

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

دور نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال

الخاصة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر - قالمة -

إشراف الأستاذ(ة):

د. بولقصيات محفوظ

إعداد الطلبة:

-صويلح أسامة

-قرني عبد الرزاق

السنة الجامعية 2023 - 2024



## شكر وعرفان

قال الله تعالى: «لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ»

الحمد لله التوحيد في الجلال بجمال الجمال تعظيما وتكبيرا، التفرد بصريف الأمور على التفصيل والإجمال تقديرا وتدييرا.

نحمد الله العليّ القدير ونثني عليه الثناء كله بفضلته وتوفيقه ثم إنجاز هذا العمل، ونصلي ونسلم على قرّة أعيننا هيبنا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أما بعد عرفانا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر والثناء إلى من كان قدوة لنا في هذا البعث العلمي، إلى الذي أثار بصائحه الثمينة ومعارفه القيمة فكان غيرنا صح وموجه إلى الدكتور

"بولقصبيا محفوط".

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل أساتذة القسم وإلى كل من قدم لنا يد العون

# إهداء

علمتني الحياة بأن النجاح ما هو إلا خطوة أخرى نحو تحد  
آخر. وها هي خطوة أخرى أخطوها نحو تحقيق المراد،

والتي أتقدم بإهدائها

إلى أعز وأعلى أناس في حياتي، والداي العزيزان

الذي أنار رزقي وكان سدا وسيا في الوصول

إلى زوجتي

إلى إهوتي حفظهم الله ورعا لهم، إلى أولادي فئدة كبري  
نور الهدى، محمد أمين، أميرة نهي حفظهم الله ورعا لهم

إلى عائلتي وأصدقائي.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

عبدالرزاق

## إهداء

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحام قريبا،  
ولا الطريق كان محفوظا بالتسهيلات، لكنني فعلتها.

أهدي تخرجي

الى ملاكي في الحياة قره عيني وأعز ما أملك غاليتي التي سهرت وكانت معي في كل حالتي  
وضغوطاتي يكفي أن تعرفني أن لكى ابنا ينظر فرصة واحدة ليخدم لك الروح والقلب والعين  
هدية لما قدمته لاطالما عاهدتك بالنجاح وها أنا اليوم أتممت وعدي وأهديته لك  
"أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها"

الى من كلاله الله بالهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار  
الى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى روح "أمي الغالي".

الى من رزقت بهم سنا وملاذي الأول والأخير أخوتي

الى العائلة الكريمة

الى كل من أسهم معي في إنجاز هذا العمل أنا ممتنا جدا

وفي الختام

كما قيل كان ماما فاهتملا ثم أصبح حقيقة

لا خيالاً والحمد لله على التمام

أسامة

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور نظام المعلومات التسويقي في إستمرارية المؤسسة لما له من علاقة وطيدة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على حد سواء وذلك لأهميته الكبيرة في بناء لبنة قوية عن طريق تدفق مختلف المعلومات والبيانات التي توفرها بيئة المؤسسة ويقوم هذا الأخير بمعالجتها وفرزها حسب درجة الأولوية مما يسهل عمل مدراء التسويق ويساعدهم على الإختيار الأمثل للقرارات المؤسسية.

**الكلمات المفتاحية:** نظام المعلومات التسويقي، بحوث التسويق، المؤسسة الإقتصادية، نشاط المؤسسة.

## Abstract :

This study seeks to clarify the role of the marketing information system in the continuity of the institution because of its close relationship with both the internal and external environment of the institution, due to its great importance in building a strong foundation through the flow of various information and data provided by the institution's environment, and the latter processs and sorts them according to the degree of priority which facilitates the work of marketing managers and helps them make the optimal choice of marketing decisions.

**Keywords:** The marketing information system, Market research, Economic institution, Institution Activity.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	إهداءات
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري نظام المعلومات التسويقي</b>	
8	تمهيد:
9	المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات.
9	▪ المطلب الأول: مفاهيم حول نظام المعلومات.
12	▪ المطلب الثاني: مفهوم نظام المعلومات (الأهمية، الخصائص).
16	▪ المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات.
17	▪ المطلب الرابع: وظائف نظام المعلومات.
18	المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات التسويقية.
18	▪ المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات التسويقية (تعريف، أهمية، خصائص).
21	▪ المطلب الثاني: المعلومات التسويقية ومصادرها.
22	▪ المطلب الثالث: مراحل إنشاء نظام المعلومات التسويقية.
23	▪ المطلب الرابع: مكونات نظام المعلومات التسويقية.
25	المبحث الثالث: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية.
25	▪ المطلب الأول: نظام البحوث التسويقية.
29	▪ المطلب الثاني: نظام الإستخبارات التسويقية.
32	▪ المطلب الثالث: نظام التقارير المحاسبية والتجارية.
34	▪ المطلب الرابع: نظام النمذجة والمساعدة في إتخاذ القرارات.
36	خلاصة الفصل



الفصل الثاني: بيئة أعمال المؤسسة.	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: البيئة الداخلية.
39	▪ المطلب الأول: تعريف البيئة الداخلية وخصائصها.
41	▪ المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية.
42	▪ المطلب الثالث: أبعاد البيئة الداخلية.
43	▪ المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية.
46	المبحث الثاني: البيئة الخارجية.
46	▪ المطلب الأول: تعريف بيئة المؤسسة الخارجية.
47	▪ المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية.
51	▪ المطلب الثالث: علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية.
53	▪ المطلب الرابع: علاقة البيئة الخارجة بالأداء الكلي للمؤسسة.
56	المبحث الثالث: مكونات البيئة الخارجية:
56	▪ المطلب الأول: تقسيمات مختلفة للبيئة الخارجية .
58	▪ المطلب الثاني: البيئة الخارجية العامة وعواملها.
60	▪ المطلب الثالث: بيئة الأعمال الخاصة.
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر.	
66	المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر
66	▪ المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر
68	▪ المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر
69	▪ المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
72	▪ المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
72	▪ المطلب الثاني: تنفيذ أداة الدراسة
73	▪ المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
76	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

## فهرس المحتويات

76	▪ المطب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.
81	▪ المطب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني
90	▪ المطب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
93	خلاصة الفصل
95	خاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
108	الملاحق.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة	73
02	طول الخلايا واتجاه إجابة أفراد العينة	73
03	معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	74
04	نتائج اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان	75
05	نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الاستبيان	75
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.)	76
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	77
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل الدراسي.	79
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.	80
10	نتائج إجابات أفراد العينة حول نظام بحوث التسويق في مؤسسة عمر بن عمر	81
11	نتائج إجابات أفراد العينة حول نظام الاستخبارات التسويقية في مؤسسة عمر بن عمر	83
12	نتائج إجابات أفراد العينة حول نظام التسجيلات الداخلية في مؤسسة عمر بن عمر	86
13	نتائج إجابات أفراد العينة حول قاعدة بيانات المؤسسة في مؤسسة عمر بن عمر	88

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة	61
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية العامة)	69
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الوحدات)	70
04	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.	77
05	تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن.	78
06	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	79
07	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.	80

# مقدمة عامة

يشهد العالم في الوقت الراهن عصرا إختلفت ملامحه عن ذي قبل بموجات في التطورات والتغيرات في شتى المجالات سواء على الصعيد الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي، فبدأ من الاقتصاد المغلق ووصولاً إلى الاقتصاد المفتوح، أصبح هناك عالماً مفتوحاً على بعضه البعض، فمن بين التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الاقتصادية التغيرات المتتالية في ظل اقتصاد السوق، إذ أصبح لزاماً على المؤسسة الجزائرية القدرة على التكيف والتأقلم مع هذا الانفتاح، مع زيادة بيئة الأعمال تعقداً وتشابكاً وإتسامها بالتغير السريع والمفاجئ بالإضافة إلى ديناميكية البيئة، والهدف من هذا كله الحصول على معلومات عنها وعلى حسابها من فرص أو تهديدات محتملة.

ولم يتصور أحد قبل عقدين من الزمان أن يصل التطور في المعلومات وتقنياتها والاتصالات ما وصلت إليه الآن، لقد أصبحت المعلومات تنشر على نطاق واسع وبسرعة كبيرة، ولا يمكن الوصول إليها في كثير من الأحيان إلا باستخدام تقنيات هي الأكثر تطوراً، لذا فإننا نلاحظ أن المنظمات تعاملت مع هذه التطورات بأحد ثلاث طرق وهي إما التجاوب معها وملاحقتها والاستفادة منها في مجالات عملها، أو التعرف عليها من الجانب النظري مع إهمال الجانب التطبيقي، أو العجز عن السيطرة عليها واستيعابها وبالتالي مقاومتها.

فعلى الإدارة التسويقية شأنها شأن الإدارات الأخرى ممارسة أنشطتها في ظل ما يسمى بثورة المعلومات إذ تواجه كميات هائلة من البيانات التي يتعذر الاستفادة منها بصيغها الأولية لعدم ملائمتها لحاجات الإدارة التسويقية، وعليه تقتضي ضرورة التعامل السليم مع هذا البيانات من خلال تحصيلها ومعالجتها لتوفير المعلومات الملائمة وعدم إغراق هذه الإدارة بمعلومات لا تحتاجها، ويسهم نظام المعلومات التسويقية في تحقيق ذلك من خلال الوظائف التي ينجزها والمتمثلة بتحصيل البيانات ومعالجتها وتخزينها وتحديثها وتوزيعها للجمعيات المستفيدة منها.

من جهة ثانية منظمات الأعمال، تكون ذات قوة تنافسية عالية إذا ما كان لديها معلومات وكانت قادرة على استثمار تلك المعلومات بالطريقة التي تصل بها إلى أهدافها، فتعددت الأنظمة المتبعة للحصول على تلك المعلومات وإدارتها ومن بينها نظام المعلومات التسويقية كوسيلة مستمرة تستخدمها منظمات الأعمال العصرية من أجل ضمان تدفق مستمر للمعلومات ومحاولة إدارتها بشكل يحقق لها أهدافها التي تسعى إليها،

وتنحصر أهمية نظام المعلومات التسويقية خصوصا في الدعم الذي يقدمه لمتخذ القرار حيث يوفر المعلومات اللازمة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة السياسات التسويقية المختلفة وترشيد القرارات الإدارية فمثل هذه القرارات تحتاج لبيانات ومعلومات عديدة، وكلما كانت المعلومات متوفرة كلما كانت إمكانية الاستفادة من الفرص بشكل جيد يضمن لها البقاء والاستمرار.

### الإشكالية:

تزداد أهمية نظام المعلومات التسويقية يوما بعد يوم من خلال دوره الفعال في صياغة الإستراتيجيات التنافسية، وتوفير المعلومات اللازمة عن المنافسين الحاليين والمرقبين، ومعرفة إستراتيجياتهم وأسعار منتجاتهم وخدماتهم وكل ما يؤثر على مركزها التنافسي وحصتها السوقية. وبناء على ذلك فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على واقع نظام المعلومات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واستخدام هذا النوع من النظم في زيادة قدرتها التنافسية. لذلك تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الجوهري التالي:

✚ ما هو دور نظام المعلومات التسويقية في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- هل يساهم نظام بحوث التسويق في مؤسسة عمر بن عمر في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال؟
- هل يساهم نظام إستخبارات التسويقية في مؤسسة عمر بن عمر في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال؟
- هل يساهم نظام التسجيلات الداخلية في مؤسسة عمر بن عمر في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال؟
- هل تساهم قاعدة بيانات المؤسسة في مؤسسة عمر بن عمر في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال؟

### 1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا طرح الفرضيات الموالية:

الفرضية الرئيسية: يساهم نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة في مؤسسة عمر بن عمر.

### الفرضية الفرعية الأولى:

يتمتع نظام بحوث التسويق في مؤسسة عمر بن عمر بفعالية كبيرة في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال

الفرضية الفرعية الثانية: يتمتع نظام الاستخبارات التسويقية في مؤسسة عمر بن عمر بفعالية كبيرة في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال

الفرضية الفرعية الثانية: يتمتع نظام التسجيلات الداخلية في مؤسسة عمر بن عمر بفعالية كبيرة في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال

الفرضية الفرعية الثالثة: تتمتع قاعدة بيانات مؤسسة عمر بن عمر بفعالية كبيرة في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال

الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة في مؤسسة عمر بن عمر

### 2. أهمية الدراسة:

تعتبر عملية صنع القرارات وإتخاذها من أهم الإجراءات التنظيمية في أية مؤسسة، وإرتباطها بمختلف النشاطات ومن بينها بناء وتطوير نظم المعلومات، بما فيها المعلومات التسويقية التي تعتبر أداة فعالة يعتمد عليها في إدارة الحاضر ورسم صورة المستقبل، وذلك بالحصول على معلومات كافية بشأنها تمكن متخذ القرار من إتخاذ قراراته على نحو مدروس، وعدا ذلك فإن غياب المعلومات التي يحتاج إليها يجعل مهمة إتخاذ القرار بالغة الصعوبة والتعقيد.

تأخذ هذه الدراسة أهميتها في إبراز دور نظام المعلومات التسويقية خصوصا في التكيف في بيئة الأعمال الخاصة المرتبطة بالمؤسسات الإقتصادية على وجه الخصوص وإتخاذ مختلف القرارات باعتبارها أمر ضروري وحيوي، حيث يتزايد إهتمام الباحثين والمختصين والمؤسسات بالمعلومات وبالخصوص المعلومات التسويقية.



حيث جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع " دور نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، مؤسسة عمر بن عمر أنموذجا الأمر الذي يستدعي جمع ومعالجة المعلومات التسويقية من خلال وضع نظام معلومات تسويقي دائم وفعال.

### 3. أهداف الدراسة:

إن تناولنا لهذه الدراسة واختيار هذا الموضوع يرمي إلى:

- التعرف على البيئة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية، والتي تعتبر مصدر مدخلات نظام المعلومات التسويقية.
  - إبراز أهمية نظم المعلومات التسويقية.
  - التعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات، ومتطلباتها من المعلومات.
  - تحديد مدى فعالية القرارات في المؤسسة الجزائرية.
  - لفت انتباه إدارة المؤسسات الجزائرية لأهمية نظام المعلومات التسويقية ودورها في رصد البيانات.
  - تحليل وتقييم نظام المعلومات الحالي في المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار بها.
  - التعرف على مستوى تطبيق نظام المعلومات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية.
  - تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، فيما يخص الاهتمام أكثر بنظام المعلومات التسويقية وتطويره بما يعزز القدرات التنافسية.
- بناء على ما تقدم إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن دور نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومدى إدراك مسيري مؤسسة عمر بن عمر بأهمية المعلومات التسويقية.

### 4. أسباب اختيار الموضوع :

هناك أسباب عديدة دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره منها:

#### 1- أسباب موضوعية:

- أهمية الموضوع نظرا لمكانة النشاط التسويقي في المنظمات الاقتصادية الحديثة.

- الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات بالتسويق مما يلعبه من دور في تطوير المؤسسة.
- موضوع نظم المعلومات وخاصة التسويقية لم يحظى بالدراسة الوافية إذ غالبية الدراسات في هذا الموضوع حسب إطلاعي تناولت البحوث التسويقية كمفهوم لنظام المعلومات.
- إدراك أهمية نظام المعلومات التسويقية ومدى تأثيره على اتخاذ القرار التسويقي وقدرة المؤسسة على التكيف.

### 2- أسباب ذاتية:

- تناسب الموضوع مع التخصص.
- كثرة المراجع وتنوعها.
- الميل الشخصي والرغبة الذاتية في معالجة الموضوع.
- الاهتمام بالجانب التسويقي.
- قابلية الموضوع للتطبيق في المؤسسة محل الدراسة.

### 5. منهج الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية إنتهجنا المنهج الوصفي التحليلي حتى يتسنى لنا فهم الموضوع محل الدراسة واستخراج العناصر التي يمكن إسقاطها على الدراسة التطبيقية.

### 6. الأدوات المستعملة في الدراسة:

إعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من أجل تحقيق أهداف الدراسة التي تمثلت في مصادر أولية وهي عامة ما إستفدنا منه من طرف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى مصادر أخرى ثانوية تمثلت أساسا في الكتب والمقالات العلمية والمنتقيات والمذكرات ورسائل التخرج السابقة التي تهتم ببعض جوانب الموضوع

### 7. صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء قيامنا بهذه الدراسة بعض من الصعوبات كانت تقف حائلا دون تحقيق غاياتنا نذكر منها:

- صعوبة في جمع المعلومات للقيام بربط العلاقة بين المتغيرين.

- صعوبة الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية بإعتبارها سرية.
- صعوبات فيما يخص الجانب التطبيقي وذلك أثناء توزيع الإستثمارات على المؤسسة التي اختارتها الدراسة وعدم تعاون البعض منها، وإرجاع الإستثمارات دون ملئها وهذا أثر على عينة الدراسة التي كنا نطمح أن تكون أكبر مما هي عليه.

### 8. حدود الدراسة:

تم تقسيم حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة داخل مؤسسة عمر بن عمر -قائمة-
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2024/05/20 إلى غاية 2024/06/05.
- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة عمر بن عمر -قائمة-

# الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام

المعلومات التسويقي

تمهيد:

يُعتبر نظام المعلومات التسويقي أحد أهم المكونات الرئيسية في مجال التسويق الحديث. وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنظمة المترابطة التي تعمل على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.

يُساعد نظام المعلومات التسويقي المنظمات على فهم احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين، وتحديد الفرص التسويقية، وتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة. كما يُساعد على رصد أداء المنظمة في السوق وتقييمه بشكل مستمر.

### المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات.

تلعب نظم المعلومات دوراً إستراتيجياً في حياة المؤسسات لضمان إستمراريتها ونجاحها وعرف هذا النظام تطورات سريعة ومتلاحقة منذ ظهور تكنولوجيا المعلومات وإعتباره جزءاً لا يتجزأ من نظام المعلومات مما جعل هذه الأخيرة أكثر فعالية في المؤسسة حيث تساعدها على أداء أنشطتها وترفع من مستوى كفاءتها. وقبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات وأنواعه ومختلف جوانبه سوف نقوم أولاً بتعريف النظام وعناصره وسماته، وبذلك نقوم بإدراج العلاقة بين النظام والمعلومات.

