمنافسين.	32
					لدى المؤسسة القدرة على دمج تكنولوجيات المعلومات الجديدة والذكاء التكنولوجي واستخدامها في عملية الرصد.	33
					تستخدم المؤسسة أنظمة المعلومات المتوفرة لديها في صياغة الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة.	34
3-اليقظة التجارية						
					تعمل المؤسسة على تتبع عملاء المؤسسة، نشاطاتهم واحتياجاتهم.	35
					تقوم المؤسسة بتقييم عملائها حول الخدمة المقدمة لهم ومدى التزامهم اتجاهها.	36
					تسعى المؤسسة إلى كسب رضا وولاء العملاء الحاليين للمؤسسة.	37
					تسعى المؤسسة إلى جذب عملاء جدد.	38
					تسعى المؤسسة إلى توقع الطلبات وإدارة المشتريات بكفاءة عالية.	39
					تستخدم المؤسسة قواعد البيانات المتوفرة لديها في متابعة الموردين والمستهلكين (فئاتهم، أعمارهم وتفضيلاتهم)	40
					لدى المؤسسة القدرة على المفاضلة بين موردي المؤسسة واختيار أحسنهم وتعزيز الاتصال بهم وتبادل المعلومات.	41
					تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات وتعزيز الاتصال بمورديها من أجل التحري عن استراتيجيات المنافسين.	42
4-اليقظة البيئية						
					تقوم المؤسسة بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.	43
					لدى المؤسسة القدرة على معرفة نسب الضرائب المطبقة وتغيراتها.	44
					تتوفر المؤسسة على تطبيقات خاصة بالتواصل الاجتماعي.	45
					تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على العلاقة الحسنة بين	46

الملاحق

					المؤسسة وعمالها وتجنب النزاعات.	
					تحرص المؤسسة على تحسين العلاقة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.	47
					تستخدم المؤسسة تصاميم المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة.	48
					تعمل المؤسسة على ترشيد استعمال الموارد الطبيعية والطاقة والتقليل من أخطار التلوث.	49
					تتبنى المؤسسة أنظمة إدارة بيئية قادرة على التكامل مع أنظمة أخرى.	50

الشكر الجزيل موصول لكم على تفهمكم واهتمامكم.

لمزيد من المعلومات أو الاستفسار يرجى الاتصال على: رقم الهاتف: 0698090676

الإيميل الشخصي radouane.bou21@gmail.com الإيميل المهني r.bouzoualegh@centre-univ-mila.dz

ملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
01	منصف بن خديجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سوق أهراس
02	العايشي زرزار	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة
03	أحسن طيار	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة
04	رياض عيشوش	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
05	بوبكر بوسالم	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي نور البشير البيض
06	فواز واضح	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
07	أحسن العايب	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة
08	ربيع قرين	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
09	حنان يحي الشريف	أستاذ محاضر ب	جامعة فرحات عباس سطيف

ملحق رقم (03): واجهة نظام تخطيط موارد المؤسسة SAP ERP على مستوى مركب سيدار الحجار