### المطلب الأول: مفاهيم حول نظام المعلومات.

#### الفرع الأول: مفاهيم حول النظام.

#### • مفهوم النظام:

سنتطرق إلى مفاهيم النظام من خلال العناصر التالية:

إن كلمة النظام متداولة كثيراً في حياتنا اليومية مثل النظام الكوني، نظام جسم الإنسان، وقد ظهرت الحاجة إلى إستخدام مفهوم النظام في مجال الإدارة، مع المضاعفة في حجم التنظيمات الإدارية وإزداد حجم تأثير البيئة الخارجية على المجمعات.

حيث عرف النظام بأنه: " مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة التي تهدف إلى تحقيق هدف

واحد".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفه على نحو أدق وشامل على أنه: " مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة مع بعضها بسلسلة من الصلات من أجل أداء وظيفة محددة أو تحقيق هدف معين، فالنظام مجموعة العناصر التي تشكل ما يدعى بمكونات النظام التي تتكون إما عبارة عن مكونات مادية مثل الحواسيب والشاشات أو خطوط الإتصال أو الورق أو أدوات الكتابة والطباعة، أو مكونات معنوية مثل الخطط والبرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحسين عطى الله أحمد، نظام المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2013، ص42.

<sup>2</sup> قاسم عبد الرزاق محمد، تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص12.

ويعرف أيضا بأنه: " مجموعة من المكونات ذات العلاقة متداخلة مع بعضها، تعمل على نحو متكامل داخل حدود معينة لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة في بيئة ما، وفي سبيل ذلك تقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات تسمح بإستقبال مدخلات مرتدة " <sup>1</sup>.

كما يعتبر النظام ببساطة مجموعة الأجزاء المترابطة التي تعمل على تحقيق الأهداف، وقد يكون النظام طبيعي وقد يكون من صنع البشر، ولكل نظام حدوده التي تفصله عن البيئة المحيطة به، ومعظم النظم تحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة بها وتقدم مخرجات لها، ومن ثم تتفاعل أجزائها مع العناصر الأخرى خارج حدود النظام. <sup>2</sup>

ومما تقدم فإنه يظهر لنا من هذه التعريفات المبسطة للنظام أن النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة وتتفاعل وتتكامل فيما بينها ومع بيئتها لتحقيق أهداف مشتركة.

### • عناصر النظام ومكوناته:

إن لكل نظام مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات، وتختلف النظم بطبيعتها مدخلاتها وعملياتها وأنماط وخصائص مخرجاتها.

1- المدخلات: وتتعلق باستحصال وتجميع العناصر التي تدخل إلى النظام التي تعالج مثلا: المواد الخام، الطاقة، البيانات، الجهودات البشرية، والتي يجب أن تتوفر أغراض المعالجة. <sup>3</sup>

2- العمليات التحويلية: تتحول المدخلات إلى مخرجات عن طريق العمليات التحويلية وقد تكون هذه العمليات في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي أو مهام تؤدي بواسطة أعضاء المؤسسة. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> قاعود عدنان محمد، دراسة وتقييم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات الفلسطينية\_دراسة تطبيقية على شركات المساهمة في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 01.

<sup>2</sup> دهان سلمى، دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية التدقيق الداخلي، مذكرة شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 09.

<sup>3</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 13.

<sup>4</sup> محمد قاسم عبد الرزاق، نظم معلومات محاسبي الحاسوبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1988، ص 08.

3- المخرجات: هي الناتج النهائي من النظام، وقد تكون في شكل منتجات، خدمات، أو معلومات، ...

إلخ وهي ترتبط بالهدف من وجود النظام، وتصنف إلى ثلاث:<sup>1</sup>

– مخرجات تستهلك مباشرة بواسطة أنظمة أخرى.

– مخرجات تستهلك داخل النظام.

– مخرجات يتم التخلص منها في شكل نفايات أو عوائد تدخل في البيئة الطبيعية كالماء، الهواء.

4- التغذية العكسية: إن التغذية العكسية جزء من مدخلات النظام، كما تعتبر بأنها من الخصائص والمميزات

الأساسية له.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: مفاهيم حول المعلومات:

• مفهوم المعلومات:

هناك العديد من التعاريف من الناحية الإصطلاحية يذكر منها:

المعلومات هي مجموعة من الأخبار تحمل معارف، أو علم حول موضوع أو شيء معين فالمعلومة إذا هي

عملية فعل الإخبار، تحتوي على مضمون هو ما يتم الإخبار به في آن واحد بهدف فهم جيد للمحيط.<sup>3</sup>

المعلومات هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد في المستقبل، والتي لها قيمة

مدركة في الإستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم إتخاذها.<sup>4</sup>

المعلومات هي البيانات التي يتم تنظيمها لكي تحصل على معنى معين وقيمة لدى المتلقي إذ أن هذا الأخير

يفسر المعنى ويرسم النتائج والمضامين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، مذكرات نظم في المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 52.

<sup>2</sup> ظاهر شاهر يوسف القشي، مدى فعالية نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثقة في ظل التجارة الإلكترونية، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم التسير، تخصص محاسبة، جامعة عمان، 2003، ص 20.

<sup>3</sup> Martine Reuzeau, Economie d'Entreprise –Organisation Gestion Stratégie d'Entreprise–, Edition ESKA, Paris, 1993, p71.

<sup>4</sup> حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 54.

<sup>5</sup> Turban Efralm, Mclean Ephralm, Wetherbe James, Information Technology for management –Making Connection for Strategic Advantage–, John Wiley and Sons Inc, USA, 1999, p45.



ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المعلومات على أنها المنتج النهائي لنظام المعلومات والتي تنتج عن معالجة البيانات الخام، ويجب أن تقدم تلك المعلومات في شكل متكامل من حيث نوعيتها وجودتها كترشيد لإتخاذ القرار، كما يجب أن تكون المعلومات إعلامية، موجهة ومحفزة.

المطلب الثاني: مفهوم نظام المعلومات (الأهمية، الخصائص).

### 1. مفهوم نظام المعلومات:

تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات، ولذا سنتطرق إلى أهم هذه التعاريف فيما يلي:

إعتبر عبد الرحمان الصباغ، نظام المعلومات بأنه " نظام متكامل من العنصر البشري والآلات، ويهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات إتخاذ القرارات في المنظمة، ويستخدم النظام في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي والإجراءات ونماذج إتخاذ القرار وقواعد البيانات ".<sup>1</sup>

بالنسبة لـ **Robert Reix** نظام المعلومات هو: " مجموعة من موارد المنظمة من وسائل وبرامج وموظفين ومعطيات وإجراءات تسمح بجمع، معالجة، تخزين وإيصال المعلومات في شكل معطيات أو نصوص أو صور ... إلخ في المنظمة ".<sup>2</sup>

أما **Dourneau**، فقد إعتبر أن نظام المعلومات " هو تلك الذاكرة الضخمة، التي تسعى إلى خدمة صانعي القرار ومختلف مستعملي المعلومات، بحيث تكون قادرة على إحاطتهم بالوضعية الحالية للمنظمة، وكذلك الأحداث التاريخية التي تمهمم والتي قامت بتسجيلها ".<sup>3</sup>

وعرفه لو كاس **Lucas** " مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات، تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة ".

وقد عبر **Lucas** عن مفهوم أنظمة المعلومات بأنه تتابع الإجراءات التي من خلالها يتم تحويل البيانات إلى معلومات يمكن إستخدامها بواسطة صانع القرار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الصباغ، نظام المعلومات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1999، ص 162.

<sup>2</sup> REIX Robert, " Systèmes d'information et management des Organisations ", Edition Vuibert, 1995, P73.

<sup>3</sup> مداني بن بلغيث، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في التسيير وإتخاذ القرار (دراسة حالة MAG-MOS وحدة ورقلة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص 28.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 177.

وقد عرفه فريد البخار " هو عملية مزج كل الموارد البشرية والمعلوماتية من أجل جمع، تخزين، بحث إتصال وإستعمال المعطيات بشكل يسمح بتسيير ناجح للعمليات داخل المؤسسة".<sup>1</sup>

وعرفه أيضا PEAUCELL. J-L على أنه: " نظام ينتج المعلومات لمساندة الأفراد في إنجاز وظائف التنفيذ والتسيير وإتخاذ القرار، فهو يستعمل تجهيزات معلوماتية، وبرمجيات وقواعد معطيات وإجراءات يدوية وآلية، ونماذج للتحليل والمراقبة وللتخطيط وإتخاذ القرار".<sup>2</sup>

عرفه أيضا أحمد حسين علي حسين على أنه " هو ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والموارد التي تقوم بتجميع، تشغيل، إدارة، رقابة البيانات بغرض إنتاج، توصيل معلومات مفيدة لمستخدم القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط إتصال".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص أهم السمات والمواصفات التي يتميز بها وهي:

— أن نظام المعلومات هو نظام لإنتاج المعلومات التي تستخدم لدعم نشاطات المديرين والعمال الآخرين، إنه مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع، تشغيل، تخزين، توزيع، نشر وإسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بهدف تدعيم إتخاذ القرار، التعاون، التحليل، التصور والرقابة داخل المنظمة.

— أن نظام المعلومات هو نظام متكامل يتكون من أفراد ومعدات وآلات تضمن تبادل المعلومات داخل المنظمة، ويربط المنظمة ببيئتها الخارجية، ويعمل على إدخال مجموعة من المدخلات التي تمثل بيانات ومعطيات مختلفة، يتم معالجتها للوصول إلى مجموعة من المخرجات للحصول على نتائج أفضل مقارنة بالمعايير المحددة لقياس الفائدة أو المردود. كما يزود صانعي القرار بالمعلومات الضرورية اللازمة لمعرفة وضعية البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إضافة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمة وهذا بالإستغلال الجيد والإستعمال الأمثل للمعلومات المتوفرة لديها.

<sup>1</sup> فريد البخار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، الإسكندرية، 1998، ص 160.

<sup>2</sup> ميمنة فوزية فاضيل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجمع الصناعي صيدال)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص 84.

<sup>3</sup> أحمد حسين، علي حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2002، ص 40.

### 2. أهمية نظام المعلومات:

- تظهر أهمية نظام المعلومات من خلال عمل النظام وتوفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالجدوة المناسبة وبالذقة المناسبة. وتتجلى أهمية نظام المعلومات فيما يلي:<sup>1</sup>
- توفير المعلومات المساعدة في إتخاذ القرارات، إذ أنها الطريق إلى جانب ما يقوم به النظام من إعداد المعلومات بطريقة ملخصة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، فكلما توافرت معلومات كافية ودقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط والتنفيذ والرقابة لأنشطة المنظمة.
  - تمكن نظم المعلومات من إستخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى كل أنشطة المؤسسة، فمثال يمكن حساب كل عميل وكل مورد وكل سلعة وكل منطقة بيعية ومساهمة كل عنصر في الأرباح الكلية للمؤسسة.
  - إمكانية تعديل المعلومات دون جهد من خلال نظام الحاسب الآلي (Online) والإجابة على أي أسئلة التي تتعلق مثلا بالعملاء أو السلع أو رجال البيع بشكل فوري، كما يمكن أن تستخدم في تحليل نتائج النشاط اليومي موزعا جغرافيا أو طبقا لنوعية العملاء.
  - التحول من التسوق المحلي إلى التسوق الدولي، أدى إلى إتساع رقعة الأسواق التي يتم فيها تسويق السلع وبالتالي الحاجة إلى نظام علمي لجمع المعلومات من هذه الأسواق.
  - تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال مساهمة النظام في زيادة فعالية الاتصالات فيما بين النظم الوظيفية المكونة لنظام المعلومات على مستوى المنظمة ككل، مما يؤدي إلى إمكانية وسرعة الوصول إلى المعلومات المطلوبة واللازمة لتحقيق أهداف ذلك النظام.
  - إنتشار ما يسمى بالتجارة الإلكترونية بحيث تتم الصفقات عبر الوسائل الآلية دون مجهود تسويقي مباشر من جانب المسوقين، مما جعل هناك أهمية كبرى للحصول على المعلومات الآنية للتجارة الإلكترونية.
  - سرعة التغيرات التكنولوجية في العالم مما يؤثر على نوعية السلع والخدمات والأسواق والمناخ الاقتصادي الاجتماعي في العالم الأمر الذي يبرر أهمية نظم المعلومات.

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة الشقري، مصر، بدون سنة نشر، ص 208.

– نظم المعلومات ترتبط بالبيئة الاقتصادية والتنافسية للأعمال وما تفرضه من شروط وتحديات، فالبيئة التنافسية للأعمال في عقد التسعينات وفي القرن الواحد والعشرين تتصف بالتنوع وشمولية التنافسية وبالتجدد وتغير عناصر المنافسة الاقتصادية الرئيسيين والهامشيين في قطاع الصناعة أو في السوق المحلية والدولية، ولذلك تتجه نظم المعلومات نحو الاندماج مع قضايا المنافسة والسوق والبيئة الخارجية إذ أن البحث المتواصل لامتلاك الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة هو محل إهتمام نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بكل أنواعها وأشكالها فهي لم تعد مجرد أدوات لتقديم المعلومات المفيدة للإدارة وإنما هي قبل كل شيء أدوات وتقنيات وبنية تنظيمية ومادية متكاملة من أجل تقديم معلومات ذات قيمة مضافة للمنظمة، قيمة تحقق أو تساهم في تحقيق الميزة التنافسية أو في المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، قيمة مضافة للمعلومات ذات الجودة الشاملة التي تقدمها هذه النظم للإدارة في الوقت الحقيقي. فمفهوم الميزة التنافسية الإستراتيجية اليوم لا يمكن أن يتحقق في أي منظمة للأعمال من دون إمتلاك منظومات متكاملة للمعلومات.

### 3. خصائص نظم المعلومات:

يوجد هناك مجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

– هناك فرق بين نظام المعلومات والكمبيوتر (الحاسب الآلي) يتمثل في أن الحاسب الآلي أسهم بشكل مباشر في تطوير هذه النظم وبالتالي فإن الحاسبات الآلية ما هي إلا أداة لتخزين ومعالجة وإسترجاع وعرض المعلومات أما البرمجيات فهي مجموعة من الإجراءات والتعليمات التي توجه وتتحكم في عمليات تشغيل الحاسبات الآلية، لذلك فإن معرفة كيفية تشغيل وإستخدام الحاسبات الآلية والبرمجيات تعتبر أمراً هاماً في تصميم نظم المعلومات الحديثة، مع الأخذ في الإعتبار أن الحاسبات الآليات هي جزء فقط من نظام المعلومات وليست هي كل نظام المعلومات كما يعتقد البعض.<sup>1</sup>

فالنظام المعلوماتي يظهر إذا كنظام فرعي من نظام المعلومات.

– نظام المعلومات يتكون من مجموعة من الإجراءات الموضوعية للتأكد من أن المعلومات الملائمة قد وصلت في الوقت والفرد المناسبين. كما قد تحدد عمل البيانات داخل النظام عبر المراحل المختلفة.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 25.

- العنصر البشري من أهم العناصر المكونة لنظم المعلومات، فالمعلومات تنتج وتستخدم بواسطة العنصر البشري في المؤسسات.
  - هدف نظام المعلومات هو تحسين عمليات صنع القرار في المؤسسة، ولقد قسم "سايمون" القرارات إلى نوعين: قرارات مبرجة وقرارات غير مبرجة فالقرارات المبرجة هي تلك القرارات المتكررة والتي توجد إجراءات معروفة مسبقاً للتعامل معها والقرارات الغير المبرجة هي تلك القرارات التي يوفر لديها طابع الميزة.<sup>1</sup>
  - تنظر المقاربة الكلاسيكية للمؤسسة كنظام والذي يكون بدوره مقسم إلى نظم فرعية التي تكون ذات علاقات فيما بينها<sup>2</sup>، ويستمد نظام المعلومات مدخلاته من البيانات من عديد من المصادر الداخلية والخارجية كما أن مخرجات نظام المعلومات تستخدم في عمليات إتخاذ القرارات وعمليات الرقابة التي تمارس عبر المؤسسات سواء من أطراف داخلية أو خارجية.
- المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات.

3

يمكن تقسيم نظم المعلومات في المؤسسة بعدة طرق ونذكر أشهرها:

### أولاً: التصنيف حسب المستوى التنظيمي:

- من الإتجاهات المعروفة والمستخدمة بكثرة، إقامة هذه النظم بشكل موازي لخطوط التنظيم وبالتالي يوجد عدة أنظمة من أشهرها:
- نظم معلومات الأقسام.
- نظم معلومات الشروع: تخدم أقسام ووظائف مختلفة في مشروع أو منشأة معينة.
- نظم المعلومات بين الوحدات التنظيمية: تستخدمها أكثر من وحدة إدارية بالتداخل والإشتراك.

<sup>1</sup> صونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، 1995، ص 21.

<sup>2</sup> Ghantal Morley et autre, UML pour l'analyse d'un système d'information, ED : Dunod, paris, 2000, p05.

<sup>3</sup> أنظمة المعلومات، مجلد 01، جامع الكتب الإسلامية، متوفر على الموقع الإلكتروني:

<https://ketabonline.com/ar/books/99734/read?part=1&page=15&index=3368135/3368141>

ص 15 ص 16، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2024/05/04، على الساعة: 18:04.

### ثانيا: التصنيف حسب وظائف المنشأة الرئيسية:

هذه النظم تتبع وظائف المنشأة الرئيسية من إنتاج، تسويق، تمويل، محاسبة وإدارة الموارد البشرية.

### ثالثا: التصنيف حسب الدعم الذي يوفره النظام:

إتضح أهمية المعلومات لإنجاح نظام المعلومات بظهور الحاسب الآلي وإتساع إستخدامه، فقد تعددت الأهداف التي إستخدمت الإدارة الحاسب الآلي لتحقيقها والتي يمكن حصرها في الآتي:

— نظم دعم عمليات المنشأة: ويتم هنا معالجة العمليات الإدارية بكفاءة، والرقابة على العمليات الصناعية، وتسهيل إتصالات المكاتب، وتحديث قواعد البيانات بالمنشأة ويضم نظم معالجة البيانات، نظم الرقابة، نظم أتمتة المكاتب.

— نظم دعم وظائف الإدارة: تدعم تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة أدوار الإدارة عامة وإتخاذ القرارات خاصة.

— نظم دعم إتخاذ القرارات: وفقا لهذا النظام يتم تقسيم إتخاذ القرارات إلى ثلاث مراحل: التحري وهي جمع البيانات، التصميم والتي بموجبها يتم تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة، وفي مرحلة الإختيار يتم تحليل البدائل المطروحة لحل المشكلة، وقد أضاف آخرون مرحلة التطبيق والتي فيها يتم إصدار القرارات بوضع البديل المختار.

— خلق ودعم الميزة الإستراتيجية.

المطلب الرابع: وظائف نظام المعلومات.