Schema des modules SAP ECC6

Sales &
Distribution

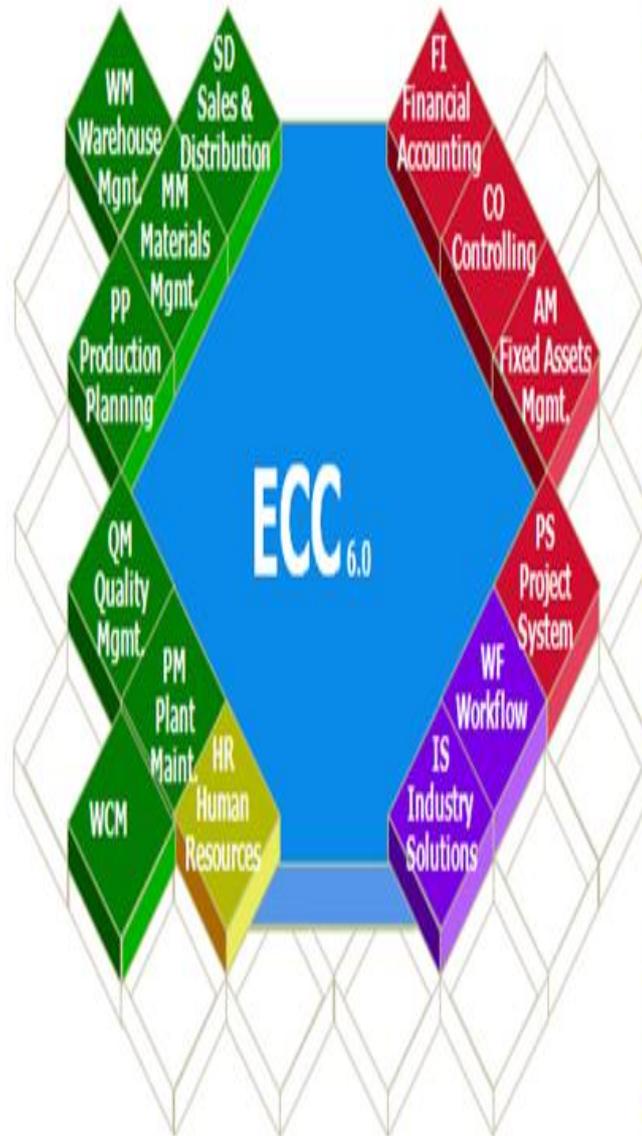
Material
Manager

Production
Planning

Quality
Manager

Plant
Maintenanc

Human
Resources



Financial
Accounting

Controlling

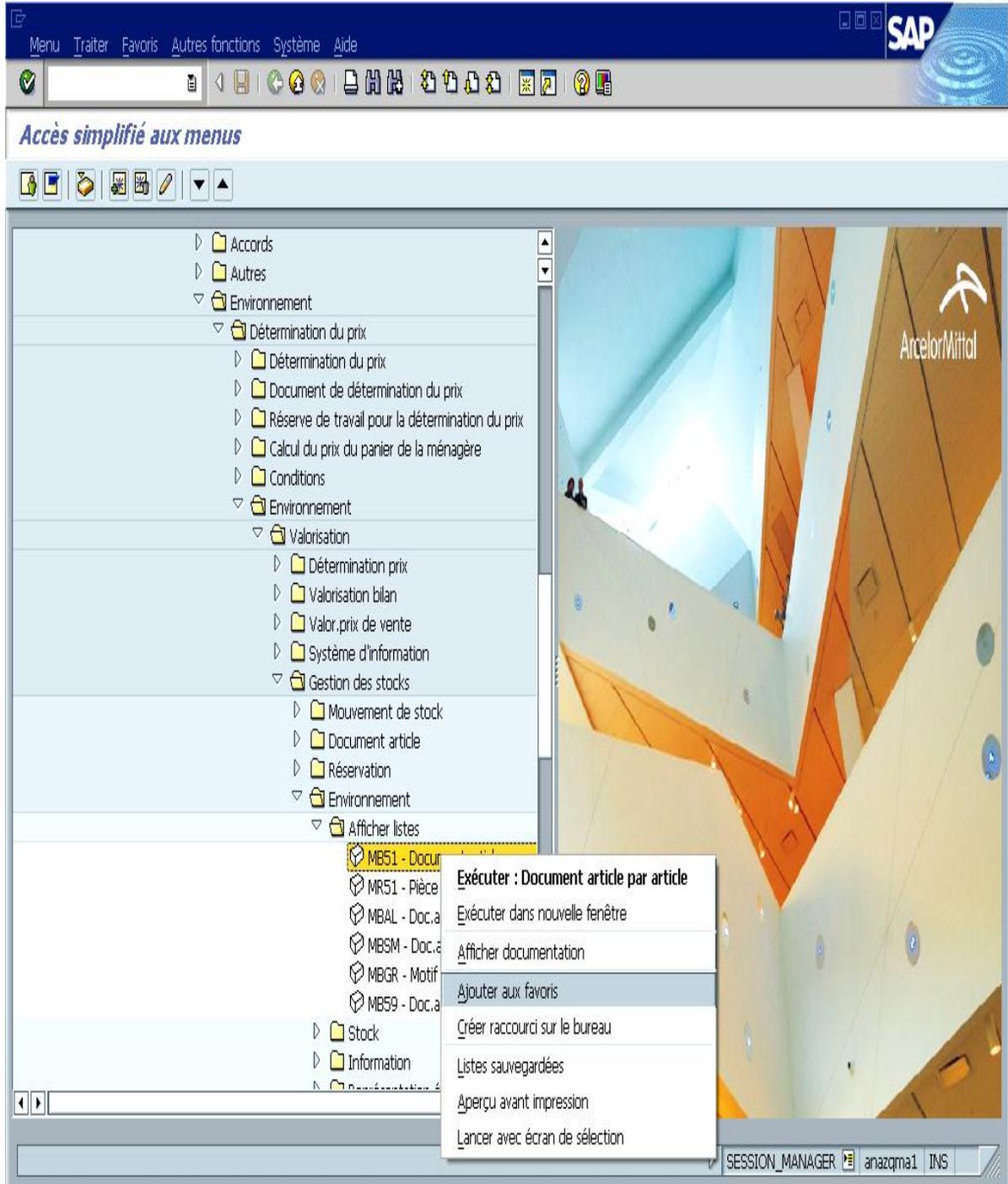
Fixed Asset
Management

Project
System

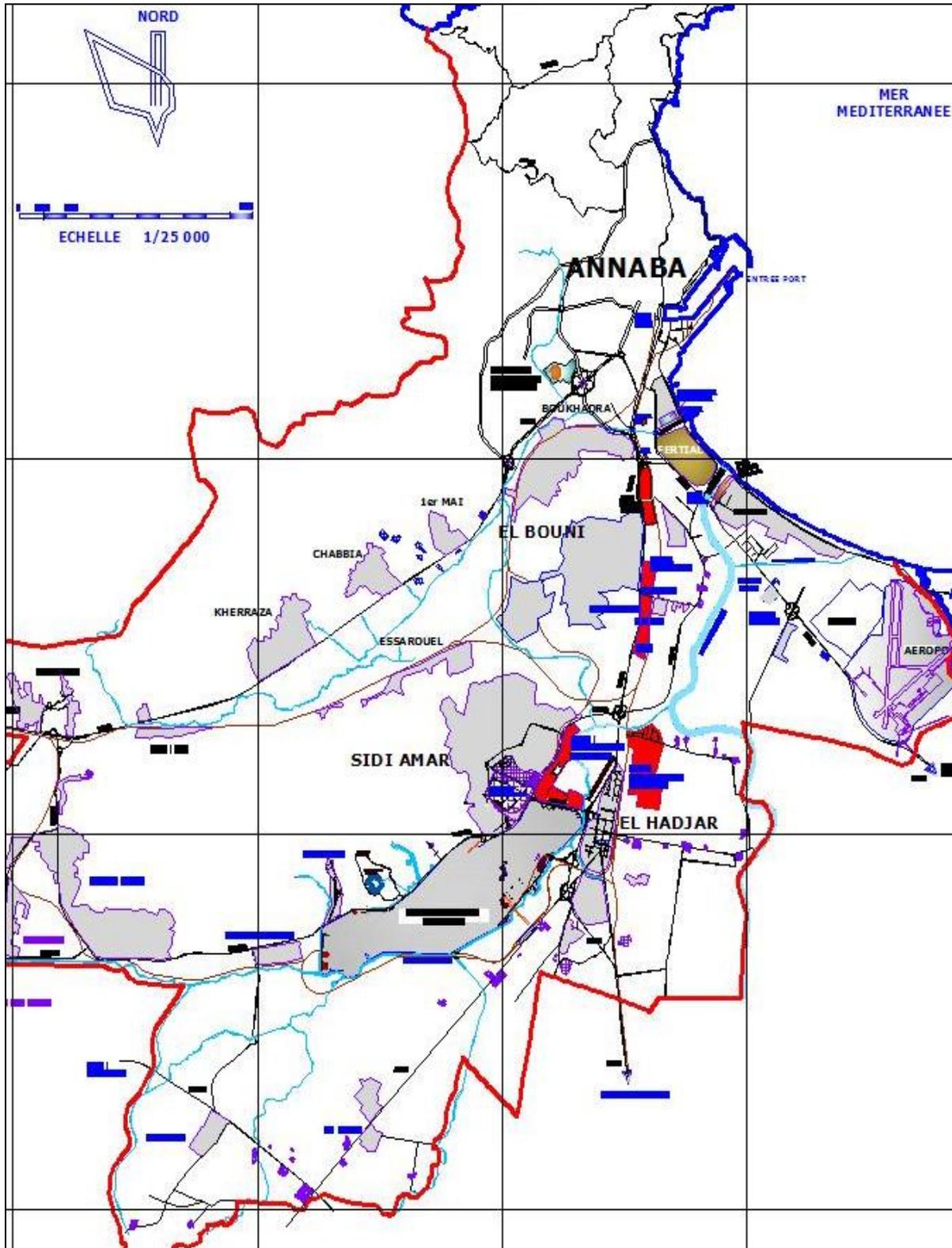
Workflow

Industry
Solutions

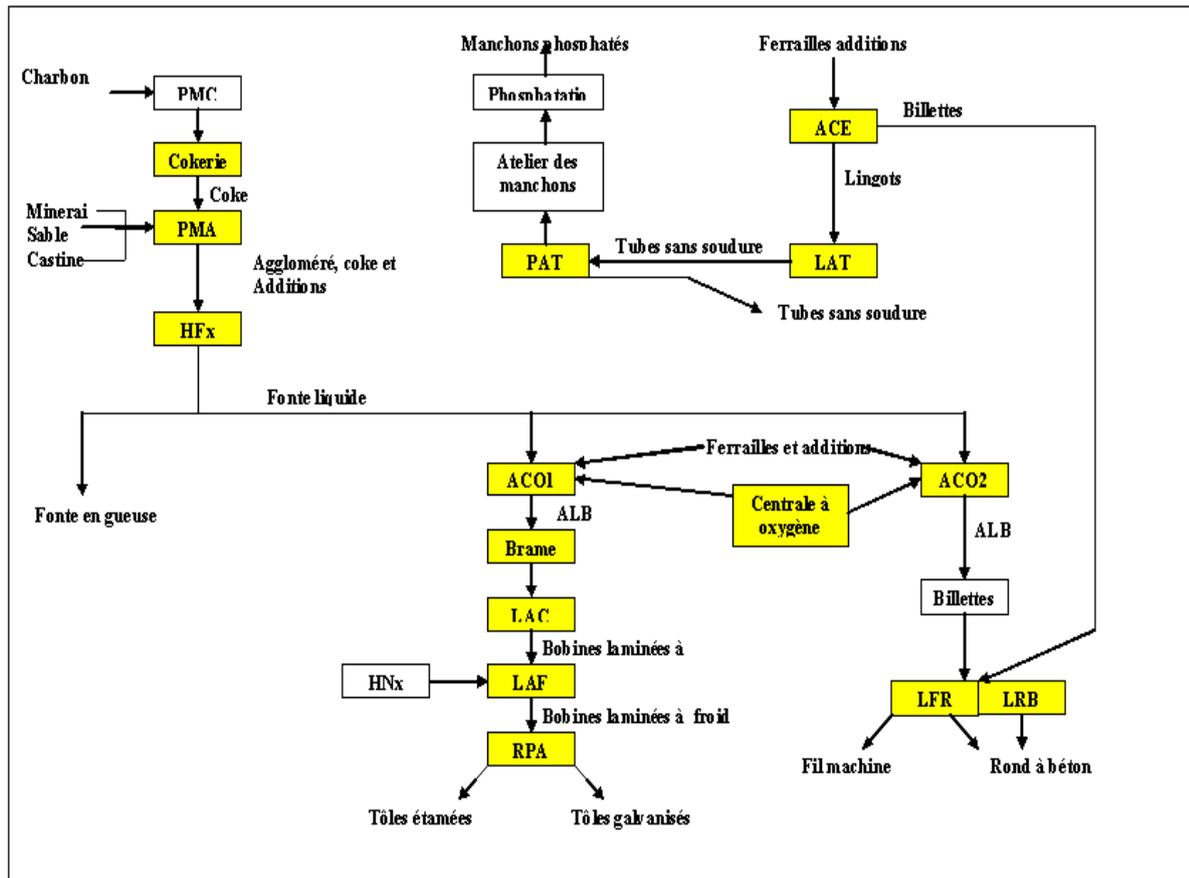
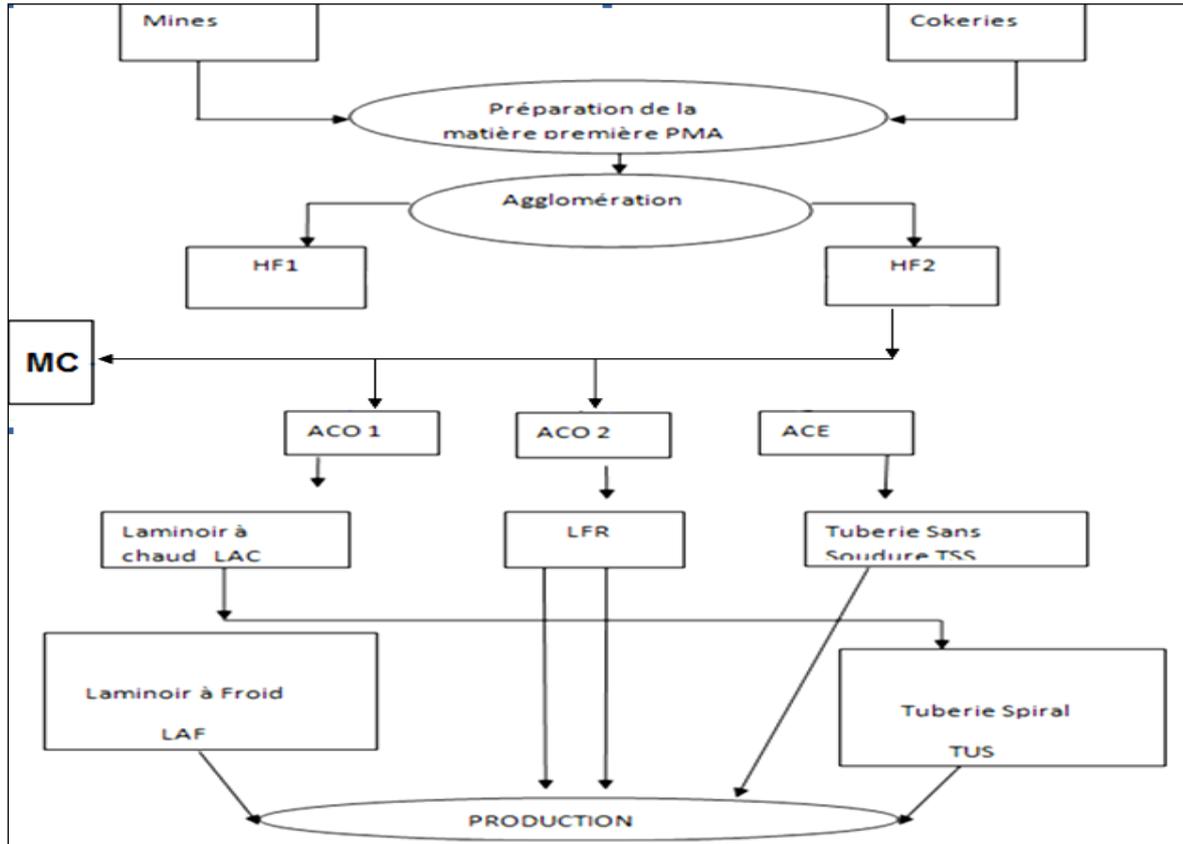