يمكن تلخيص أهم الوظائف التي يشرف على تطبيقها نظام المعلومات فيما يلي:

1- تجميع المعلومات: يتم من خلال هذه المرحلة تجميع البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها للنظام إستعدادا لتشغيلها من خلال مجموعة محددة من الأنشطة.

2- تشغيل البيانات: تتمثل العمليات الأساسية لتشغيل البيانات في عملية التصنيف، الترتيب، العمليات الحسابية والمنطقية، المقارنة، التلخيص وأخيرا تقديم نتائج عمليات التشغيل.

3- إدارة البيانات: يقصد بإدارة البيانات كل الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين، إسترجاع، إعادة إنتاج، تجديد وصيانة البيانات.

4- رقابة وأمن البيانات: يقصد به أن هناك إجراءات أمن ورقابة للحماية هدفها إكتشاف أي فقد أو سرقة، تزوير أو تغيير للبيانات أثناء عمليات التشغيل.

5- تجميع وتوصيل المعلومات: الهدف الأساسي لهذه الوظيفة هو نقل المعلومات المنتجة إلى الأشخاص المصرح لهم بالحصول عليها أو توصيلها لنظام آخر من النظم الفرعية المكونة للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات التسويقية.

تحتاج المؤسسة الإقتصادية إلى المعلومات في مختلف مراحل مشروعاتها، سواء في بداية المشروع أو خلاله أو عند مواجهة مشكلة تسويقية. ولتفادي الأخطاء في إستغلال المعلومات، على المؤسسة تجميع كم هائل من هذه المعلومات وفق نظام المعلومات التسويقية، الذي يعتبر من أهم الأدوات التي يعتمد عليها رجال التسويق في مختلف المؤسسات والمجالات التسويقية، حيث يفضلها يقوم مدير التسويق بإتخاذ القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي، ويساعد أيضا على وضع الخطة التسويقية.

### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات التسويقية (تعريف، أهمية، خصائص).

يعتبر نظام المعلومات التسويقية من أهم الأنظمة في المؤسسة وذلك لما تحوزه وظيفة التسويق من أهمية بالغة باعتبارها المسؤولة عن تسويق الخدمات وطرحها في السوق، والذي ينجر عن هذه العملية الأرباح والأهداف التي يراد بلوغها من طرف المؤسسة. وبناء على ما تقدم سنتطرق في هذا المطلب إلى إعطاء تعريف لنظام المعلومات التسويقية وإبراز أهميته وأهم خصائصه.

### 1. نظام المعلومات التسويقية:

تعددت وإختلفت تعاريف نظام المعلومات التسويقية من مفكر لأخر. نذكر من بين هذه التعاريف: عرفه Kotler بأنه الهيكل المعقد والمتكامل من الإطارات البشرية والأجهزة والإجراءات والذي يصمم لتجميع البيانات من المصادر الخارجية للمنشأة لتوليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية في صنع القرارات السليمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الوافي الطيب، نظام المعلومات وأثره على عمليات إتخاذ القرارات، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة تبسة، الجزائر،

2010، ص 111 ص 112.

<sup>2</sup> Kotler Et Dubois, Marketing management, publi union , France ,10 emed, 2000, p137.

وعرفه Kress على أنه تكوين من الأفراد والمعدات المنظمة لتوفير البيانات بصفة مستمرة وتبادل المعلومات الداخلية والخارجية التي تحتاج إليها المنظمة في إتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

كما عرف Luck And Rubin نظام المعلومات التسويقية بأنه تكوين مستمر ومتفاعل من الأفراد والمعدات والإجراء لجمع وتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات التي تتسم بالملائمة والدقة والتوقيت المناسب لإستخدامها بواسطة صانعي القرارات التسويقية بهدف تحسين التخطيط والتنفيذ والرقابة في مجال التسويق.<sup>2</sup>

نظام المعلومات التسويقية عبارة عن نظام يتألف من الأفراد والمعدات اللازمة للإمداد بالبيانات المستمرة وتبادل المعلومات الداخلية والخارجية التي تحتاج إليها المنظمة في أنشطة إتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الآتي:

نظام المعلومات التسويقية هو عبارة عن كافة الأفراد والتجهيزات والإجراءات والوسائل المصممة، لغرض جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتقييمها وتوزيعها على مراكز إتخاذ القرار التسويقي التي تحتاج إليها وفي الوقت المناسب.<sup>4</sup>

### 2. أهمية نظام المعلومات التسويقية:

تظهر أهمية نظام المعلومات التسويقية من خلال عمل النظام وتوفره للمعلومات في الوقت المناسب وبالجودة والدقة وتتجلى أهمية نظم المعلومات التسويقية فيما يلي<sup>5</sup>:

- المساعدة في إتخاذ القرارات التسويقية المختلفة وذلك بتوفير المعلومات حيث كلما توفرت هذه الأخيرة - المعلومات - كلما كان القرار سليم ورشيد وكلما نقصت أو كانت غير دقيقة وكافية كان القرار غير سليم وغير رشيد.
- تربط نظم المعلومات التسويقية بين كافة سياسات المؤسسة مع بعضها البعض (الإنتاج والتمويل والشراء والتخزين...) لتحليلها بشكل متكامل.
- يساعد على إستخراج بيانات تفصيلية وبالتالي سهولة إتخاذ القرار التسويقي نحو أي منتج أو عميل.

<sup>1</sup> Kress, G."Marketing research " – New jersey– prentice– hall international, inc, 1988, p27.

<sup>2</sup> Luck And Rubin, R, Marketing research, INC .1987 p24

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص 254.

<sup>4</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 90.

<sup>5</sup> عبد القادر حسن العراقي، نظم المعلومات التسويقية، [www.dr-al-adakee.com](http://www.dr-al-adakee.com)



- و قد ساعدت بعض العوامل على زيادة تأكيد أهمية نظم المعلومات التسويقية و من أهم تلك العوامل:<sup>1</sup>
- تزايد عدد المؤسسات الدولية المتعددة الجنسيات ومتعددة المنتجات.
  - تزايد حجم الإنفاق على البحوث والتطوير ومن ثم تزايد عدد المنتجات الجديدة التي تقدمها المؤسسات للسوق سنويا.
  - تزايد المنافسة وقصر طول فترة دورة حياة المنتجات.
  - تزايد الإهتمام بالتخطيط التسويقي الإستراتيجي على أساس المنتجات والأسواق.
  - تزايد إستخدام الأدوات والأساليب الرياضية والإحصائية الحديثة في مجال التسويق (أسلوب النظم والبرامج).
  - تزايد الإعتماد على الحاسب الآلي والأجهزة الإلكترونية الأخرى خاصة في الحالات التي يكون عنصر السرعة في الحصول على البيانات فيها مهما ولا يكلف كثيرا من الناحية التكلفة.

### 3. خصائص نظام المعلومات التسويقية:

- يتسم نظام المعلومات التسويقية بالخصائص التالية:<sup>2</sup>
- نظام دائم أي أنه يعمل بشكل مستمر من أجل توفير البيانات والمعلومات وجعلها متاحة في الوقت المناسب.
  - نظام موجه نحو المستقبل يسعى لتوفير المعلومات عن ظروف الفترات المقبلة مما يساعد على إتخاذ القرارات التسويقية الجيدة.
  - تحلل المعلومات باستخدام النماذج الرياضية.
  - يمكن المدراء من الحصول على إجابة سريعة من خلال نظام المساعدة على إتخاذ القرار.
  - يقوم النظام بتخزين ودمج المعلومات التسويقية.
  - يتولى هذا النظام عملية نشر المعلومات لمستخدميها.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 254 ص 255.

<sup>2</sup> رشيدة بن الشيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرار التسويقي، دراسة حالة مجمع هنكل، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 81.

— غالباً ما يعتمد النظام على استخدام الإعلام الآلي.

— إن النظام ليس تسمية جديدة لبحوث التسويق.

المطلب الثاني: المعلومات التسويقية ومصادرها.

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- مصادر داخلية:** هي ما يكون مصدرها من داخل المؤسسة، وتكون عبارة عن: الفواتير، المبيعات لكل

منتوج (كل منطقة وكل عميل حتى يتم مقارنتها بسنوات سابقة)، ملخص للأرباح والخسائر، أرقام لمخزون السلع، دراسة التكاليف قبل وضع إستراتيجيات التسعير

تنشئ كل هذه المعلومات من نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة، لذا يجب على رجل التسويق أن يكون ملماً بالمحاسبة مما يسهل عليه فهم البيانات والنتائج بغية معالجتها حتى تصبح جاهزة لمتخذ القرار.

**2- مصادر خارجية:** هذه المعلومات يتم الحصول عليها من المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بالاعتماد

على رجال البيع، الموردين، العملاء ووكالات متخصصة. ويعتبر رجال البيع سفراء المؤسسة الذين يعملون في المحيط الخارجي لها، فهم يقابلون باستمرار المستهلكين والوسطاء، إلا أن هؤلاء الأشخاص مهمتهم تقتصر فقط على البيع وليس على تجميع المعلومات التسويقية، فهم لن يدونوا في تقاريرهم الدورية شيئاً عن المعلومات التسويقية المطلوبة. فإذا أرادت المؤسسة القيام بعملية جمع المعلومات عليها أولاً أن تحدد مهمة رجل البيع من جديد وتحدد موقعه من الأسواق والمناطق البيعية، وأن تراجع خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة.

هناك مصادر خارجية أخرى للمعلومات التسويقية وهم مدراء المناطق والفروع، والوسطاء والموزعين، إذ يمكن أن تعين المؤسسة بعض الرجال المتخصصين في تجميع المعلومات، وقد تركز أيضاً على عمل بعض المقابلات مع المستهلكين. قد تلجأ أيضاً إلى وكالات مختصة في بحوث التسويق وإلى الاعتماد على منشورات من أجل تجميع المعلومات.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 141.

المطلب الثالث: مراحل إنشاء نظام المعلومات التسويقية.

يعمل نظام المعلومات التسويقي على توفير المعلومات اللازمة لأداء أعمال مختلفة بسرعة ودقة من خلال مجموعة من الخطوات والتي تساعد المؤسسة على النجاح والتميز، ووضع التصميم الجيد الذي يساعد في تقديم خدمات ذات مستوى عالي.

### 1. خطوات وضع نظام المعلومات التسويقي:

حتى تتمكن إدارة التسويق من وضع نظام فعال للمعلومات التسويقية وتنفيذه داخل المؤسسة، هناك بعض الخطوات اللازمة لنجاحه أهمها<sup>1</sup>:

- ضرورة القيام بمسح شامل لنوعية المعلومات المتداولة داخل المؤسسة والخاصة بمحددات الإنتاج والمخزون والطاقة البيعية والمعلومات المتاحة عن الزبائن، وكذا البيانات الخارجية المؤثرة المتعلقة بالمتغيرات المختلفة الخاصة بالسوق والمنافسة في البيئة المحيطة بالمؤسسة مع تحديد مصادر كل منها، ومدى إمكانية الربط بينها والاستفادة منها مع تحديد معدل التغير الذي يطرأ عليها، ويجب أن تمتد هذه الدراسة لتشمل مختلف الوحدات الإدارية للجهاز التسويقي بما في ذلك مراكز التوزيع المختلفة، وتحديد صور تداول المعلومات داخل المؤسسة.
- ضرورة تنمية معارف فريق الإدارة على مستويات الإشراف المختلفة بإمكانيات نظام المعلومات التسويقي وهيكل النظام ومدخلاته ومخرجاته من البيانات والمعلومات والتقارير، وتقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين وتدريب كافة العاملين في الجهاز التسويقي على عملية تحليل النظم ودور كل فرد في عمليات إدخال المعلومات وتحليلها والاستفادة من مخرجاتها.
- ضرورة وضع خطة متكاملة تتضمن التطبيق التدريجي للنظام طبقاً لمدى توافر المعلومات في صورة ملائمة لاستخدامها ومدى توافر الكفاءات المطلوبة لتشغيله، وذلك في ضوء اقتناع الإدارة والعاملين بكل مرحلة من التطبيق وإعداد برنامج لإعادة تنظيم العمل وفقاً لمتطلبات ومخرجات نظام المعلومات، وتوفير نظام جديد لتداول المعلومات للعمل دون مواجهة معوقات.

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، نظام المعلومات التسويقية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص

### 2. تصميم نظام المعلومات:

يتطلب تصميم نظام المعلومات التسويقي من مدير التسويق ومعاونيه أن يحددوا نوعية المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات، وما إذا كانت المعلومات التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة (مثل البيانات التي تشمل عليها التقارير) أو أن مصدرها خارج المؤسسة، ويتعاون مدير التسويق مع المبرمجين والباحثين في تحديد كيفية تنظيم البيانات المطلوبة والشكل الذي يجب أن تكون عليه والتوقيت الأنسب لتوفرها، كذلك قد يحتاج مدير التسويق لتقارير دورية مأخوذة من البيانات المختلفة، كما يحقق نظام المعلومات التسويقي الجيد تقديم مثل هذه التقارير بشكل دوري منتظم، وكذلك تخزين وإستعادة البيانات والربط بينها بما يمكن المدير من الحكم على مستوى الأداء في كل المجالات.<sup>1</sup>

حيث أن نظام المعلومات التسويقي يبدأ بجمع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية ثم معالجتها عبر عمليات التقويم والترميز والفهرسة للبيانات وتخزينها، ليتم تقديمها كمخرجات عبر تقارير دورية عامة أو تقارير خاصة عند الطلب إلى المستويات الثلاثة الرئيسية في المؤسسة، وتمتد ما بين القرارات الإستراتيجية المتخذة من قمة المؤسسة إلى الأوامر التشغيلية في الإدارة الدنيا.

### المطلب الرابع: مكونات نظام المعلومات التسويقية.

يجب النظر إلى جهاز التسويق من خلال نظام معلومات تسويقي متكامل والذي يتكون من:<sup>2</sup>

- المدخلات: وهي التي تغذي النظام.
- عمليات التشغيل: وهي الطرق والأساليب اللازمة لتشغيل المدخلات حتى يمكن التوصل للمخرجات
- المخرجات: وهي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة والتي تخرج من النظام ويمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر.

<sup>1</sup> ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص 61.

<sup>2</sup> نجم عبد الله الحميدي، د. سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن،

1. مدخلات نظم المعلومات التسويقية: وتتكون من عنصرين أساسيين هما<sup>1</sup>:

-الإستخبارات التسويقية: يقصد بها الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لكي تكون مدركة للتطورات التي تمر

بها البيئة الداخلية والخارجية وإتجاهاتها المتوقعة والتي يمكن تقسيمها على النحو التالي:

✓ الإستخبارات الداخلية: وتستخدم لمد الإدارة بالمعلومات والبيانات الخاصة بمختلف أنشطة المؤسسة

ونائجها وتقييمها وإتجاهها المتوقع خاصة في مجال المبيعات والخدمات المقدمة.

✓ الإستخبارات الخارجية: والتي تجعل الإدارة ملمة بالمتغيرات البيئية الخاصة بالمؤسسة كالمستهلكين

والموردين والمنافسين والمؤسسات المساعدة ... إلخ، ويتم جمع هذه المعلومات عن طريق رجال

إستخبارات متخصصين، رجال البيع، مؤسسات ووكالات الإستشارات المتخصصة، ومصادر أخرى.

-بحوث التسويق: تعتبر جزء من نظام متكامل للمعلومات التسويقية تهتم بدراسة الموضوعات والمشكلات

التسويقية، والتي يمكن فهمها على أنها تصميم نظامي لجمع وتحليل وعرض البيانات والاستنتاجات الملائمة

لوضع تسويقي محدد يواجهه المؤسسة.

2. عمليات التشغيل والتحليل: يقوم نظام المعلومات التسويقي بمجموعة من الجهود في مقدمتها تسجيل

المعلومات الواردة في ملفات خاصة لكل مجموعة من المعلومات، وطبقا لتدفق المعلومات التي توضح خط

سير من نقطة البداية إلى النهاية، وهذا من شأنه أن يمكن من الدراسة الموضوعية والتحليل المنطقي لكل

خطوة.

وتجدر الإشارة إلى أن نظام المعلومات التسويقي هو عادة ما يكون نظاما فرعيا يقع ضمن نظام المعلومات

الكلية للمؤسسة، وتتكامل هذه الأنظمة مع بعضها البعض من ناحية ومع النظام الرئيسي من ناحية أخرى.

وتتم عمليات التشغيل وفقا لبرامج يسهل إستيعابها، وتضمن الإدارة إستخدام بياناتها ويشترك في ذلك رجال

الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ومحلي البرامج<sup>2</sup>.

3. مخرجات النظام: تتمثل في المعلومات المنتظمة وغير المنتظمة التي ترسل في شكل قابل للإستخدام المباشر في

الوقت وإلى المستوى الإداري المناسبين، وعادة ما تتخذ هذه المعلومات شكل تقارير للمستويات المعنية والتي

تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق (مفاهيم وأسس)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 266.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

1- تقارير خاصة بالعمليات: هي في شكل معلومات يومية تحدد الوضع الراهن لسير العمل التسويقي في المؤسسة، وتمثل الرقابة اليومية المباشرة على العمليات، وتتضمن هذه التقارير مجموعة من التحليلات الإحصائية مثل: تحليل المبيعات حسب السلع وحسب المناطق الجغرافية والزبائن، وتستخدم هذه المعلومات للرقابة على سجلات العمليات، بما يمكن النظام من إعداد كشوف الحسابات عن طريق وحدات الطباعة الموجودة في الحاسب، فضلا عن مجموعة من البيانات الرقابية الخاصة بتقسيم أداء النشاط.

2- معلومات تكتيكية: تهدف إلى مساعدة الإدارة في وضع خططها للأجل القصير وتقييم مجالات النشاط المختلفة في نطاق العمل التسويقي في المؤسسة، وأيضا وضع خطط تصحيح الأخطاء والتنسيق بين الأنشطة المختلفة.

3- معلومات إستراتيجية: هي التي يستخدمها نظام المعلومات التسويقي بهدف مساعدة الإدارة في ممارسة وظيفة التخطيط طويل الأجل.

### المبحث الثالث: الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية.

#### المطلب الأول: نظام البحوث التسويقية.

تعتبر بحوث التسويق طريقة حديثة وديناميكية لفهم ورصد تطورات الأسواق، من خلال إطار نظري وعملي لتحديد إحتياجات وسلوكيات الشرائح السوقية الحديثة.