ملحق رقم (04): إحدى نوافذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP SAP على مستوى مركب سيدار الحجار



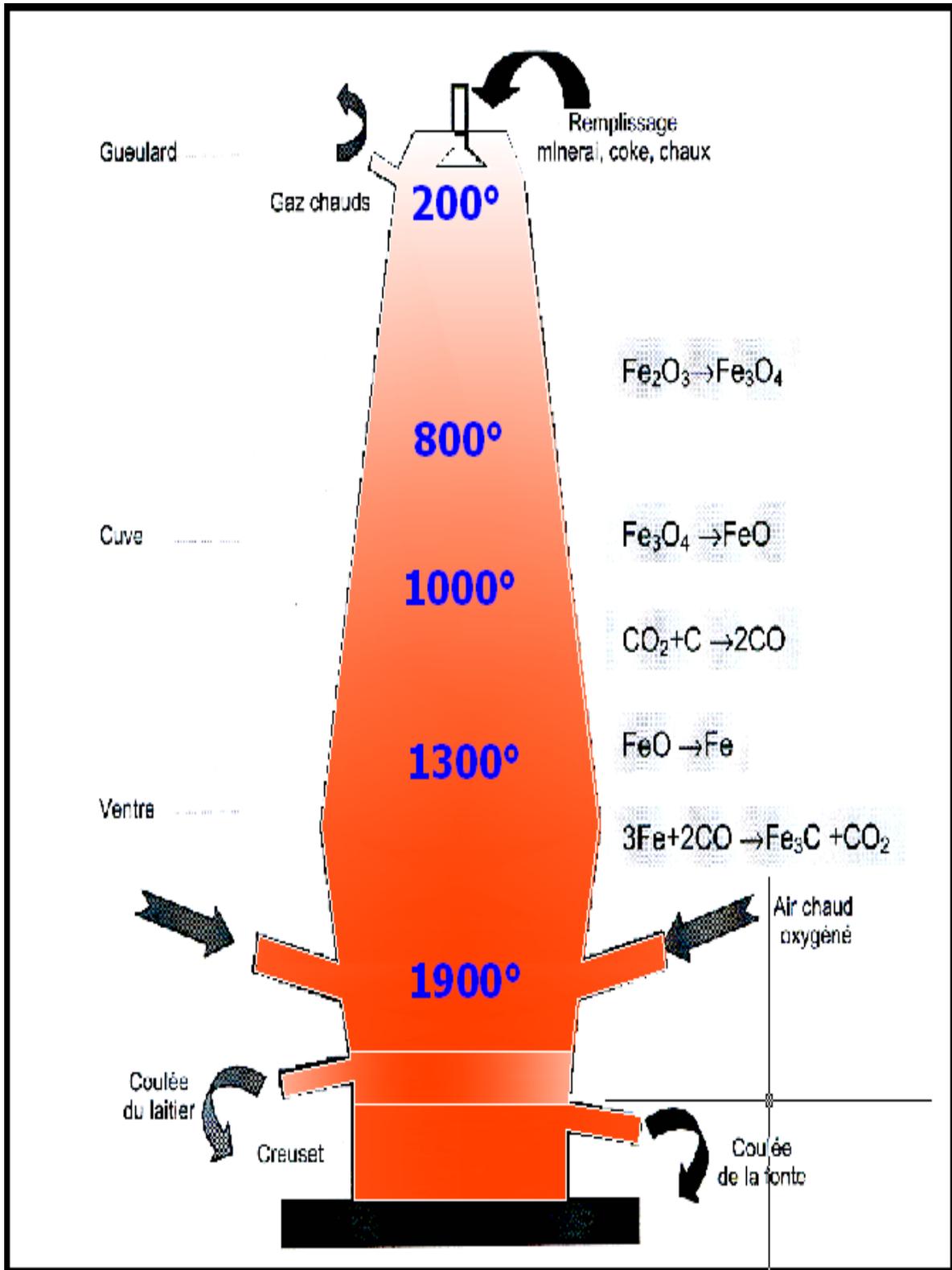
ملحق رقم (05): موقع مركب سیدار الحجار عناية للحديد و الصلب



ملحق رقم (06): عمل وحدات الإنتاج على مستوى مركب سيدار الحجار عناية للحديد والصلب



ملحق رقم (07): مقطع طولوي للفرن العالي



ملحق رقم (08): مخرجات برنامج spss v 26

1- صدق الاسمارة

```

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='E:\bd_1.sav'
  /COMPRESSED.
COMPUTE
ERP=MEAN(Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q7,Q8,Q9,Q10,Q11,Q12,Q13,Q14,Q15,Q16,Q17,Q18) .
EXECUTE.
COMPUTE VCONC=MEAN(Q19,Q20,Q21,Q22,Q23,Q24,Q25,Q26) .
EXECUTE.
COMPUTE VTECH=MEAN(Q27,Q28,Q29,Q30,Q31,Q32,Q33,Q34) .
EXECUTE.
COMPUTE VCOM=MEAN(Q35,Q36,Q37,Q38,Q39,Q40,Q41,Q42) .
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='E:\bd_1.sav'
  /COMPRESSED.
COMPUTE VENV=MEAN(Q43,Q44,Q45,Q46,Q47,Q48,Q49,Q50) .
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='E:\bd_1.sav'
  /COMPRESSED.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
ERP
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

		Corrélations																		
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	ERP
Q1	Corrélation de Pearson	1	,545	,497	,590	,347	,356	,541	,544	,498	,508	,510	,534	,429	,212	,380	,431	,417	,511	,696
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q2	Corrélation de Pearson	,545	1	,714	,662	,456	,508	,486	,570	,583	,465	,493	,522	,388	,305	,454	,508	,504	,450	,763
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q3	Corrélation de Pearson	,497	,714	1	,618	,446	,411	,486	,538	,386	,483	,416	,425	,349	,223	,321	,359	,433	,328	,668
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221

الملاحق

N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	
Q4	Corrélation de Pearson	,590**	,662**	,618**	1	,549**	,443**	,405**	,436**	,500**	,503**	,473**	,508**	,435**	,464**	,436**	,383**	,390**	,389**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q5	Corrélation de Pearson	,347**	,456**	,446**	,549**	1	,320**	,320**	,249**	,305**	,402**	,298**	,354**	,358**	,278**	,314**	,257**	,311**	,262**	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q6	Corrélation de Pearson	,356**	,508**	,411**	,443**	,320**	1	,567**	,613**	,610**	,407**	,431**	,506**	,471**	,404**	,387**	,530**	,565**	,440**	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q7	Corrélation de Pearson	,541**	,486**	,486**	,405**	,320**	,567**	1	,682**	,536**	,431**	,418**	,656**	,560**	,240**	,417**	,571**	,537**	,469**	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q8	Corrélation de Pearson	,544**	,570**	,538**	,436**	,249**	,613**	,682**	1	,564**	,453**	,591**	,627**	,516**	,232**	,426**	,519**	,621**	,467**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q9	Corrélation de Pearson	,498**	,583**	,386**	,500**	,305**	,610**	,536**	,564**	1	,437**	,517**	,532**	,521**	,335**	,473**	,544**	,596**	,562**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q10	Corrélation de Pearson	,508**	,465**	,483**	,503**	,402**	,407**	,431**	,453**	,437**	1	,356**	,556**	,530**	,251**	,408**	,496**	,412**	,375**	,678**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q11	Corrélation de Pearson	,510**	,493**	,416**	,473**	,298**	,431**	,418**	,591**	,517**	,356**	1	,581**	,387**	,453**	,406**	,467**	,517**	,630**	,720**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

الملاحق

N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	
Q12	Corrélation de Pearson	,534**	,522**	,425**	,508**	,354**	,506**	,656**	,627**	,532**	,556**	,581**	1	,566**	,272**	,329**	,520**	,500**	,474**	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q13	Corrélation de Pearson	,429**	,388**	,349**	,435**	,358**	,471**	,560**	,516**	,521**	,530**	,387**	,566**	1	,260**	,410**	,453**	,421**	,437**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q14	Corrélation de Pearson	,212**	,305**	,223**	,464**	,278**	,404**	,240**	,232**	,335**	,251**	,453**	,272**	,260**	1	,314**	,332**	,259**	,450**	,519**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q15	Corrélation de Pearson	,380**	,454**	,321**	,436**	,314**	,387**	,417**	,426**	,473**	,408**	,406**	,329**	,410**	,314**	1	,559**	,619**	,408**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q16	Corrélation de Pearson	,431**	,508**	,359**	,383**	,257**	,530**	,571**	,519**	,544**	,496**	,467**	,520**	,453**	,332**	,559**	1	,568**	,461**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q17	Corrélation de Pearson	,417**	,504**	,433**	,390**	,311**	,565**	,537**	,621**	,596**	,412**	,517**	,500**	,421**	,259**	,619**	,568**	1	,555**	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q18	Corrélation de Pearson	,511**	,450**	,328**	,389**	,262**	,440**	,469**	,467**	,562**	,375**	,630**	,474**	,437**	,450**	,408**	,461**	,555**	1	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
ERP	Corrélation de Pearson	,696**	,763**	,668**	,735**	,558**	,714**	,734**	,760**	,757**	,678**	,720**	,750**	,682**	,519**	,647**	,711**	,732**	,696**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

الملاحق

N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

COMPUTE VTOT=MEAN (VCONC , VTECH , VCOM , VENV) .
EXECUTE .
COMPUTE TOT=MEAN (ERP , VTOT) .
EXECUTE .
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 VCONC
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE .
    
```