#### 1. تعريف بحوث التسويق:

تعرف بأنها ذلك النشاط الذي يربط المستهلكين والعملاء والجمهور بصانع القرار التسويقي في المؤسسة.<sup>1</sup>

بحوث التسويق هي مجموعة من القواعد التي تستخدم بصورة منظمة لجمع وتسجيل وتحليل وتفسير المعلومات التي تفيد في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بتسويق سلعة أو خدمات أو أفكار جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناجي معلا، بحوث التسويق، مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 25.

<sup>2</sup> خالد الراوي، محمود السيد، مبادئ التسويق الحديث، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 76.

### 2. خطوات عملية بحوث التسويق:

تقوم جميع المؤسسات التي تتبنى المفهوم التسويقي ببعض البحوث التسويقية وذلك بسبب المنافع العديدة التي يمكن أن تسهم بها وتقدمها لصانعي القرارات فنجد أن بعض هذه المؤسسات ينفق الملايين على البحوث التسويقية بينما البعض الآخر منها وبصفة خاصة المؤسسات الصغيرة تقوم بإجراء دراسات بحثية غير رسمية أو ذات نطاق محدود فإن هناك خطوات عامة مشتركة يجب إتباعها والقيام بها ويمكن القول أن عملية بحوث التسويق تمثل مدخلا علميا لصنع القرار بالشكل الذي يعمل على تعظيم فرص أو احتمالات تحقيق نتائج دقيقة ومحسوبة وتمثل في عدة فروع:<sup>1</sup>

### 1- تحديد وتعريف المشكلة وتجميع البيانات الثانوية:<sup>2</sup>

أ. تعريف وتحديد المشكلة: تبدأ عملية البحث بالتعرف على المشكلة أو الفرصة التسويقية فعندما يحدث تغيير في البيئة الخارجية للمؤسسة عندئذ يواجه مدير التسويق السؤال الآتي:

#### • هل هناك ضرورة لإجراء تغيير في المزيج التسويقي الحالي؟

وإذا كان هذا التغيير مطلوباً بالفعل فإن السؤال التالي له يتمثل في كيفية إجراء هذا التغيير في المزيج وقد يتم استخدام بحوث التسويق في تقييم بدائل القرارات الخاصة بالمنتج كما يمكن لبحوث التسويق هنا أن تساعد في تحديد أفضل الفرص المتاحة وذلك في حالة تعدد الفرص التي تواجهها المؤسسة من هنا تبرز بعض النقاط الهامة التي يجب التعرض لها بصدد تحديد وتعريف المشكلة أو الفرصة.

• مشكلة بحوث التسويق: فهي تنطوي على تحديد المعلومات التي تحتاجها وكيف يمكن الحصول عليها بشكل كفء وفعال في نفس الوقت.

• هدف بحوث التسويق: وتتمثل في الإمداد بالمعلومات التي تعمل على زيادة فاعلية القرارات والتي يتم صنعها وتتطلب هذا معلومات معينة ومحددة للإجابة على مشكلة البحث التسويقي ويجب على المديرين أن يقوموا بمزج هذه المعلومات بخبراتهم الشخصية ومعلومات أخرى بغرض التوصل إلى إتخاذ القرار المناسب.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص 166.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، نفس المرجع، ص 166.

• مشكلة قرار الإدارة: وهنا تميل مشاكل الإدارة لأن تكون ذات نطاق خارجي أكبر كما أنها تتصف أيضا بالعمومية في الوقت الذي نجد فيه أن مشاكل البحث التسويقي (بحوث التسويق) يجب أن يتم تعريفها بشكل ضيق ومحدد وفي بعض الأحيان يتم إجراء العديد من الدراسات البحثية وذلك لحل مشكلة إدارية واحدة.

ب. **تجميع البيانات الثانوية:** تمثل البيانات الثانوية أداة ذات قيمة كبيرة عند إجراء وتنفيذ بحوث التسويق ولكن تظهر أهميتها بصفة خاصة في المرحلة أو الخطوة الخاصة بتحديد أو تعريف المشكلة أو الفرصة والبيانات الثانوية هي بيانات تم تجميعها من قبل بواسطة باحث آخر والغرض بحثي، وهذه البيانات قد تكون بيانات منشورة ومتاحة داخل المؤسسة وقد تكون منشورة ومتاحة خارجها وبالنسبة لمصادر البيانات الداخلية وقد تكون في صورة مستندات مثل التقارير السنوية، تقارير لمواجهة المساهمين، نتائج إختبار منتج جديد.

أما المصادر الخارجية للبيانات مثل: المؤسسات والهيئات الحكومية التي تقوم بنشر وتلخيص البيانات عن المؤسسات، معلومات وبيانات نشرتها المجالات الدورية ووسائل الإعلام... ويلاحظ أن معظم تلك المصادر الثانوية الخارجية للبيانات والمعلومات عادة ما تكون متاحة عبر شبكة الأنترنت.

### 2- تصميم البحث وتجميع البيانات الأولية:<sup>1</sup>

تساعد البيانات الثانوية الجيدة الباحثين على التوصل إلى تحليل كامل ومتقن للموقف، باستخدام تلك البيانات والمعلومات يستطيع الباحثون أن يقوموا بوضع قاعدة لأسئلتهم التي لم يتم الإجابة عليها، وعندئذ يجب على هؤلاء الباحثين أن يقرروا بالضبط المعلومات المطلوبة للإجابة على هذه الأسئلة ويحدد تصميم البحث الأسئلة التي يجب أن يجيب عنها وكيف وحتى تجميع البيانات وكيف سوف يتم تحليل هذه البيانات وينبغي الإشارة هنا على أن ميزانية المشروع التي سوف تساهم في تمويل البحث أن يتم البدء في تحديدها بعد أن يتم الموافقة على تصميم البحث، كما يلاحظ أنه يمكن الإجابة على أسئلة البحث في بعض الأحيان من خلال تجميع أكثر من نوع من البيانات الثانوية.

وعلى الجانب الآخر فقد يحتاج الأمر في حالة عدم كفاية هذه البيانات أن يتم القيام بجمع ما يطلق عليه بالبيانات الأولية وهي تلك البيانات التي يتم تجميعها لأول مرة والتي يمكن إستخدامها في حل مشكلة محددة يتم

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 167.



بجتها، والميزة الرئيسية للبيانات الأولية نجدها تشمل في قدرتها على الإجابة على أسئلة البحث التي لم تستطيع البيانات الثانوية أن تجيب عنها بالإضافة لذلك فإن البيانات الأولية تمثل بيانات تعبر عن الوضع الحالي، كما تتميز بمعرفة الباحثين لمصدر الحصول عليها وفي بعض الأحيان يقوم الباحثون بتجميع هذه البيانات بأنفسهم بدلا من الاعتماد على الجهات البحثية الخارجية كما قد يقوم الباحثون هنا أيضا بتحدي المنهج الذي سوف يتم استخدامه لإجراء البحث.

### 3- تحديد إجراءات المعاينة:

بعد أن يحدد الباحث الطريقة التي سوف يقوم من خلالها بجمع البيانات الأولية فإن الخطوة التالية التي يتم القيام بها تشتمل في اختبار إجراءات المعاينة التي سيتم الاعتماد عليها وإستخدامها فإذا كانت المؤسسة ترغب مثلا في اختبار رد فعل المستهلكين تجاه منتج جديد الذي سوف تطرحه في الأسواق قريبا فإنه لا يمكنها أن تقوم بمقابلة جميع هؤلاء المستهلكين لإجراء المقابلات معهم.

### 4- تجميع البيانات:

يلاحظ أن معظم البيانات الأولية يتم جمعها من خلال بعض المؤسسات المتخصصة في إجراء المقابلات مع مفردات العينة التي تم إختيارها (المستهلكين، الموزعين أصحاب الخبرة والرأي، المنتجين الآخرين ...) وقد يتم الاعتماد في أحيان أخرى على أفراد متخصصين من داخل المؤسسة للقيام بعمليات المقابلة الشخصية أو الملاحظة كوسائل لجمع البيانات الأولية.

### 5- تحليل البيانات:

بعد أن يتم تجميع البيانات يقوم باحثو التسويق بالخطوة التالية ألا وهي تحليل البيانات التي تم جمعها وتمثل الغرض الرئيسي للتحليل في القيام بعمليات التفسير والوصول إلى بعض الإستخلاصات المتعلقة بالكم الكبير من البيانات المجمعة لأغراض البحث ويحاول باحثو التسويق أن يقوموا بتنظيم وتحليل هذه البيانات بإستخدام واحد أو أكثر من الأساليب الإحصائية شائعة الإستخدام في مجال بحوث التسويق مثل الاعتماد على حساب التكرارات ذات الإتجاه الواحد أو إستخدام الجداول المستعرضة ... ويمكن للباحثين أن يقوموا بإستخدام أساليب إحصائية أخرى أكثر قوة مثل إختبار الفروض، تحليل الإنحدار ... كما يمكن القول أن إستخدام هذه الأساليب الإحصائية يعتمد على أهداف البحث الذي يتم القيام به، وأيضا يعتمد على طبيعة البيانات التي يتم جمعها.

### 6- إعداد وتقديم التقرير النهائي:

يجب على الباحث بعد أن ينتهي من عملية تحليل البيانات أن يقوم بإعداد وتقديم التقرير النهائي إلى الإدارة وبنبغي أن ينطوي على مناقشة النتائج التي تم الوصول إليها ثم وضع مجموعة من الإستخلاصات والتوصيات الخاصة بالبحث الذي تم الإنتهاء منه.

### 7- المتابعة:

تمثل الخطوة الأخيرة في عملية بحوث التسويق في قيام الباحث بمتابعة مدى تبني الإدارة للتوصيات المقدمة لها في التقرير النهائي للبحث وهنا يجب على الباحث أن يجيب على بعض الأسئلة مثل: لماذا تم الإستعانة بتوصيات البحث؟ هل المعلومات التي تم تقديمها في التقرير النهائي كافية لإتخاذ القرار؟ ما الذي يجب عمله لجعل التقرير المقدم إلى الإدارة أكثر نفعاً وفائدة؟

### المطلب الثاني: نظام الإستخبارات التسويقية.

يمثل نظام المخابرات التسويقية أحد الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية، ويكون على إتصال وتفاعل مباشر مع الأنظمة الفرعية الأخرى، ويعتمد عليه في تحليل ودراسة القرارات التسويقية والتعرف على إستراتيجيات المنافسة، وتحديد إحتمال المخاطرة وعدم التأكد، وتحديد ردود فعل المنافسة المستقبلية تجاه أنشطة المؤسسة.<sup>1</sup>

وبالتالي تعرف الإستخبارات التسويقية على أنها: " طريقة منتظمة لتجميع وتحليل المعلومات المتاحة عن المنافسين والتطورات التي تطرأ على البيئة التسويقية، ويتمثل هدف الإستخبارات التسويقية في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتقييم وتتبع التصرفات التي يقوم بها المنافسون، بالإضافة إلى إلقاء الضوء مبكراً على مختلف الفرص والتهديدات البيئية التي قد تواجهها المؤسسة ".<sup>2</sup>

ويعرف كوتلر هذا النظام على أنه: " يمثل مجموعة من الإجراءات المستخدمة من قبل إدارة التسويق بهدف الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر، عن مختلف التطورات والتغيرات في البيئة التسويقية والتي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بأهداف المؤسسة ".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف وآخرون، تكنولوجيا التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، 2004، ص 265.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>3</sup> ردينة عثمان يوسف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 264.

نستخلص من هذين التعريفين أن نظام الإستخبارات التسويقية يعمل على جمع وتحليل المعلومات عن المتغيرات البيئية لكشف الفرص والتهديدات، وأيضاً عن المنافسين لكشف أوضاع المنافسة السائدة.

وفي هذا السياق نحدد أهداف نظام الإستخبارات التسويقية ومهامه في المؤسسة في إطارين أساسيين

هما:<sup>1</sup>

— إطار إيجابي فاعل يهدف إلى الكشف عن إستعدادات المؤسسات المنافسة الأخرى، وجمع المعلومات التسويقية عن أهدافها وخططها ونقاط قوتها وضعفها.

— إطار إيجابي مضاد يهدف إلى منع الأجهزة الإستخباراتية التابعة للمؤسسات الأخرى من جمع المعلومات التسويقية عن المؤسسة، وخططها ونشاطاتها ونقاط قوتها وضعفها.

من هذا المنطلق يمكن القول بأن نظام الإستخبارات أو المخابرات التسويقية له دور فاعل في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمنافسة.

وتتمثل الوسائل الرئيسية للحصول على الاستخبارات التسويقية في:<sup>2</sup>

— رجال البيع: يعتبر رجل البيع مصدراً هاماً للحصول على المعلومات التي لا تظهرها التقارير الداخلية وذلك لإتصاله وقربه من المستهلكين، الموزعين والمستهلكين، إذ يمثل "عين وأذن" المؤسسة ويمكنه أن يمدّها بالمعلومات الخاصة بالمنتج، ومدى مناسبه للمستهلك وموقعه بالنسبة للمنتجات المنافسة، وغيره من المعلومات ذات الأهمية في إتخاذ القرارات.

ويجب على المؤسسة أن تقوم بتدريب رجال البيع وتشجيعهم على القيام بالإستخبارات التسويقية، وأخذ نتائج عملهم في هذا المجال عند تحديد المكافآت الخاصة بهم.

— رجال إستخبارات متخصصين: تقوم المؤسسات الكبيرة بتخصيص بعض الموظفين لتجميع المعلومات المطلوبة لهم، وقد يكون هؤلاء من العاملين بالمؤسسة أو قد يتم تعيينهم خصيصاً لهذا العمل.

— إنشاء قسم متخصص للإستخبارات التسويقية: قد تتجه بعض المؤسسات لإيجاد قسم متخصص للقيام بالإستخبارات التسويقية، أين يقوم المسؤولون فيه بالإطلاع على المنشورات والدوريات ذات العلاقة

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، فاعلية نظام المخابرات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية، مقال متوفر على الموقع الإلكتروني: [www.dr-al-](http://www.dr-al-)

[adakee.com](http://adakee.com)، تم الإطلاع عليه يوم: 2024/05/04، على الساعة: 16:48.

<sup>2</sup> هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، مركز كمبيوتر كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، 1993، ص 28 ص 29.

بالنشاط وتجميع مختلف المعلومات وتخزينها، ومساعدة المديرين في تقييم درجة الثقة في كل معلومة، مما يساعد على تحسين جودة الإستخبارات التسويقية.

- الإعتماد على الوسطاء في إمداد المؤسسة بالمعلومات المختلفة المطلوبة وتشجيعهم على القيام بذلك.
- العاملين بالمؤسسات المنافسة.
- الموردون الذين يتعاملون مع المؤسسات المنافسة.
- محاولة شراء منتجات المؤسسات المنافسة للتعرف على سياساتهم.
- الإطلاع على التقارير المنشورة الخاصة بالمنافسين.

إذن يمكن للمؤسسة الإعتماد على هذه المصادر للحصول على الإستخبارات التسويقية، وقد تكون مصادر داخلية كرجال البيع أو العاملين بالمؤسسة، أو قد تكون مصادر خارجية كرجال إستخبارات متخصصين من خارج المؤسسة.

ويمكن تصنيف المخابرات التسويقية وفقا لأكثر من معيار، وفيما يلي شرح موجز لتلك الأنواع:<sup>1</sup>

**1- نظام مخابرات تسويقية مركزي:** ويعني ذلك وجود وحدة مركزية تتولى أنشطة المخابرات التسويقية، ومن أهم مميزات هذا النظام عدم حدوث إزدواج في المهام المتعلقة بتلك الأنشطة داخل المؤسسة، لكن في المقابل تعجز تلك الوحدة في أغلب الأحيان عن ملاحقة التطورات اليومية التي تحدث في أسواق المؤسسة، وهو ما يشكل قصورا في تيار المعلومات المتدفق لمتخذ القرار التسويقي.

**2- نظام مخابرات تسويقية لا مركزي:** ويعني ذلك أن أنشطة المخابرات التسويقية يتم ممارستها من خلال عدد من الوحدات المنتشرة داخل المؤسسة، فقد يكون هناك مخابرات تسويقية لفرع المؤسسة بالمدينة أ، ومخابرات تسويقية لفرع المدينة ب ومخابرات للفرع ج، فضلا عن المخابرات التسويقية المختصة بأسواق المركز الرئيسي، ومن أهم مميزات هذا النظام رفع كفاءة أداء مسؤولي المخابرات نتيجة زيادة درجة التخصص، إلا أن ما يعيبه هو احتمال إزدواجية الأنشطة، أو تجزئة النشاط الواحد إلى عدد من الأنشطة الفرعية.

**3- نظام مخابرات تسويقية رسمي:** بمعنى وجود نظام رسمي داخل المؤسسة يضم عددا من القواعد والإجراءات المحددة والمكتوبة والسياسات الموضوعية، وهيكل تنظيمي محدد داخل الخريطة التنظيمية للمؤسسة يتضمن وحدة أو قسما للمخابرات التسويقية، حيث عادة ما تكون تابعة لإدارة التسويق، وتقوم بالتالي تلك الوحدة

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 252 ص 254.

بالتجميع الرسمي للمعلومات وتحليلها، مستخدمة في ذلك الموارد المتاحة للمؤسسة من أجهزة وحاسبات آلية وبرامج وأفراد.

4- نظام مخبرات تسويقية غير رسمي: ويقصد بذلك عدم وجود إجراءات وقواعد مكتوبة لممارسة الأنشطة الإستخباراتية، ولا وحدة تنظيمية محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتم ممارسة تلك الأنشطة من خلال وسائل الإتصال المختلفة ومتابعة ما يتم نشره خارج المؤسسة من معلومات وأخبار تمس النشاط التسويقي، ومن الملاحظ أن هذا النظام يعاني من عدد من العيوب مثل:

- تأخر وصول المعلومات المطلوبة لمتخذي القرار نظرا لعدم وجود قنوات واضحة تمر منها.
  - تشوه ملامح المعلومة نتيجة مرورها من فرد إلى آخر بصورة غير رسمية، مما يؤدي إلى إنحراف المعلومة الأصلية عن تلك التي وصلت لمتخذ القرار.
  - فقدان الكثير من المعلومات التي قد تكون هامة للنشاط التسويقي للمؤسسة.
- ولكل نظام من هذه الأنظمة مزايا وعيوب، وكل مؤسسة تقوم بإنشاء النظام الذي تراه مناسباً ويتوافق مع إمكانياتها ومواردها، ومع سياستها الداخلية وهيكلها التنظيمي، ومهما كان تصنيف النظام فإن وجوده في المؤسسة مهم وضروري لضمان إيصال المعلومات اللازمة للقيام بالنشاط التسويقي.