Corrélations

		Corrélations								
		Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	VCONC
Q19	Corrélation de Pearson	1	,748**	,592**	,497**	,500**	,513**	,502**	,520**	,735**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	220	221	221	221	221	221	221
Q20	Corrélation de Pearson	,748*	1	,640**	,544**	,463**	,481**	,490**	,561**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	220	221	221	221	221	221	221
Q21	Corrélation de Pearson	,592*	,640**	1	,508**	,473**	,513**	,512**	,555**	,737**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Q22	Corrélation de Pearson	,497*	,544**	,508**	1	,727**	,772**	,697**	,669**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	220	221	221	221	221	221	221
Q23	Corrélation de Pearson	,500*	,463**	,473**	,727**	1	,807**	,721**	,679**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	221	221	220	221	221	221	221	221	221
Q24	Corrélation de Pearson	,513*	,481**	,513**	,772**	,807**	1	,748**	,750**	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	221	221	220	221	221	221	221	221	221
Q25	Corrélation de Pearson	,502*	,490**	,512**	,697**	,721**	,748**	1	,779**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	221	221	220	221	221	221	221	221	221

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	221	221	220	221	221	221	221	221	221
Q26	Corrélation de Pearson	,520*	,561**	,555**	,669**	,679**	,750**	,779**	1	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	221	221	220	221	221	221	221	221	221
VC ON C	Corrélation de Pearson	,735*	,748**	,737**	,845**	,838**	,869**	,846**	,855**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	221	221	220	221	221	221	221	221	221

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 VTECH
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

		Corrélations								
		Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	VTECH
Q27	Corrélation de Pearson	1	,577**	,537**	,441**	,489**	,532**	,486**	,481**	,708**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	218	218	218	216	218	218	218	218	218
Q28	Corrélation de Pearson	,577**	1	,755**	,692**	,662**	,703**	,484**	,537**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	218	221	221	219	221	221	221	221	221
Q29	Corrélation de Pearson	,537**	,755**	1	,626**	,680**	,701**	,576**	,524**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	218	221	221	219	221	221	221	221	221
Q30	Corrélation de Pearson	,441**	,692**	,626**	1	,827**	,860**	,623**	,499**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	219	219	219	219	219	219	219	219
Q31	Corrélation de Pearson	,489**	,662**	,680**	,827**	1	,860**	,642**	,439**	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	218	221	221	219	221	221	221	221	221

الملاحق

Q32	Corrélation de Pearson	,532**	,703**	,701**	,860**	,860**	1	,640**	,496**	,895**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	218	221	221	219	221	221	221	221	221
Q33	Corrélation de Pearson	,486**	,484**	,576**	,623**	,642**	,640**	1	,572**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	218	221	221	219	221	221	221	221	221
Q34	Corrélation de Pearson	,481**	,537**	,524**	,499**	,439**	,496**	,572**	1	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	218	221	221	219	221	221	221	221	221
VTEC H	Corrélation de Pearson	,708**	,847**	,843**	,859**	,866**	,895**	,764**	,692**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	218	221	221	219	221	221	221	221	221

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 VCOM
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

		Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	VCOM
Q35	Corrélation de Pearson	1	,733**	,721**	,735**	,703**	,540**	,502**	,530**	,825**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q36	Corrélation de Pearson	,733**	1	,744**	,724**	,627**	,590**	,507**	,602**	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q37	Corrélation de Pearson	,721**	,744**	1	,853**	,768**	,608**	,571**	,555**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q38	Corrélation de Pearson	,735**	,724**	,853**	1	,798**	,623**	,572**	,557**	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221