### المطلب الثالث: نظام التقارير المحاسبية والتجارية.

نظام التقارير المحاسبية والتجارية أو كما يعرف بنظام السجلات والتقارير الداخلية تعتبر السجلات الداخلية للمؤسسة والتقارير الدورية الصادرة عنها مصدراً أساسياً للمعلومات التي تتطلبها عملية إتخاذ القرارات التسويقية فهي تصدر تقارير داخلية توضح حجم المبيعات الحالية، تكاليف المخزون، والتدفقات وحسابات القبض، وحسابات الدفع، كما توفر كافة المعلومات الخاصة بالطلبات المقدمة من طرف المستهلكين والموزعين خلال فترات زمنية مختلفة بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تحتاج إلى البيانات الخاصة بالمبيعات أو عند وضع الخطط التسويقية المختلفة لتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق.

### 1. تعريف نظام السجلات والتقارير الداخلية:

يعتبر هذا النظام من أكثر النظم إستخداماً من قبل مدراء التسويق لما له من أهمية كبيرة وكذلك لسهولة إستخدامه، وإخفاض تكلفة إستعماله، وتشير السجلات الداخلية للمؤسسة إلى البيانات المجمعة بشكل روتيني

عن العمليات اليومية للمؤسسة إذ تعد هذه السجلات المصدر الأساسي لكل المؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء.

يشتمل هذا النظام على التقارير المكتوبة، المبيعات، الأسعار، مستويات التخزين والإستلام، التسليم... إلخ، ومن خلال تحليل هذه المعلومات يمكن لمدراء التسويق معرفة ماهية الفرص المتاحة أمامهم والمشكلات التي تعترى طريقهم.<sup>1</sup>

### 2. أهمية نظام السجلات والتقارير الداخلية:

تتمثل أهميته فيما يلي:<sup>2</sup>

- توفير المعلومات المختلفة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بشكل سريع ودقيق.
- تنظيم البيانات في شكل تقارير مختلفة تسمح بتحديد أي نوع من البيانات تكون بحاجة إليها.
- تمكن مدراء التسويق من إستخدام كافة معلومات التقارير الداخلية بشكل سريع وبتكلفة أقل مقارنة بمصادر أخرى.
- يساعد على إعداد التقارير المستمرة في المجالات التي تتطلب تدفق معلومات بصفة مستمرة مثل إتجاهات المستهلك، إحتياجاته، السلوك الشرائي له.
- تحسين مستوى جودة القرارات التسويقية.

### 3. مكونات نظام السجلات والتقارير الداخلية:

يتكون من العناصر التالية:<sup>3</sup>

- 1- **السجلات:** السجل هو مجموعة حقول البيانات مرتبطة بكيان معين، سواء كان هذا الكيان شخص، حدث، أو شيء ما.
- ولكي يسهل على الحاسب التعامل مع السجلات فإن عناصر البيانات يجب أن تكون مرتبطة ومنظمة بطريقة تساعد الحاسب الآلي في التعرف عليها، والتعامل معها من خلال معرفة أماكن تخزينها ومن خلال البرنامج الذي يتيح للحاسب فحص البيانات للسجلات بشكل منظم ومحدد.

<sup>1</sup> ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 63.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 46.

<sup>3</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظام المعلومات الإدارية، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ص 149.

2- الملفات: الملف هو مجموعة من السجلات المرتبطة ببعضها البعض، والخاصة بكيان واحد، مثل إنشاء ملف حسابات عملاء المنظمة أو ملف للموردين.

3- قواعد البيانات: وهي مجموعة الملفات التي ترتبط فيما بينها بعلاقة، أو عدة علاقات بالإضافة إلى أنه يمكن تجميع ملفات العملاء، الموردين والعاملين لأحد المؤسسات لتشكل هذه الملفات مع بعضها قاعدة بيانات للمؤسسة.

### المطلب الرابع: نظام النمذجة والمساعدة في إتخاذ القرارات.

هناك العديد من المؤسسات التي تتوجه إلى إستخدام النمذجة والوسائل الكمية في عملية جمع المعلومات وتحليلها، ويعتبر نظام النمذجة ظاهرة في التسويق تسمح بتوفير عناصر تحليل متطورة أمام الحجم الكبير من المعلومات المستغلة في عملية إتخاذ القرارات.

#### 1. تعريف نظام النمذجة:

عرف كولتر وزميله نظام النمذجة بأنها مجموع من الأدوات الإحصائية ونماذج القرارات والبرامج المعدة مسبقاً لمساعدة مديري التسويق في تحليل البيانات وترشيد عملية إتخاذ القرارات.<sup>1</sup> يعرف نظام النماذج على أنه عرض مبسط وغالباً في صورة علاقات رياضية أو إحصائية أو منطقية، لبعض جوانب النظام المادي فهو مجموعة من الأدوات الإحصائية ونماذج القرارات والبرامج المعدة مسبقاً لمساعدة مديري التسويق في تحليل المعطيات وترشيد عملية إتخاذ القرار.<sup>2</sup> ويتكون نظام النمذجة من بنكين هما بنك الإحصاء و بنك النماذج وإلى هذين البنكين المكونين لنظام النمذجة والمساعدة في إتخاذ القرار في:

1- بنك الإحصاء: هو مجموعة منظمة من الإجراءات التي تسمح بإستخراج المعلومات الكمية المحصل عليها من المؤسسة ومن محيطها، ويحتوي هذا البنك على وسائل إحصائية كحساب الوسائط، معدلات التشتت، والإرتباط والسلاسل الزمنية التي تمد مسير التسويق بقيمة كمية وتقديرات في إتخاذ قراراته.

<sup>1</sup> خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 152.

<sup>2</sup> قليف سمير، دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011/2012، ص 19.

2- بنك النماذج: هو مجموعة منظمة من النتائج التي تم صياغتها ووضعها من أجل مساعدة مديري التسويق في إتخاذ أنجح القرارات، ونسمي نموذج وضعية مبسطة لإجراء حقيقي في شكل مجموعة متغيرات متداخلة فيما بينها.<sup>1</sup>

فنظام النماذج يوفر الأساليب الكمية التي تمكن الإداري ومدير التسويق من القيام بالتحليل الكمي للبيانات والمعلومات المجمعة، ومن ثم إتخاذ القرار المناسب، وتعتبر بحوث العمليات مجالاً واسعاً لصياغة النماذج.

<sup>1</sup> خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 153.



### خلاصة الفصل:

على ضوء ما سبق ذكره، يمكن القول بأن نظام المعلومات التسويقية بمكوناته الأربعة يعتبر كأداة تيسيرية هامة وفعالة في يد المديرين وخاصة مسؤولي التسويق، للتعرف على وضعية البيئة التسويقية وعناصرها من خلال المعلومات التي يوفرها عن الزبائن والمنافسين والمنتجات المتداولة الأسعار المطبقة، الفرص الممكنة ... إلخ.

# الفصل الثاني:

بيئة أعمال المؤسسة

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، فمن الضروري أن يتمكن المديرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة، لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة، حتى تضمن البقاء في سوق تسودها المنافسة فالبيئة التي تعيش فيها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية، فالمؤسسة والبيئة مرتبطتان بعلاقة تبادلية تستهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

المبحث الأول: البيئة الداخلية.

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية: البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية دوراً هاماً وحيوياً في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها، ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

المطلب الأول: تعريف البيئة الداخلية وخصائصها.

أولاً: تعريف البيئة الداخلية:

تعرف البيئة عموماً على أنها: كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم، ويكون هذا التأثير في تكوين الشخصية وغرس الميول والاستعدادات وتنميتها لدى الفرد، كما أن البيئة تنقل للفرد المبادئ والقيم والمثل التي يتبعها وتقوده في حياته وتحدد علاقاته بالآخرين.<sup>1</sup>

تتكون من المتغيرات التي توجد داخل المؤسسة نفسها، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، وتتضمن هذه المتغيرات: هيكل المؤسسة، ثقافتها التنظيمية ومواردها.<sup>2</sup>

البيئة الداخلية هي: " التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق.<sup>3</sup>

ومنه يمكن تعريف البيئة الداخلية على أنها: " الخصائص الداخلية للمؤسسة التي تتضمن الأنظمة والإجراءات والرواتب والجزاءات وغيرها ".

وعرفها العدلي بأنها: " العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة وظروف العمل ".

<sup>1</sup> محمد زينب عبد الله، دور البيئة المدرسية في سلوك العنف (دراسة ميدانية في مدينة بعقوبة محافظة ديالى)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2005، العراق، ص 14.

<sup>2</sup> توماس وهيلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990، ص 36.

<sup>3</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، عدد 05، 2007، ص 39.

ويعرفها القريوتي بأنها: " القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العمليات الإدارية ".<sup>1</sup>

ومنه يمكن تعريف البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية على أنها: مجموعة الإجراءات المحددة لسير العمل داخل المؤسسة التعليمية ونمط العلاقات السائدة بين أفراد الجماعة التربوية— والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين، بناء على الثقافة التنظيمية والمناخ المميزين لخصائص المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

### ثانياً: خصائص البيئة الداخلية:

تتسم البيئة الداخلية بعدة خصائص تؤثر على الأداء العام للمؤسسة وتسهم في رفع مستوى الالتزام أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية في عناصر هذه البيئة.

وتنقسم هذه الخصائص بصفة عامة إلى خصائص البيئة التنظيمية وخصائص البيئة الوظيفية.

#### 1. خصائص البيئة التنظيمية: تتضمن هذه الخصائص كل من:<sup>2</sup>

- الهيكل التنظيمي: فالهيكل المرن يهيئ بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- المناخ التنظيمي: ويشكل هذا المناخ حصيلاً عوامل البيئة الداخلية.
- الثقافة: تسهم الثقافة المرنة في رفع مستوى الالتزام لدى العمال.
- القيم التنظيمية: فهذه القيم تسهم في زيادة درجة التزام العاملين بالقوانين الداخلية للمنظمة.
- أنظمة وإجراءات وسياسات العمل: فالأنظمة هي القواعد القانونية للعمل أما الإجراءات فهي الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، أما السياسات فهي المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل.
- الوصف الوظيفي: يسهم بشكل علمي في توضيح المهام نتيجة إدراك كل عامل لمهامه وحدود اختصاصاته.
- نمط السلطة: فالمركزية الشديدة تسهم في كبت روح المبادرة والابتكار على عكس اللامركزية فهي تساعد العمال وتشعرهم بأهميتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> الشمري عايد رحيل عابدة، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص 14.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2002، ص

- نمط القيادة: حيث يؤثر النمط القيادي بشكل مباشر على التزام العاملين.
- 2. خصائص البيئة الوظيفية: وتتضمن ما يلي:<sup>1</sup>
  - الأجور والرواتب والحوافز: حيث يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجور وحوافز في زيادة التزامه بالمهام الموكلة إليه.
  - محتوى العمل وطبيعته: تسهم طبيعة العمل والوظائف في زيادة أو خفض مستوى الالتزام لدى العاملين.
  - فرص الترقية المتاحة: إن وجود فرص ترقية عبر مسارات وظيفية يساعد الفرد على إشباع حاجاته ورفع مستوى التزامه للمؤسسة.
  - جماعات العمل: تسهم جماعات العمل بشكل كبير في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء كانت جماعات رسمية أو غير رسمية.
- مما سبق يمكن القول بأن: خصائص البيئة الداخلية التنظيمية والوظيفية على حد سواء يمكن اعتبارها سلاحاً ذو حدين فكلما كانت هذه الخصائص في مجملها تشكل بيئة مواتية وإيجابية كلما ساهم ذلك في التأثير على التزام العاملين اتجاه مؤسستهم وبالتالي تقديم أداء أفضل يمكنهم من تحقيق الأهداف المسطرة وعليه لا بد لكل مؤسسة من مراعاة كل خاصية من خصائص بيئتها الداخلية.

### المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية.

تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر مهمة نوجزها فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة،

حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة

لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات

والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة.

وهنالك تقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمية، فهنالك من يقسمها على أساس النماذج الهيكلية البسيطة والوظيفية

والقطاعية، وهنالك من يقسمها على أساس المنتج والمصنوفي والمختلطة والأفقي وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، الرياض، 2004، ص 926.

<sup>2</sup> فلاح حسن عدي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 94.

2- الموارد: إن المؤسسة في صياغتها لإستراتيجيتها وتثبيت رسالتها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل على مواردها وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، وهذه الموارد لا بد من توفرها كي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة، وإمكانية نجاحها واستمرار بقائها في السوق.<sup>1</sup>

3- الثقافة التنظيمية: تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية مهمة وضرورية لأنها تحقق عدة أهداف منها: وحدة الرؤية والالتزام بمصالح المؤسسة وغيرها من الأهداف.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد البيئة الداخلية.

يمكن تحديد أبعاد البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال مجموعة من الخصائص ذات التأثير المباشر والواضح على سلوكيات العاملين ومن ثم على أداء الأعمال والوظائف، فإذا كانت موجبة أعطت نتائج مرضية وإيجابية، وإذا كانت سلبية وسادت اللامبالاة والإهمال وغيرها من المظاهر داخل بيئة العمل فإنها تعطي النتائج ذاتها. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- وضوح الغرض: تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقيّة لعدم الحصول على تقييم مرضي للأداء، وكذا نتيجة لغموض التعليمات الصادرة فينعكس ذلك سلبا على مستوى الأداء.
- الإعترا ف والتقدير: إن تبني المنظمة لنظام الاعتراف والتقدير وما يمثله ذلك من استخدام نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد على الالتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة والعمل لصالحها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، ص 196.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين: النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 138.

<sup>3</sup> تيسير زاهد، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص 269.

- الاتصالات الفعالة: تسهم في تكوين بيئة عمل إيجابية وتحديد خصائصها، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت إلى بيئة العمل، وتعد الاتصالات بمتملة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي لبيئة العمل.
- العدالة والإنصاف: وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات مما يدفع العاملين لمزيد من العطاء والعمل.
- العمل الجماعي: ينظر للمشاركة بوصفها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في المؤسسة، وبطريقة تمكنهم من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتغطي عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لإسهامها الكبير في تحقيق الأهداف، فالعمال لهم تأثير كبير في سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل ومعرفة في إيجاد الحلول المناسبة لها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية.

من الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي أن تستند إستراتيجية المؤسسة على مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمؤسسة أي تحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف.

تتم المؤسسة بدراسة وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية، ويقصد بنقاط القوة عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة سواء كان موردا أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمدها، أما نقاط الضعف فهي عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أو في المهارات التي تؤثر على أداء المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي.

### 1- أهمية تحليل البيئة الداخلية:

تتجسد أهمية كبيرة من خلال دراسة وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 269.



- معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة.
- تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوى الدافعة كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية.
- الاستغلال الأمثل والاستخدام الكفء للموارد لاقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

### 2- مداخل تحليل البيئة الداخلية:

توصف عملية التحليل للبيئة الداخلية بأنها تكون خاضعة إلى تحيز داخلي حسب مستوى ونوع المدير الاستراتيجي، والمتعارف عليه أنه لا يوجد اتفاق بين المديرين حول القدرة المتميزة للمؤسسة، ويلاحظ أن كل مؤسسة تكون منفردة في كيفية تطوير واستخدام مزاياها التنافسية حيث تقوم المؤسسة بتشخيص تلك المزايا على أساس تحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف)، وهذا التشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية يتطلب القيام بتحليل دقيق من خلال توفر معلومات شاملة ودقيقة عنها.

يمكن لفريق الإستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجاً منها:

#### 1- مدخل S-7: يتضمن هذا المدخل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تجميع معلومات عن سبع متغيرات

تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف (S) وهي:<sup>1</sup>

- الهيكل (Structure): يتمثل في العنصر المؤثر في إنجاح أو إفشال التنفيذ الاستراتيجي لأنه بمثابة الوعاء الذي يستوعب عناصر التنفيذ المختلفة.
- الأفراد (Staf): الكادر الوظيفي الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملها والقادر على التطور والاستجابة في قدراته لتنفيذ ما هو مطلوب منه.
- الإستراتيجية (Stratigy): الطريق الذي تضعه المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

<sup>1</sup> محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد يحيى محمد الجحافي، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مجلة القلم، العدد 12، اليمن، 2019، ص 326.

- نمط الإدارة (Stul): تعني مشاركة العاملين في المؤسسة مع السلوك والتفكير الذي تضعه المؤسسة.
- الأنظمة والإجراءات (Systems and Procedures): تدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم الأداء وتقييم العمل.
- المهارات (Skills): هي مختلف المهارات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد الذين يعملون في المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية المطلوب تنفيذها.
- القيم المشتركة (Shared values): تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة وغالبا لا نجد لها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

## 2- مدخل تحليل سلسلة القيمة:

تعتبر أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تداعم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ووفقا لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها وهذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة وإن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة تمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية ولاستخدام هذا المدخل يجب إتباع الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة في حين أنه توجد خمسة أنشطة أولية وهي مناولة وتخزين المواد العمليات والإنتاج، التسويق، البيع، المناولة والتخزين للمنتجات التامة وخدمة العملاء كما أنه يوجد أربعة أنشطة وهي الشراء تطوير التكنولوجيا إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية للإدارة، والمحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة والشؤون القانونية.
- **الخطوة الثانية:** تحديد العلاقات بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات، حيث تعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أنشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر ويعني ذلك أن فارق الميزة التنافسية في السوق ينخفض جزئيا نتيجة اختلاف الطريقة في المؤسسات المنافسة.

— الخطوة الثالثة: فحص علاقة التناعم أو التداوب في منتجات المؤسسة أو وحداتها الإستراتيجية فكل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان والإنتاج لا تحتوي فقط على إمكانيات تحقيق لاقتصاديات الحجم ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر أنشطة ذاتها وتحقيق اقتصاديات النطاق عند سلاسل القيمة لناشطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع.

### المبحث الثاني: البيئة الخارجية.

#### المطلب الأول: تعريف بيئة المؤسسة الخارجية.

هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، والتفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم. ومن أجل الإحاطة بالموضوع لا بد من عرض بعض تعاريف البيئة: وصفها (Trist. Emery) أنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحديد أهدافها.<sup>1</sup> ووصفها (Birnard) أنها تتكون من جزئيات أو أجزاء وعناصر وكتل مختلفة وكل هذه الجزئيات والكتل في حالة حركية بما في ذلك الأفكار والآراء والاتجاهات السائدة والمعايير والقوى ومقوماتها.<sup>2</sup> تعرف أيضا على أنها: "مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية ومركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة".<sup>3</sup> وتعرف كذلك: بأنها "تمثل كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيرا إلى حد ما على الإستراتيجيات، القرارات والتصرفات التي تتخذها المؤسسة".<sup>4</sup> من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن البيئة الخارجية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات المؤثرة على نظام المؤسسة، فهذه الأخرى لا تنشط في الفراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل من هذه العناصر وبالتالي فإن البيئة الخارجية قد تكون عاملا مساعدا، وقد تشكل تهديدا على المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 158 ص 159.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 87.