الملاحق

Q39	Corrélation de Pearson	,703**	,627**	,768**	,798**	1	,693**	,669**	,528**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q40	Corrélation de Pearson	,540**	,590**	,608**	,623**	,693**	1	,760**	,501**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q41	Corrélation de Pearson	,502**	,507**	,571**	,572**	,669**	,760**	1	,636**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Q42	Corrélation de Pearson	,530**	,602**	,555**	,557**	,528**	,501**	,636**	1	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221
VCO M	Corrélation de Pearson	,825**	,834**	,871**	,879**	,870**	,801**	,792**	,752**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 VENV
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

		Corrélations								
		Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	VENV
Q43	Corrélation de Pearson	1	,608**	,549**	,681**	,718**	,624**	,629**	,674**	,836**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	220	221	219	221	221	221	221
Q44	Corrélation de Pearson	,608**	1	,517**	,689**	,619**	,520**	,636**	,602**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	220	221	219	221	221	221	221
Q45	Corrélation de Pearson	,549**	,517**	1	,615**	,640**	,484**	,507**	,501**	,733**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	218	220	220	220	220
Q46	Corrélation de Pearson	,681**	,689**	,615**	1	,765**	,633**	,711**	,638**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	221	221	220	221	219	221	221	221	221
Q47	Corrélation de Pearson	,718**	,619**	,640**	,765**	1	,753**	,619**	,654**	,874**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	219	219	218	219	219	219	219	219	219
Q48	Corrélation de Pearson	,624**	,520**	,484**	,633**	,753**	1	,665**	,653**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	221	221	220	221	219	221	221	221	221
Q49	Corrélation de Pearson	,629**	,636**	,507**	,711**	,619**	,665**	1	,785**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	221	221	220	221	219	221	221	221	221
Q50	Corrélation de Pearson	,674**	,602**	,501**	,638**	,654**	,653**	,785**	1	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	221	221	220	221	219	221	221	221	221
VEN V	Corrélation de Pearson	,836**	,787**	,733**	,867**	,874**	,813**	,844**	,839**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	221	221	220	221	219	221	221	221	221

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=VCONC VTECH VCOM VENV VTOT
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

		Corrélations				
		VCONC	VTECH	VCOM	VENV	VTOT
VCONC	Corrélation de Pearson	1	,781**	,750**	,714**	,893**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221

VTECH	Corrélation de Pearson	,781**	1	,762**	,744**	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221
VCOM	Corrélation de Pearson	,750**	,762**	1	,895**	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	221	221	221	221	221
VENV	Corrélation de Pearson	,714**	,744**	,895**	1	,916**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	221	221	221	221	221
VTOT	Corrélation de Pearson	,893**	,905**	,931**	,916**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	221	221	221	221	221

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=ERP VTOT TOT
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		ERP	VTOT	TOT
ERP	Corrélation de Pearson	1	,774**	,937**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	221	221	221
VTOT	Corrélation de Pearson	,774**	1	,946**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	221	221	221
TOT	Corrélation de Pearson	,937**	,946**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	221	221	221

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 12:44:51
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	221	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	221	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	18

RELIABILITY

/VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 12:45:28
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	220	99,5
	Exclue ^a	1	,5
	Total	221	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	8

RELIABILITY

/VARIABLES=Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 12:46:02
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	216	97,7
	Exclue ^a	5	2,3
	Total	221	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	8

RELIABILITY

/VARIABLES=Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 12:46:29
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	221	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	221	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	8

RELIABILITY

/VARIABLES=Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 12:47:01
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	98,6
	Exclue ^a	3	1,4
	Total	221	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments

,929	8
------	---

RELIABILITY

/VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39
 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 12:47:34
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	212	95,9
	Exclue ^a	9	4,1
	Total	221	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	32

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21
Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43
Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 12:48:11
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	212	95,9
	Exclue ^a	9	4,1
	Total	221	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	50

FREQUENCIES VARIABLES=المنصب_المشغول_سنوات_الخبرة_المستوى_الدراسي_السن_الجنس=

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 12:06:03
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=المنصب_المشغول_سنوات_الخبرة_المستوى_الدراسي_السن_الجنس= /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

		الجنس	السن	الدراسي_المستوى	الخبرة_سنوات	المنصب_المشغول
N	Valide	221	221	221	221	221
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الملاحق

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	168	76,0	76,0	76,0
	انثى	53	24,0	24,0	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	71	32,1	32,1	32,1
	سنة 40 إلى 31 من	85	38,5	38,5	70,6
	سنة 50 إلى 41 من	55	24,9	24,9	95,5
	سنة 50 من أكثر	10	4,5	4,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

المستوى_الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	19	8,6	8,6	8,6
	ليسانس	81	36,7	36,7	45,2
	مهندس	63	28,5	28,5	73,8
	ماستر	56	25,3	25,3	99,1
	ماجستير	2	,9	,9	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	62	28,1	28,1	28,1
	سنوات 10 إلى 5 من	67	30,3	30,3	58,4
	سنوات 10 من أكثر	92	41,6	41,6	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

الملاحق

المشغول_المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	3	1,4	1,4	1,4
قسم رئيس	26	11,8	11,8	13,1
مصلحة رئيس	66	29,9	29,9	43,0
أخرى	126	57,0	57,0	100,0
Total	221	100,0	100,0	

4- الارتباط

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=VCONC VTECH VCOM VENV ERP
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	27-DEC-2021 12:59:57	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=VCONC VTECH VCOM VENV ERP /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

Corrélations

		VCONC	VTECH	VCOM	VENV	ERP
VCONC	Corrélation de Pearson	1	,781**	,750**	,714**	,710**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221
VTECH	Corrélation de Pearson	,781**	1	,762**	,744**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	221	221	221	221	221
VCOM	Corrélation de Pearson	,750**	,762**	1	,895**	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	221	221	221	221	221
VENV	Corrélation de Pearson	,714**	,744**	,895**	1	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	221	221	221	221	221
ERP	Corrélation de Pearson	,710**	,694**	,691**	,725**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	221	221	221	221	221

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=ERP VTOT
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 13:00:42
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=ERP VTOT /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Corrélations

ERP | VTOT

ERP	Corrélation de Pearson	1	,774**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	221	221
VTOT	Corrélation de Pearson	,774**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	221	221

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5- الانحدار

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT VCONC
/METHOD=ENTER ERP.
    