<sup>4</sup> بوخرينة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2014، ص 23.

أو هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

### المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية.

تلعب خصائص البيئة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالإستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع إفرازات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها.<sup>1</sup>

نشير هنا إلى أن عدم الإجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ما هو في الواقع إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كلا منهم حاول أن يعكس وجهة نظر تبعا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وطبيعة نشاط المؤسسات ومكان وزمان إجراء الدراسة.<sup>2</sup> وسنحاول التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية وهي كالتالي:

1- **التعدد:** تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل: مؤسسات، أسواق، منتجات، عملاء، تكنولوجيا... التي تسطر في إطارها المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها إلى تراكم من المعرفة الأدائية (Know How) والمعلومات المتقدمة للتعامل معها بإيجاب، على عكس البيئة البسيطة، والتي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم وطبقا لهذا فإن بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التعقد، كما أن خاصية التعدد خضعت للقياس الكمي.<sup>3</sup>

2- **الاستقرار:** إن الاستقرار يشير إلى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة المؤسسات والهيئات ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم.

<sup>1</sup> مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المؤسسة مع البيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983، ص 35.

<sup>2</sup> علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994، ص 117.

<sup>3</sup> A. Abdellah the impact of environment complexity on organization structure et performance, MSC.UWIST. Cardiff, 1983, GB, P:28.

كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة الغير مستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير غابت إمكانية التنبؤ به، كلما انخفضت درجة الاستقرار ولذا يقال بأن البيئة غير المستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة والتغير يعبر عنه بدلالة ثلاث متغيرات وهي:<sup>1</sup>

- تكرارية التغير في الأنشطة.
  - درجة الفروق المرتبطة بكل تغير.
  - درجة عدم الانتظام أو الشذوذ في النمط العام للتغير المسبب في حالة عدم التأكد.<sup>2</sup>
- يمكن اعتبار أن ما تواجهه المؤسسات من عدم تأكد فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلي باحتياجاتهم من موارد، ومستلزمات للأداء أو معدلات دوران العمل، أو تغير متطلبات العملاء وأذواقهم أو خصائص الأسواق وما إليها كلها أمثلة على عدم الاستقرار والاضطراب.

### 3- عدم التأكد: تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب في

أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة، فلقد تعددت التعاريف إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد عالي.

وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب:<sup>3</sup>

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.
  - عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.
  - إستحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.
- وينظر ويد (weed) إلى عدم التأكد على أنه مشكلة رئيسية تواجه إدارة المؤسسات مؤكدا على ضرورة التلاؤم معه، كما يحصر الباحث عدم التأكد في ثالث مصادر:

<sup>1</sup> مدحت عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 39 ص 40.

<sup>2</sup> J. Child: organization structure environment and performance the role of strategy choice, sociology UGNG, 1972, p 32.

<sup>3</sup> A. Abdellah: OP\_CIT\_P :30-31.

- اثنان منها خارجية ممثلة لعدم التأكد العام أو النقص في فهم الأثر والنتيجة في مجال الثقافة الواسعة.
- مصدر داخلي عبر عنه بالاعتمادية المتبادلة بين مكونات المؤسسة. ويمكن تفسير عدم التأكد درجات، يمتد من بيئة اليقين أو التأكد إلى بيئة عدم التأكد وذلك تبعا لظروف كل مؤسس، كما أن عدم التأكد من الخصائص القابلة للقياس الكمي.<sup>1</sup>

4- **الاعتمادية:** يشير جاكوب (Jacob) إلى أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيورته، فإن زيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح.

كما أن الاشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل، ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة، واستغلالها، والمحافظة على الاستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية.

مما سبق يمكن أن نقول أن مفهوم الاعتمادية ينجم عن علاقة بين مؤسسة أم مجموعة مؤسسات مملوكة، أو أنه علاقة بين مجموعة مؤسسات، فالأولى تشير إلى درجة الاعتمادية على المؤسسة، بينما الثانية تشير إلى الاعتمادية على البيئة بصفة عامة، كما أن الاعتمادية من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.<sup>2</sup>

5- **العداية (HOSTILITY):** تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث تسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Weed E.S.Michelle R.T: "the role of environment and behavioral uncertainty a mediator of situation Performance relationship, academy of management ,journal w23 (N.1.1980), p:120-135.

<sup>2</sup> Jacob .P: dependence and vulnerability of organization administrative science quarterly, v19, n°01, 1974. P50.

<sup>3</sup> جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم منظور كلي، ترجمة: خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 116.

ويمكن أن نقول بأن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة، أو يلحق بها أضراراً بالغة.

ويقول هنري مينتزرغ بأن العدائية درجات يمكن وضع مختلف البيئات عبر خط متصل، أحد طرفيه البيئة الهادئة المسالمة، وفي الطرف الآخر بيئة على درجة عالية من العدائية.<sup>1</sup>  
إن خاصية العدائية لا يتم قياسها كميًا.

6- التنوع (DIVERSITY): إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العمال-موردين، موزعين، مستخدمين نهائيين- ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا.<sup>2</sup>

7- التجانس (Homogénéité): تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس تدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والمتميزة، كما أنها من الخصائص التي يمكن قياسها.

8- ظروف السوق (Market condition): تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه المؤسسات، كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية.<sup>3</sup>  
نستخلص أن البيئة الخارجية تعني جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المؤسسة، كما تحتوي على قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف عدة، ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنشطتها وأنشطتها بما فيها عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> H. Mintzberg, the structuring of organizations, Englewood cbffs, prentice Hall, Inc, 1979, p26-27.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال-المفهوم الأهمية النسبية ونطاق الدراسة-، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1972، ص 65 ص 67.

<sup>3</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 120.

### المطلب الثالث: علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية.

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل محيط معين تربطها به علاقات متشابهة ومتباينة، حيث لا يمكن فصل حياة المؤسسة عن المحيط الذي تنتمي إليه.

فالمؤسسة تقوم باتخاذ قرارات تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من طرفها من قبل، ولأجل ذلك فإن المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المختلفة (منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو غير اقتصادي) والتي من شأنها أن تؤثر على عملها في إطار العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وفي هذا المجال يقول أوكتاف أو ليني (Octave-Oliner): " إن العمل الحقيقي المخطط طويل المدى والذي يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة هو كشف وقياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة ".<sup>1</sup>

وتظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المؤسسات في عدة اتجاهات، فالمؤسسات تستمد مداخلها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، موارد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات، كما تشتق أهدافها من النسق الأشمل وتتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختبار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها، من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها الملتقى النهائي لنتائج عملياتها، وهنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسات في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة.

كما أن البيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار والتماوج الناجم عن سرعة الأحداث السياسية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي وتوسع السوق نتيجة تحرير التجارة الخارجية، وهي بمثابة عوامل ومكونات تمارس ضغوطا متنامية بكيفية جد معقدة على المؤسسات. كما أن المؤسسات في تنافس مستديم مع غيرها من المؤسسات الأخرى، وينبغي على المؤسسة أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في حدود الموارد المحدودة، حيث أن ما تحصل عليه المؤسسة يؤثر على ما تحصل عليه المؤسسات الأخرى.

إن أهمية علاقة المؤسسة ببيئتها لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط، وإنما تمتد إلى ما يمكن أن نسميه نظرية نطاق الوجود الطبيعي للمؤسسة، وجوهر هذه النظرية هو أن لكل مؤسسة حيزا مكانيا

<sup>1</sup> Paul Jubin: Pilotage économique de L'entreprise, Maury-12- Maulin, Paris, 1972, P 43.



وزمنيا من البيئة كي تمارس فيه نشاطها وعلاقتها التبادلية مع الآخرين، ويتسع هذا النطاق أو يضيق بحسب مقدرة وطاقمة المؤسسة في تحقيق أهدافها وزيادة نموها دون إلحاق الضرر ببيئها<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن استنتاج أهم النقاط التي توضح طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها:

— أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.

— أن مختلف هذه الأطراف المذكورة تؤثر في المؤسسة وفي بنيتها أيضا، وتفرض عليها قيودا مختلفة اجتماعية، اقتصادية وغيرها.

— أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من بيئتها، وكل ما فيها من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها.

— بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، تمتلك إلى جانب ذلك رأس المال، أي وسائل الإنتاج التي يقوم الأفراد بإنتاجها، ولكي يكون هذا المجموع متجانس، يجب أن تتحقق علاقة متناسقة بين العنصرين المذكورين، لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على استمالة كل الصفات الجديدة التي يتميز بها الأفراد والعاملون بها.

— المؤسسة تأتي بمواردها من البيئة وتقدم إليها مخرجاتها، وبالتالي لا يهمها فقط كيفية الحصول على هذه الموارد المختلفة من حيث الزمان والمكان والنوعية والكمية، بل أيضا ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

وعندما نقول أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فإن بعض من المؤثرات البيئية التي يصعب التعامل معها تصبح عوامل ضاغطة أو ضابطة، وبالتالي لا يمكن أن تعد هذه المؤثرات من بين المتغيرات المتفاعلة مع المؤسسة، بل هي متغيرات ثابتة ينبغي للمؤسسة أن تتكيف وتتأقلم معها، أما المتغيرات الأخرى فهي تلعب دورها، أو تظهر كأحداث طارئة، قد تتغير ببطء أو لا تتغير، إلا أنها لا تكون محلا للرقابة من قبل إدارة المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة من قدرة الأداء إلى فلسفة فعالية الأداء، الإدارة العامة، العدد 66، ماي 1990، ص 21

ذلك بأنه لا توجد مؤسسة قادرة على تأدية أعمالها برشد وعقلانية تنظيمية مثالية، لأن ذلك يتطلب من المؤسسة الإلمام التام بمتغيرات البيئة، وعليها كذلك أن تقوم بحالة رقابية واسعة حتى تتحكم في هذه التغيرات.<sup>1</sup> ولهذا وجب على إدارة المؤسسة مراعاة الآتي:<sup>2</sup>

- أن يجري العمل في ظل ظروف متغيرة وفترات متنوعة، فهي مجموعة من الضغوط أو المؤثرات.
- ضرورة التهيؤ والاستعداد المتكيف مع أي ظرف، إذ أن عدم التهيؤ قد يفسح المجال أمام العناصر البيئية لأن تصبح ضغطاً يؤثر على سير أعمال المؤسسة.
- أن تسعى المؤسسة إلى توسيع مدى استيعابها للمتغيرات البيئية لتمكن نفسها من أحكام الرقابة والسيطرة عليها، وعلى الضغوط الناشئة عنها.

ومن خلال العوامل السابقة الذكر يمكن أن تخلص إلى أن المؤسسة في علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر بيئتها الخارجية، فهي على علاقة مع عناصر البيئة العامة بجميع مكوناتها، كما أن لها علاقة مباشرة مع عناصر بيئتها الخاصة، ولا بد للمؤسسة الاقتصادية أن تبحث عن أحسن طريقة مناسبة للتأقلم مع هذه المتغيرات التي ستؤثر عليها بشكل إيجابي أو سلبي، فالمؤسسة لها علاقة تبادلية مع الأسر حيث تقدم لها السلع والخدمات مقابل ثمن هذه السلع والتي تعود على المؤسسة بالأرباح، كما أن المؤسسة لها علاقة تبادلية مع العالم الخارجي حيث تؤثر فيه وتتأثر به، كما أن المؤسسة لها علاقة تبادلية مع السوق المالية بحيث تحصل على رؤوس الأموال من هذه السوق أو تقدم لها رؤوس الأموال إذا كانت المؤسسة لها فوائض مالية، كما أن المؤسسة لها علاقة تبادلية مع الدولة التي تفرض على المؤسسة مجموعة من القوانين قد تكون في المجال الاقتصادي والمالي، أو في المجال السياسي، كما قد تفرض عليها قوانين تتعلق بالبيئة، والمؤسسة بدورها تحتاج من الدولة أن تقدم لها الحماية اللازمة أمنياً بالإضافة إلى الامتيازات التي يمكن أن تقدمها الدولة للمؤسسات الاقتصادية.

### المطلب الرابع: علاقة البيئة الخارجة بالأداء الكلي للمؤسسة.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمثابة نظام فرعي لنظام أشمل وأوسع هو البيئة تتأثر به ويتأثر بها غير أن فاعلية المؤسسة في التأثير على بيئتها يتحدد بطابع تعاملها مع البيئة، حيث أن بعض المؤسسات تكتفي برد الفعل تجاه الأحداث والمتغيرات البيئية، ويطلق عليها مؤسسات متفاعلة، بينما نجد البعض الآخر يتوقع المشاكل قبل حدوثها،

<sup>1</sup> بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 28.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، الإدارة الإستراتيجية، دار مكتبة الخامد، ط1، الأردن، 2000، ص 160 ص 161.

مما يجعله أقدر على أخذ زمام المبادرة لمنع التغيرات المؤثرة بشكل سلبي، ويطلق على هذا النوع من المؤسسات بالمؤسسات الفعالة.

وتظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المؤسسات في عدة اتجاهات<sup>1</sup>، فالمؤسسة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات، ... كما تشتق أهدافها من النسق الشامل، وتتأثر مبادئها وقيمتها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتباره الملتقى النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسات في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة.

كما أن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة أصبحت تتسم بعدم الاستقرار، والتغير الناجم عن سرعة الأحداث السياسية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي، والتوسع وتحرير التجارة الخارجية والعولمة، هي عوامل ومكونات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة على المؤسسات.

فالمؤسسة في تنافس مستمر مع غيرها من المؤسسات، وينبغي على كل مؤسسة أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في حدود الموارد المحدودة، حيث أن ما تحصل عليه المؤسسة يؤثر على ما تحصل عليه المؤسسات الأخرى.

وفي هذا الصدد نجد يوختمان و سيشوور (Yuchtman & Seachor) يعرفان فعالية المؤسسة بأنها القدرة على استغلال بيئتها، والحصول على الموارد اللازمة مع الحفاظ على ذاتيتها واستغلالها في التفاوض، وهو نفس ما يذهب إليه كل من " ريتشمان وفيمان (Freeman & Richman) " إلى أن المؤسسات تفشل في الازدهار في ظروف بيئية معينة، لأن مؤسسات أخرى تتنافس معها على الموارد الضرورية، وتحدث المنافسة لأن قدرة المؤسسات على التوسع غير محدودة، بينما الموارد اللازمة لهذه المؤسسات محدودة.

<sup>1</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 122.

كما أن نمو وبقاء المؤسسات في بيئة عدم التأكد يتوقف على مدى إكسابها المجموعة العناصر التنافسية، إنماء التكنولوجيا، والمهارات والمعرفة التنظيمية، القيادة، الحاجة إلى الإنجاز التي تلعب دورا بارزا في تحديد قدرة المؤسسة على البقاء.<sup>1</sup>

ومن الضروري النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح، والذي بدوره يشير إلى علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وبين الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة ذاتها، فالانفتاح لا يقصد به تبادل المنافع مع البيئة الخارجية، فكل الكائنات به ترتبط بعلاقة تبادل مع بيئتها، ويعني ذلك أن معالم وأبعاد المؤسسة تتعدل تبعا لأوزان هذه البيئة.

هذا النظام المفتوح تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة، فلا يوجد ما يسمى بالأنظمة المعزولة، أي تلك الأنظمة التي توجد وتعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى وبيئة هذه النظم، غير أن علاقة المؤسسة بالأنظمة الأخرى لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط وإنما تستند إلى ما يمكن أن نسميه نطاق الوجود الطبيعي الذي يقتضي وفق مدخل النظم، أن تعمل المؤسسة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي والموارد والفرص بداخل هذا النطاق واستغلالها دون إلحاق الضرر بالمكونات البيئية، وذلك بالعمل وفق قواعد وخطط مقصودة وغير مقصودة حاكمة ومرشدة كفيلة باكتشاف وتطوير آفاق جديدة من الموارد والفرص، تعود فائدتها ليس على المؤسسة فحسب، وإنما على بقية مكونات البيئة.

كما أن أهمية علاقة البيئة الخارجية بأداء المؤسسات لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط، وإنما تمتد إلى ما يمكن أن نسميه نظرية نطاق الوجود الطبيعي للمؤسسة، وجوهر هذه النظرية هو أن لكل مؤسسة حيزا مكانها وزمانيا من البيئة كي تمارس فيها نشاطها وعلاقتها التبادلية مع الآخرين، ويتسع هذا النطاق أو يضيق بحسب مقدرة وطاقمة المؤسسة في التحقيق أهدافها وزيادة نموها دون إلحاق الضرر بيئتها.<sup>2</sup>

كما أن البيئة تمثل في مجملها نطاق وجود كبير تتنافس وتتسارع داخله المؤسسات، للاستيلاء والاستحواذ على أكبر حيز ممكن من هذا النطاق.

وفي النهاية يمكن أن نقول بأنه وبما أن المؤسسة الاقتصادية تعمل في إطار النظام المفتوح فلا بد لها من مواجهة متغيرات البيئة الخارجية سواء شكلت لها هذه المتغيرات فرصا يمكن استغلالها أو مخاطر عليها مواجهتها،

<sup>1</sup> Bill Mckelrey et Howard Aldrich: Population naturel selection admini share science qualerly, v28, 1983, p108.

<sup>2</sup> محمد بن عبد الله الغيث، مرجع سبق ذكره، ص 21.

وحسب درجة التأقلم تلك يمكن أن تحكم على أداء المؤسسات بشكل عام هل هي مؤسسات قادرة على تحقيق النجاح وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة وهذا ما نسميه بالأداء الفعال، أو هي مؤسسات غير قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة في بداية النشاط وبالتالي فهي مؤسسات غير كفؤة وغير فعالة، لذلك فعلاقة البيئة الخارجية بالأداء الكلي هي علاقة تكاملية ولا يمكن للمؤسسة العمل في نطاق خارج عن هذه المتغيرات التي لا بد من التأقلم معها في ظل المنافسة القائمة.

### المبحث الثالث: مكونات البيئة الخارجية:

#### المطلب الأول: تقسيمات مختلفة للبيئة الخارجية.

اختلفت وجهات النظر من طرف الباحثين حول تقسيمات وأنواع البيئة الخارجية، فهناك من يقسمها على حسب مستوياتها إلى:

— البيئة الكلية (العامة): وتتضمن المتغيرات البيئية على المستوى الكلي مثل البيئة الاقتصادية والسياسية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية والبيئة الديمغرافية وغيرها.

— البيئة التشغيلية (بيئة النشاط): تتكون من الأطراف الخارجية أو الجمهور الخارجي والمعني بالمؤسسة، سواء مدخلاتها أو مخرجاتها أو لممارسة أعمالها.

وهناك من يقسمها حسب درجة التغير إلى:

— البيئة الهادئة العشوائية: ويكون هذا النوع من البيئة مستقرا وغير متغير، وتتوزع عناصر البيئة فيه بشكل عشوائي وليس هناك علاقات منتظمة بينهم، وأفضل أسلوب للمؤسسة في هذه البيئة هو التعليم عن طريق التجربة والخطأ.

— البيئة الهادئة المجتمعة: يكون هذا النوع من البيئة مستقرا ولكن لا توزع الموارد في هذه البيئة عشوائيا بل تتركز في بعض الأماكن وبالتالي تكون بعض المواقع في البيئة أغنى في مواردها من مواقع أخرى ويصبح بقاء المؤسسة مرتبطا بشكل حاسم معرفتها لبيئتها واختيارها للموقع الأمثل.

1 مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 217.

- البيئة القلقة المتفاعلة: ويكون هذا النوع من البيئة غير مستقرا وذلك لتنوع المؤسسات فيها، كما تتركز الموارد في بعض الأماكن كما تزداد شدة التنافس بين المؤسسات ويصبح من الضروري عند ذلك تحديد الهدف التنظيمي ليس من ناحية الموقع ولكن من ناحية السلطة.
- البيئة الهائجة: هي البيئة المتحركة التي تكون بها العلاقات بين العناصر متغيرة ومرتفعة، وتسهم ثلاث توجهات في نشوء قوة متحركة ديناميكية هي الزيادة في عدد المؤسسات في البيئة المضطربة وقوة الترابط بين القطاع الاقتصادي والقطاعات الأخرى في المجتمع والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمواجهة التحديات التنافسية.<sup>1</sup>
- يمكن أن نقول بأن هذا التقسيم مهم جدا بحيث وضع أهم أنواع البيئة في المؤسسة إلا أنه أكثر تعقيدا من التقسيم السابق.
- وهناك من يصنف البيئة الخارجية حسب درجة التجانس ومدى الاستقرار في المتغيرات البيئية إلى:<sup>2</sup>
- بيئة متجانسة مستقرة: حيث تتكون هذه البيئة من مجموعة متغيرات ذات الصفات والخصائص المتشابهة والمستقرة نسبيا.
- بيئة متجانسة غير مستقرة: تتكون من مجموعة من المتغيرات البيئية ذات الصفات والخصائص المتشابهة، إلا أنها تنصف بمعدل تغير وعدم استقرار مرتفع بالمقارنة بالبيئة السابقة.
- بيئة غير متجانسة مستقرة: بحيث تتكون البيئة من عدد من المتغيرات متباينة الصفات والخصائص والاتجاهات حيث تتميز بالاستقرار النسبي.
- بيئة غير متجانسة وغير مستقرة: تتكون البيئة في هذه الحالة من مجموعة متغيرات متباينة الخصائص والاتجاهات إلى جانب ديناميكية هذه المتغيرات بدرجة عالية بالمقارنة بالأنواع الأخرى من بيئات المؤسسة والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمواجهة التحديات التنافسية.
- كما يمكن أن نقول بأن هذا التقسيم مناسب جدا، من جانب التجانس ومدى الاستقرار في المتغيرات البيئية إلا أنه يحتاج إلى توضيح وتبسيط أكثر.

1 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2004، ص 120 ص 121.

2 مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 120 ص 121.

ويقسمها كل من إمري وتريست (Emery et Trist) إلى أربعة أقسام وذلك في إطار ارتباط المؤسسة بعناصر هذه البيئة، وهذه البيئة هي:<sup>1</sup>

— البيئة الهادئة العشوائية: تمثل هذه البيئة أكثر البيئات بساطة غير أنه لا يمكن التنبؤ بها ذلك لأن عناصرها ذات تقلبات عشوائية.

— البيئة الهادئة (المجمعة - العنقودية): هذا النوع من البيئات غير سريع التغير كما أن تغير عناصرها تأخذ شكلًا جمعيًا مما يجعلها أكثر قابلية للتنبؤ.

— البيئة المتفاعلة الديناميكية: وهي البيئة التي يوجد فيها عدد كبير من المؤسسات المتباينة الحجم، والتي يجب على المؤسسات المماثلة أخذها بعين الاعتبار في اختياراتها، كما أنها صعبة في التنبؤ لاسامها بكثرة المتغيرات والحاجة إلى المرونة تكون جد عالية على عكس السابقة فيها إمكانية العمل وفق خطة مركزية بينما في الأخيرة تعتبر المرونة ضرورية لاستمرارية البقاء.

— البيئة المضطربة البركانية: تتميز هذه البيئة بالتعدد الزائد والتغير السريع وذلك لعلاقات الترابط والتعاقد المتبادل بين المؤسسات والمجتمع والأهمية القصوى التي يحظى بها البحث والتطوير وتسريع وتنشيط التفاعلات مما يزيد من حالة عدم التأكد.

يمكن أن نقول وبعد عرض مختلف تقسيمات بيئة المؤسسة الاقتصادية، أنه هناك وجهات نظر كثيرة حول تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، ولا بد من وضع تقسيم موحد للبيئة الخارجية، وذلك لإزالة النقص واللبس والإيهام الموجود حول التقسيمات المختلفة للبيئة.

**المطلب الثاني: البيئة الخارجية العامة وعواملها.**

عرف (Carry) البيئة التسويقية الخارجية العامة أو الكلية بأنها " تلك العوامل الخارجية التي توجه وتؤثر في المؤسسة وتعرض الفرص والتهديدات لها وعليها ".

كما تعرف على أنها " القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العامة التي تقع خارج حدود المنظمة، وتؤثر على أهدافها، ولا يكون للمديرين القدرة على التحكم بها أو السيطرة عليها ".

<sup>1</sup> Emery & Trist, E. The cansal texture and organizational envirenement, hummer relation, 1965, p83.

وتتضمن البيئة التسويقية الخارجية العوامل الستة التالية:

1- **العوامل الاجتماعية:** وتتضمن: الصفات الديموغرافية وتشتمل على عدد سكان الدولة ومعدلات النمو فيها، تركيبة السكان تبعاً للجنس والمهنة والمستوى التعليمي، التوزيع الجغرافي للسكان، الثقافة الأصلية، الثقافات الفرعية ...

إن اهتمام أفراد مجتمع معين بالصحة واللياقة البدنية يمكن أن يمثل فرصة تسويقية للشركات التي تنتج الملابس الرياضية.

2- **العوامل الاقتصادية:** تتضمن ما يلي: المرحلة في الدورة الاقتصادية، معدلات الفائدة، ميزان المدفوعات، معدلات البطالة، متوسط الدخل، السياسة المالية والضريبية، ... فعلى سبيل المثال إن زيادة متوسط دخل الفرد أو انخفاضه سوف يؤدي إلى تغيير نمط استهلاكه لمنتجات السلع والخدمات.

3- **العوامل التكنولوجية:** تشمل العوامل التقنية جانبي المنتجات ووسائل الإنتاج، وينبغي على إدارة التسويق عند تحليل العوامل التقنية في البيئة التسويقية تحديد حجم إنفاق كل شركة من الشركات المنافسة، وتشخيص المواصفات التقنية لمنتجات الشركة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة في المستقبل. كما أنه يتوجب الحذر واليقظة من مسألة التقدم التكنولوجي، وذلك نتيجة للتغير التكنولوجي السريع الذي يمكن أن يخلق فرصاً أو تهديدات بالنسبة للمنظمة، هذه الأخيرة إذا كانت متقدمة تكنولوجياً وبالخصوص في حالة استعمالها للتكنولوجيا الرائدة فهي فرصة لها قصد اكتساب ميزة تنافسية على خلاف التي لها تكنولوجيا قديمة سوف تواجه تهديدات وضغوطات تؤثر على موقعها في السوق.

4- **العوامل السياسية والقانونية:** إن تغير الاتجاهات السياسية والاقتصادية في الدولة يؤدي إلى إصدار قوانين وتشريعات تؤثر في القرارات التسويقية الإستراتيجية للشركة، ومن الأمثلة على القرارات الإستراتيجية التي تخضع للتأثير أو مراقبة التشريعات الرسمية ما يلي:

- ما هو القطاع الصناعي الذي ستعمل فيه الشركة، وما نوع المنتجات التي يمكن أن تنتجها؟
- ما المواصفات التي يجب توفرها في المنتج؟ على سبيل المثال يجب على الشركة التي تستهدف أسواق الاتحاد الأوروبي أن تعرف أنه توجد مواصفات محددة لجودة واردات الاتحاد الأوروبي من الملابس الخارجية والرياضية، حيث يعمل معظم المستوردين وتجار الجملة والتجزئة وفقاً

• صنف بعض الكتاب هذه العوامل ضمن أربع مجموعات فقط، وعبروا عنها بما يسمى تحليل (PEST).



للحد الأدنى من المتطلبات وتعلق متطلبات واشترطات المستوردين بالمواد الخام وطرق تصنيعها.

— ما الأسواق التي يمكن تسويق المنتج فيها ؟

— ما الأساليب والوسائل التسويقية التي يمكن تطبيقها في تسويق المنتج ؟

— ما هي مستويات الأسعار التي ينبغي على الشركة الالتزام بها ؟

5- **العوامل الطبيعية:** كمنظافة البيئة التي يعيش فيها الإنسان والكائنات الأخرى، وحماية موارد الطبيعة من الأضرار التي تلحقها الصناعة بالمجتمع، وحماية الصحة والاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية. فالعوامل الطبيعية السابقة خلقت فرصة تسويقية جديدة للشركات وفرضت تهديدا في الوقت ذاته، فعلى سبيل المثال: إن الحد من الأضرار الصحية الناتجة عن ارتداء الملابس المصنعة من خيوط صناعية أو تركيبية خلق فرصة إضافية لتصنيع الملابس القطنية، ومثال آخر تتركز متطلبات شركات الاستيراد الإيطالية على المنتجات الصديقة للبيئة لذلك يجب وضع الآثار البيئية في دورة إنتاج المنسوجات في الاعتبار.

6- **عوامل البيئة الدولية والعالمية:** تلعب التغيرات في البيئة الدولية دورا بارزا ومؤثرا على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتتضمن العوامل الدولية التحالفات الإستراتيجية بين الشركات التكتلات الاقتصادية، التحالفات السياسية الدولية، الأزمات السياسية والاقتصادية، والكوارث.

### المطلب الثالث: بيئة الأعمال الخاصة.

تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية الخاصة من أجل معرفة وضعها الحالي وتحسين وضعها المستقبلي وذلك من خلال جملة من العوامل ذات التأثير المباشر أو غير المباشر. حيث تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة العوامل والقوى الخارجية المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على منشأة الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 58.

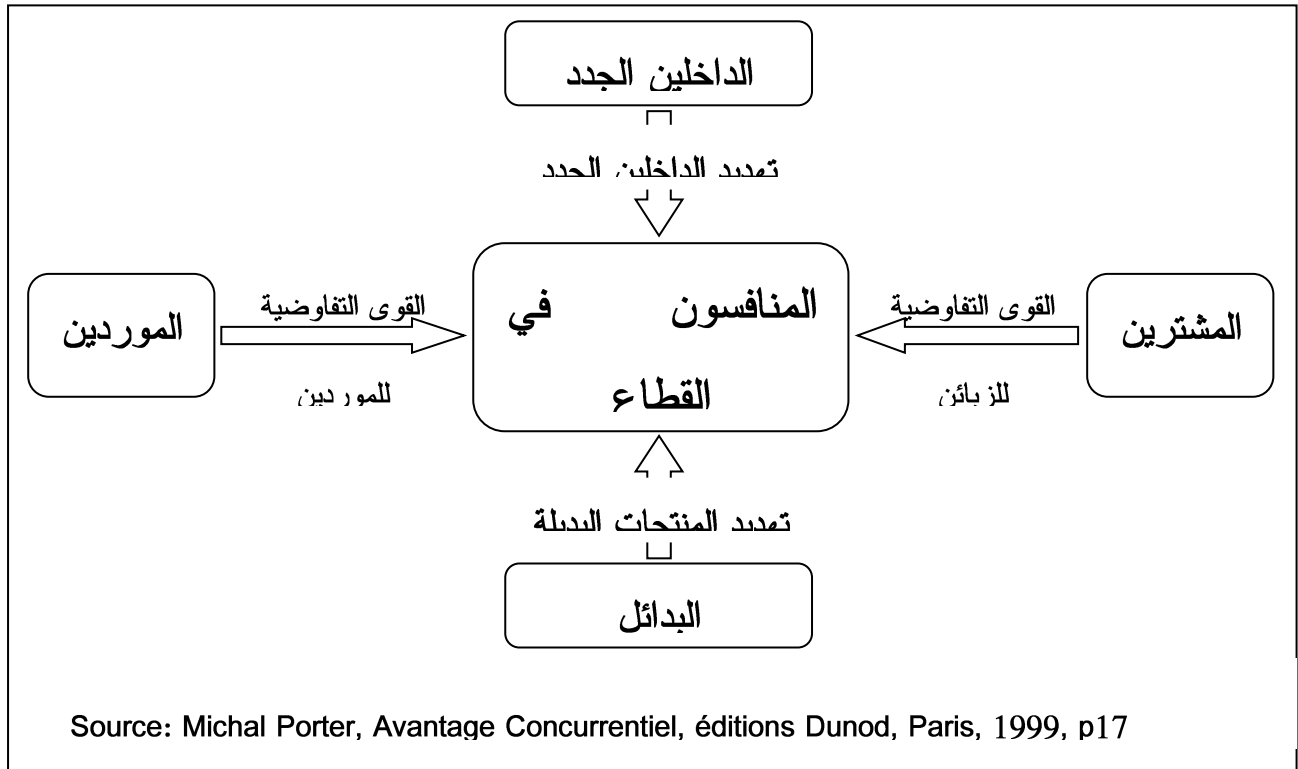
كما عرفها Daft بأنها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير.<sup>1</sup> وتعرف على أنها: " رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا لها ".<sup>2</sup>

ومما سبق نستنتج بأن البيئة الخارجية الخاصة هي مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها، وذلك من خلال فرزها فرصا يمكن أن تشكل استثمار بالنسبة للمنظمة أو تهديدات تحد من حركية المنظمة وتشكل لها خطرا واضح.

• محددات البيئة الخارجية الخاصة:

وتتمثل في مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في نشاطها على المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه وتمثل هذه العوامل في نموذج القوى الخمس الذي جاء به بورتر والموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة.



<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالي، صبحي إدريس وائل محمد، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 255.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2010، ص 151.

- 1- **تهديد الداخلين الجدد:** يمثل دخول منتجين جدد في المجال الذي تعمل به المنظمة تهديدا لوضعها التنافسي، وتحدد قوة تأثير هذا التهديد وفقا لمدى وجود معوقات للدخول في الصناعة مثل التسهيلات الإنتاجية اللازمة لتقديم منتجات بديلة.<sup>1</sup>
- 2- **القوى التفاوضية للموردين:** يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة الخدمات أو السلع المشتراة وتظهر هذه الظروف في الحالات التالية: عدم تشجيع الصناعة على دخول موردين جدد، ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية، بالإضافة إلى إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.<sup>2</sup>
- 3- **شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع:** إن شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع أمر طبيعي من أجل تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على أكبر حصة سوقية، ولهذا يجب على المؤسسات أن تستخدم خطط تكتيكية مثل: الجودة، أسعار تنافسية، التصميم وخدمات ما بعد البيع بهدف الحصول على جاذبية أكثر وبالتالي تحقيق أرباح عالية.<sup>3</sup>
- 4- **تهديد المنتجات البديلة:** وهي تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تؤدي نفس الوظيفة التي يؤديها منتج المؤسسة، فهي تشكل منافسة قوية خصوصا إذا كان في هذه المنتجات مزايا كإخفاض السعر والجودة وتقارب القيمة مثل الهاتف بديل عن التلفاز.<sup>4</sup>
- 5- **القوى التفاوضية للمشترين:** يؤثر المشترون في الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار أو التفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 413.

<sup>2</sup> إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية بوجعيريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، ص 295.

<sup>3</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة المواد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية \_ دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012/2011، ص 26.

<sup>4</sup> مخرناش إبتسام، التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركة التأمين على الأضرار \_ دراسة حالة بعض شركات التأمين على الأضرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2015/2014، ص 35.

<sup>5</sup> حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 101.

### خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل الاختلاف بين وجهات النظر حول مفهوم بيئة المؤسسة، وتم توضيح التنوع في هذه الرؤى سواء لبيئتها أو لمكوناتها كانت الداخلية أو الخارجية، وتم في النهاية إعطاء توجه مناسب حول كل عنصر ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تبين لنا أن بيئة المؤسسة تشمل كل المتغيرات والعناصر الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، التي يمكن تشخيصها ودراستها لما لها من أثر على قراراتها الإستراتيجية فتمكنها من المضي قدما في نشاطها وحيلولة دون زوالها.

# الفصل الثالث:

دراسة ميدانية

بمؤسسة عمر بن عمر

تمهيد:

يمثل الإطار التطبيقي أو الميداني للدراسة المرحلة الأخيرة والمهمة من البحث والتي من خلالها يتم التزول للميدان لإثراء المعلومات التي تم جمعها كمادة خام للموضوع، ذلك بإتباع خطوات البحث العلمي الأمر الذي يعطي الدراسة طابعا علميا وموضوعيا أكثر، إذ يتم من خلال هذا الجانب الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، بمطابقتها مع ما تم تناوله في الجانب النظري من جهة ومع ما أسفر عليه العمل الميداني من جهة أخرى، من خلال النتائج التي يتم الحصول عليها في نهاية المرحلة، ويتضمن هذا الفصل لمحة عامة عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي، ثم يليها عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أداة جمع البيانات لهذه الدراسة "استمارة استبيان"، وذلك لدراسة موضوع فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر:

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم مؤسسة عمر بن عمر، حيث تعتبر من أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتعزيز مركزها التنافسي مثل باقي مختلف المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وسيتم التطرق في هذا المبحث نشأتها وتعريفها بالإضافة إلى مختلف أهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر:

تأسس مجمع عمر بن عمر سنة 1984، وبعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيديّة بالتركيز على الموقع الجغرافي وما يتلاءم مع نشاط الشركة، تم إنجاز مشروع المصبرات الغذائية والذي بدأ الإنتاج الفعلي سنة 1986، من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة ببلدية بوعاتي محمود، ولاية قالمة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) وقدر رأسمالها 6 00.000.000.00 والي يسيروها بن عمر سامي.