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 13:02:19
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT VCONC /METHOD=ENTER ERP.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,07
	Mémoire requise	4800 octets

Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels 0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ERP ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : VCONC
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,710 ^a	,503	,501	,53903

- a. Prédicteurs : (Constante), ERP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	64,511	1	64,511	222,030	,000 ^b
	de Student	63,631	219	,291		
	Total	128,142	220			

- a. Variable dépendante : VCONC
 b. Prédicteurs : (Constante), ERP

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,400	,230		1,742	,083
	ERP	,869	,058	,710	14,901	,000

- a. Variable dépendante : VCONC

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT VTECH
 /METHOD=ENTER ERP.

Régression

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 13:07:13
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT VTECH /METHOD=ENTER ERP.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4800 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ERP ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : VTECH

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,694 ^a	,482	,479	,55744

a. Prédicteurs : (Constante), ERP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	63,205	1	63,205	203,401	,000 ^b
	de Student	68,052	219	,311		
	Total	131,257	220			

a. Variable dépendante : VTECH

b. Prédicteurs : (Constante), ERP

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,186	,237		,783	,434
	ERP	,861	,060	,694	14,262	,000

a. Variable dépendante : VTECH

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT VCOM
/METHOD=ENTER ERP.
    
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 13:08:03
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT VCOM /METHOD=ENTER ERP.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	4800 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ERP ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : VCOM
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,691 ^a	,478	,476	,51193

- a. Prédicteurs : (Constante), ERP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	52,576	1	52,576	200,617	,000 ^b
	de Student	57,393	219	,262		
	Total	109,969	220			

- a. Variable dépendante : VCOM
 b. Prédicteurs : (Constante), ERP

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,825	,218		3,785	,000
	ERP	,785	,055	,691	14,164	,000

- a. Variable dépendante : VCOM

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT VENV
/METHOD=ENTER ERP.
    
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue	27-DEC-2021 13:08:36	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221

الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT VENV /METHOD=ENTER ERP.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	4800 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ERP ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : VENV

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,725 ^a	,525	,523	,49485

a. Prédicteurs : (Constante), ERP

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	59,252	1	59,252	241,968	,000 ^b
	de Student	53,628	219	,245		
	Total	112,879	220			

a. Variable dépendante : VENV

b. Prédicteurs : (Constante), ERP

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,639	,211		3,031	,003
	ERP	,833	,054	,725	15,555	,000

a. Variable dépendante : VENV

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT VTOT
/METHOD=ENTER ERP.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		27-DEC-2021 13:09:07
Commentaires		
Entrée	Données	E:\bd_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	221
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT VTOT /METHOD=ENTER ERP.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,07
	Mémoire requise	4800 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ERP ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : VTOT

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,774 ^a	,599	,597	,42787

a. Prédicteurs : (Constante), ERP

		ANOVA ^a				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	59,793	1	59,793	326,607	,000 ^b
	de Student	40,093	219	,183		
	Total	99,887	220			

a. Variable dépendante : VTOT

b. Prédicteurs : (Constante), ERP

t Table

cum. prob	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										

ملحق رقم 10.jpg

https://mail.google.com/_/scs/mail-static/_/js/k=gmail.main.fr.3pxW...

معامل ارتباط بيرسون
قيم معامل الارتباط عند مستويات معنوية مختلفة

n	.1	.05	.02	.01	.001	n	.1	.05	.02	.01	.001
1	.98769	.99692	.999507	.999877	.9999988	16	.4000	.4683	.5425	.5897	.7084
2	.90000	.95000	.98000	.990000	.99900	17	.3887	.4555	.5285	.5751	.6932
3	.8054	.8783	.93433	.95873	.99116	18	.3783	.4438	.5155	.5614	.6787
4	.7293	.8114	.8822	.91720	.97406	19	.3687	.4329	.5034	.5487	.6652
5	.6694	.7545	.8329	.8745	.95074	20	.3598	.4227	.4921	.5368	.6524
6	.6215	.7067	.7887	.8343	.92493	25	.3233	.3809	.4451	.4869	.5974
7	.5822	.6664	.7498	.7977	.8982	30	.2960	.3494	.4093	.4487	.5541
8	.5494	.6319	.7155	.7646	.8721	35	.2746	.3246	.3810	.4182	.5189
9	.5214	.6021	.6851	.7348	.8471	40	.2573	.3044	.3578	.3932	.4896
10	.4973	.5760	.6581	.7079	.8233	45	.2428	.2875	.3384	.3721	.4648
11	.4762	.5529	.6339	.6835	.8010	50	.2306	.2732	.3218	.3541	.4433
12	.4575	.5324	.6120	.6614	.7800	60	.2108	.2500	.2948	.3248	.4078
13	.4409	.5139	.5923	.6411	.7603	70	.1954	.2319	.2737	.3017	.3799
14	.4259	.4973	.5742	.6226	.7420	80	.1829	.2172	.2565	.2830	.3568
15	.4124	.4821	.5577	.6055	.7246	90	.1726	.2050	.2422	.2673	.3375
						100	.1638	.1946	.2301	.2540	.3211

تم بحمد الله