حيث بدأت بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا وهذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها بعد عقدين من الزمن وبفضل الجهود المبذولة والشوط الكبير، أصبحت شركة عمر بن عمر الرائدة في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا، وما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة، ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.

شهدت الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر منحني تصاعديا حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية ما بين 1986 إلى 2011 مرورا من 1000 طن إلى 67000 طن، وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر 14400 طن يوميا مما ساهم في تخفيف الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة<sup>1</sup>، ضمنها وحدات التحويل الموزعة على ثلاث ولايات وهي:

وحدة بوعاتي محمود ووحدة الفجوج (قالمة).<sup>1</sup>

وحدة بومعيزة (سكيكدة).

وحدة الخويانة (المسيلة).

وحدة عين بن بيضاء (قالمة).

<sup>1</sup>. وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات في الشمال الشرقي لولاية قالمة ببلدية بوعاتي محمود التي تبعد ب 19 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية أما غربا بلدية بكوش لخضر وجنوبا بلدية الركنية.

### القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر:

وتمثل القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات فيما يلي:

- وحدة بوعاتي محمود (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي سنة 1986، حيث تنتج بحجم 4001 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، و 20000 طن يوميا من الفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 321 عاملا.
- وحدة الفجوج (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي سنة 2006، حيث تنتج بحجم 3600 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 225 عاملا.
- وحدة بومعيزة (ولاية سكيكدة): بدأت الإنتاج الفعلي في جانفي سنة 2011، حيث تنتج بحجم 4500 طن يوميا، أي 15000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة : 210 عاملا.
- وحدة الخوبانة (ولاية المسيلة): بدأت الإنتاج الفعلي في جوان سنة 2014، حيث تنتج بحجم 500 طن يوميا من الفلفل الحار والمشمش والتين والفراولة، ويبلغ عدد القوى العاملة 123 عاملا.
- وحدة عين بن بيضاء (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي في نوفمبر سنة 2016، حيث تنتج بحجم 4000 طن يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 44 عاملا.
- وحدة مسعد (ولاية الجلفة): بدأت الإنتاج الفعلي في مارس سنة 2016، حيث تنتج بحجم 600 طن يوميا من المشمش والفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 40 عاملا.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.



المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر:

لمؤسسة عمر بن عمر أهداف عديدة نذكرها فيما يلي 2:

أولاً: الأهداف الاقتصادية:

تتمثل الأهداف الاقتصادية في النقاط التالية:

من حيث الإنتاج:

- السعي الى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة.
- مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها.
- تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل الى اعلى مستويات الجودة.
- الوصول الى انتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء.
- تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.

من حيث التسويق:

- تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر.
- إشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج وجودة التعليب.
- تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي.
- منافسة المنتجات المستوردة من الخارج.
- السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.

من حيث التمويل:

- تقريب المسافات بين الممون بالمادة الأولية ووحدات التحويل.
- زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق الاكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج.
- التقليل من تكلفة الشراء والتخزين.
- تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية (طماطم، فلفل، مشمش، فراولة... )
- السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف.

من حيث الإدارة:

- تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا.
- مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحدث الوسائل والمعدات.

- الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء معلومات صارمة بتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء والتمويل.

ثانيا: الأهداف الشخصية:

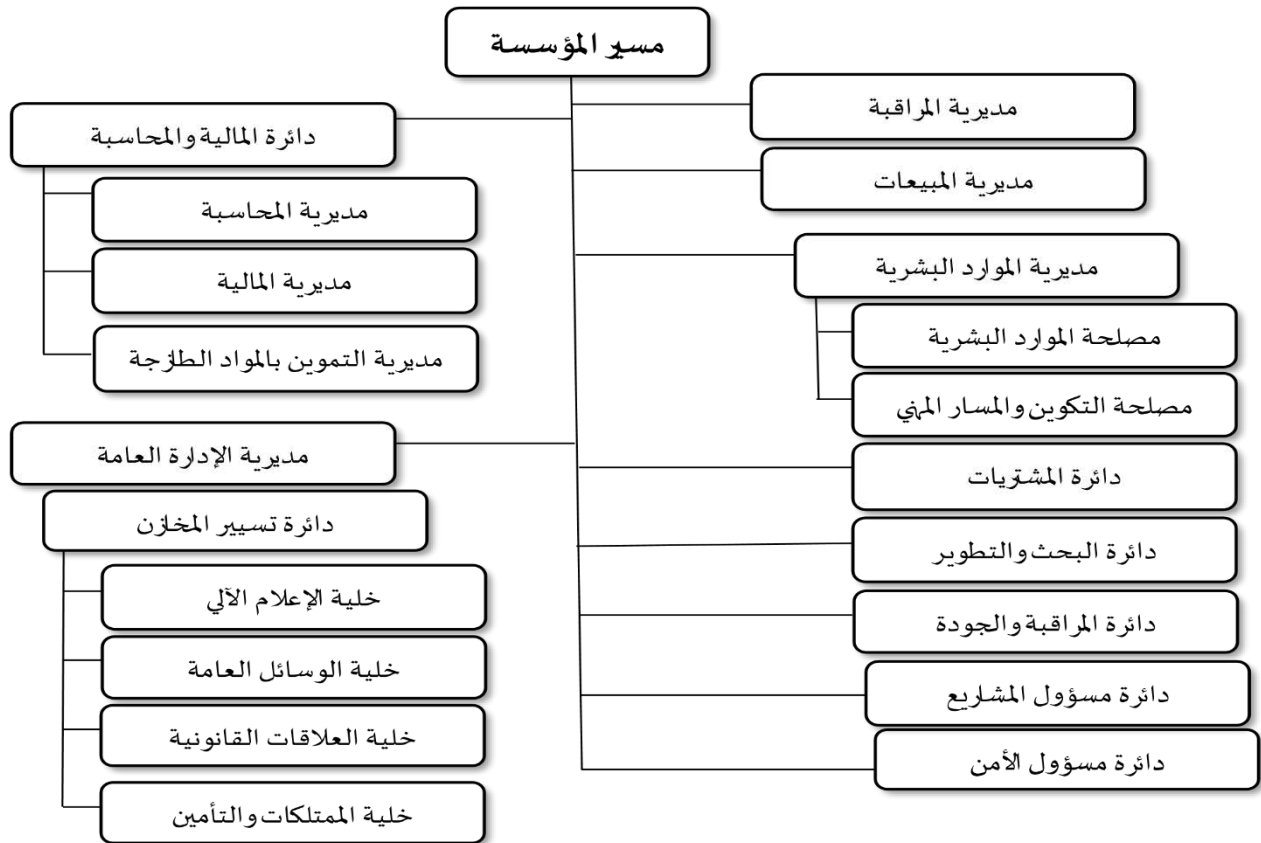
تتمثل الأهداف الشخصية للمؤسسة في النقاط التالية:

- زيادة ربحية المؤسسة.
- التوسع وزيادة وحدات الإنتاج.
- المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأوربية في الخارج.
- القضاء على استيراد المواد المصبرة من الخارج لتحقيق اكتفاء في السوق الداخلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر:

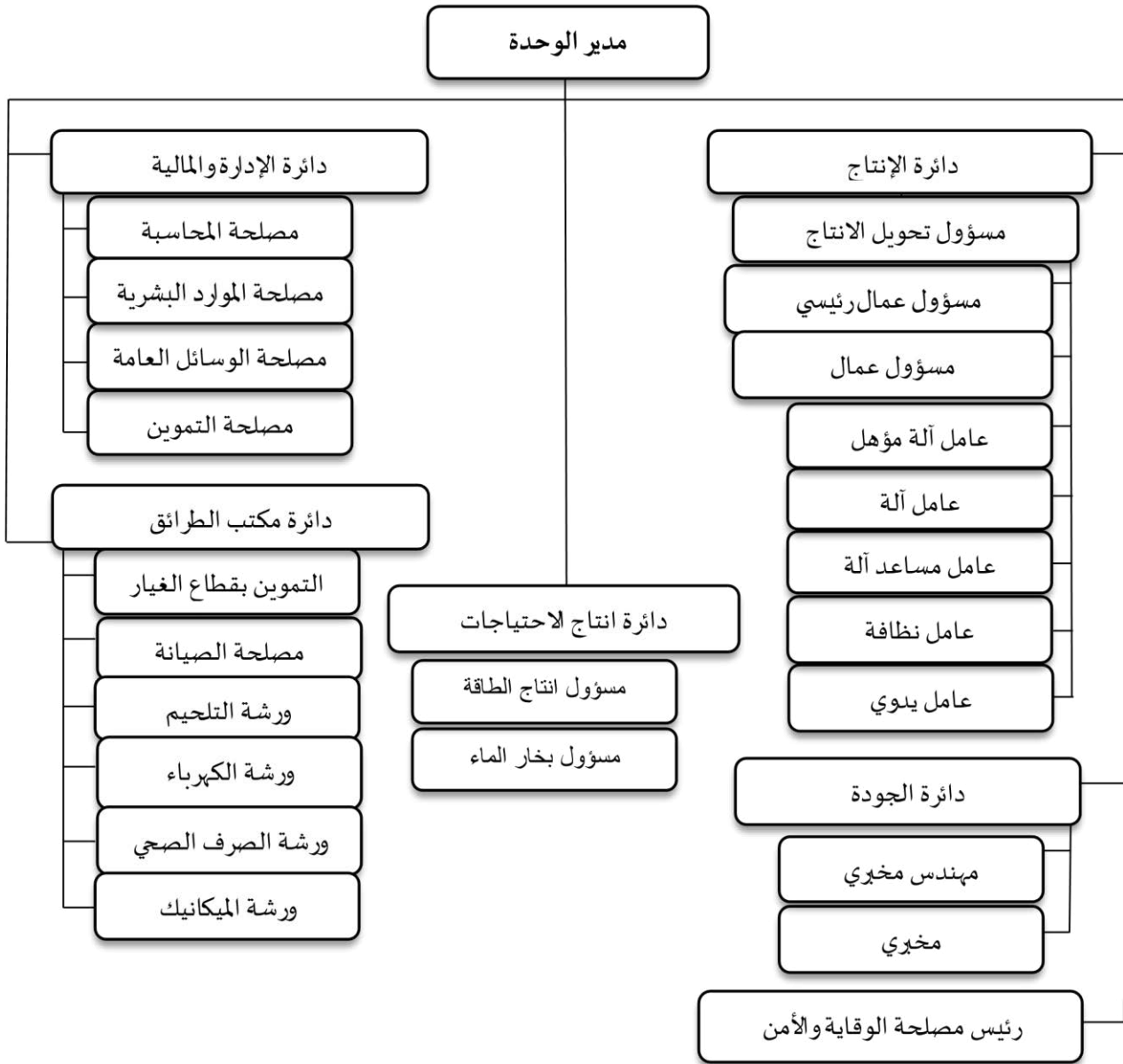
ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات إلى هيكلين، هيكل تنظيمي للمديرية العامة وهيكل تنظيمي للوحدات والذي يوضح في الشكلين التالي:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية العامة)



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الوحدات)



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر.

ومن خلال الهيكلين التنظيميين للمؤسسة يمكن تقديم مهام المصالح حسب المستويات التنظيمية كالتالي:

**مسير المؤسسة:** والتي يرأسها صاحب ومالك المؤسسة، وهو المسير والمسؤول الرئيس ي عن جميع الأنشطة في المؤسسة، ويتم اتخاذ القرارات من طرفه.

**المديرية العامة:** ويتولاها المدير العام الذي يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والموظفين والأهداف الخاصة بها، ومتابعة مختلف أقسام المؤسسة من خلال خبرته والسلطة التي يمتلكها، كما يعمل على الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة ومتابعتها بشكل دائم ومستمر وتنفيذ أحسن الاستراتيجيات.

**مديرية المالية والمحاسبة:** ويتم على مستوى هذه الدائرة كل ما يخص متابعة وتسجيل العمليات المحاسبية والمالية وهذا من اجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة، وبالتالي تحديد مركزها المالي. وتنقسم إلى ثلاثة فروع هم: مديرية المحاسبة، مديرية المالية، مديرية التموين بالمواد الطازجة.

**مديرية الموارد البشرية:** يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية متابعة دورة حياة الموظف من حيث التسريح، والتوظيف، وإعداد كشوف الأجور والمرتبات، والعطل والإجازات....، وتتضمن مصلحة الموارد البشرية، ومصلحة التكوين والمسار المهني.

**مديرية التموين:** تعد وظيفة التموين من الوظائف المهمة في المؤسسة، والتي تزودها بالمواد الأولية الضرورية للعمليات الإنتاجية من مختلف مصادرها، كما تصنف كأحد الأقسام المساندة لقسم المشتريات التي تتطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.

**مديرية البحث والتطوير:** وهي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من اجل إنشاء منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.

**مديرية المراقبة والجودة:** ويتولاها طاقم متخصص في مراقبة معايير الجودة والتحسين.

**مديرية الإنتاج:** ويتم على مستواها الاهتمام بسيرورة العملية الإنتاجية وتحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي بالكمية والنوعية المطلوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يستعرض هذا المبحث تحليل البيانات واختبار فرضيات، والإجابة على أسئلة الدراسة للتعرف على أبرز نتائج الاستبانة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات والتوصل لنتائجها ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة، أما عينة الدراسة، فقد تكونت من (35) موظف.

المطلب الثاني: تنفيذ أداة الدراسة

بهدف الحصول على المعلومات التي تفيدها في دراستنا والوصول الى تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان يمكن الاطلاع عليه في (الملحق 1) تم إعداده وتوزيعه على عينة الدراسة وقد تناول الاستبيان متغيرات الدراسة وفق محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: يتضمن العبارات من (1 - 28) والتي تستعرض دور نظام المعلومات التسويقية في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة، عبر أربعة محاور كما يلي:

- البعد الأول: يتضمن العبارات من (1 - 7) والتي تخص نظام بحوث التسويق.

- البعد الثاني: يتضمن العبارات من (1 - 7) والتي تخص نظام الاستخبارات التسويقية.

- البعد الثالث: يتضمن العبارات من (1 - 7) والتي تخص نظام التسجيلات الداخلية.

- البعد الرابع: يتضمن العبارات من (1 - 7) والتي تخص قاعدة بيانات المؤسسة.

بعد تصميم الاستبيان وتحكيمة وزع على (40) موظف في المؤسسة، حيث استرجع منه (38) استبيان فقط، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فكان (35) استبيان، حيث استبعدت (3) استبانات لعدم استجابتها المطلوب (إجابات ناقصة). علما وأن معالجة وتحليل البيانات تمت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية (SPSS) إصدار 27. كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس آراء العينة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

الجدول (1): مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: (من إعداد الطالبين)

الجدول (2): طول الخلايا واتجاه إجابة أفراد العينة

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
ضعيفة جدا	من 1 إلى 1.79
ضعيفة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
عالية	من 3.40 إلى 4.19
عالية جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة:

يُقاس صدق المحتوى بالطرق التالية:

1. صدق الإتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الإتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سيرمان من خلال قياس درجات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (03): يوضح معامل الارتباط سيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig
1	**0.912	0.001	15	**0.897	0.001
2	**0.916	0.001	16	**0.871	0.001
3	**0.901	0.001	17	**0.900	0.001
4	**0.913	0.001	18	**0.923	0.001
5	**0.930	0.001	19	**0.864	0.001
6	**0.938	0.001	20	**0.870	0.001
7	**0.902	0.001	21	**0.891	0.001
8	**0.840	0.001	22	**0.845	0.001
9	**0.912	0.001	23	**0.888	0.001
10	**0.835	0.001	24	**0.864	0.001
11	**0.907	0.001	25	**0.868	0.001
12	**0.885	0.001	26	**0.877	0.001
13	**0.889	0.001	27	**0.873	0.001
14	**0.850	0.001	28	**0.867	0.001

(\*\*) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (spss).

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي (0.05) لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات ارتباط سيرمان بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث تتراوح بين (0.833) كحد أدنى لمعاملات الارتباط و(0.938) كحد أعلى.

وعليه يوجد ارتباط معنوي ومنه فإن جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للإستبيان.

2. الصدق البنائي: تم اختبار الصدق البنائي من خلال قياس درجة الارتباط بين كل بعد من أبعاد أداة الدراسة

بالدرجة الكلية للمحور، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح نتائج اختبار الصدق البنائي لأبعاد الإستبيان

المحاور	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig
البعد الأول	**0.962	0.001
البعد الثاني	**0.958	0.001
البعد الثالث	**0.927	0.001
البعد الرابع	**0.895	0.001

(\*\*) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (spss).

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيم معاملات الارتباط سيرمان لكل بعد من أبعاد المحاور الثاني موجبة، والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). كما يتضح أيضاً أنّ قيمة مستوى المعنوية Sig للمحاور (0.001) أقل من (0.05)، بمعنى وجود ارتباط بين هذه الأبعاد والمحاور الثاني ككل، وعليه تعتبر الأبعاد والمحور الثاني صادقة ومتسقة لما وُضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى ثبات الاستبيان، والجدول أدناه يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول (05): نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الإستبيان

أبعاد ومحاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل Cronbach's Alpha
البعد الأول	7	0.994
البعد الثاني	7	0.984
البعد الثالث	7	0.992
البعد الرابع	7	0.992
المحور الثاني	28	0.995

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS) 27.



نلاحظ من الجدول، أن معامل الثبات العام لجميع عبارات الاستبيان مرتفع جداً، حيث بلغ (0.995)، أي ما نسبته (99.5%)، وهي نسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والمقدّرة بـ (60%)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، بحيث يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة واختبار صحة الفرضيات الموضوعة.

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال هذا المبحث، يسعى الطالبين لتحقيق أهداف الدراسة بوصف خصائص العينة عبر المتغيرات الشخصية، والكشف عن اتجاهات العينة نحو دور نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بتركيز خاص على مؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

نُخصّص هذا المطلب لتحليل الجزء الأول من الاستبيان والمتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للشخص المستجوب، حيث اعتمد الطالبان في وصف المتغيرات الشخصية على التكرارات والنسب، كالتالي:

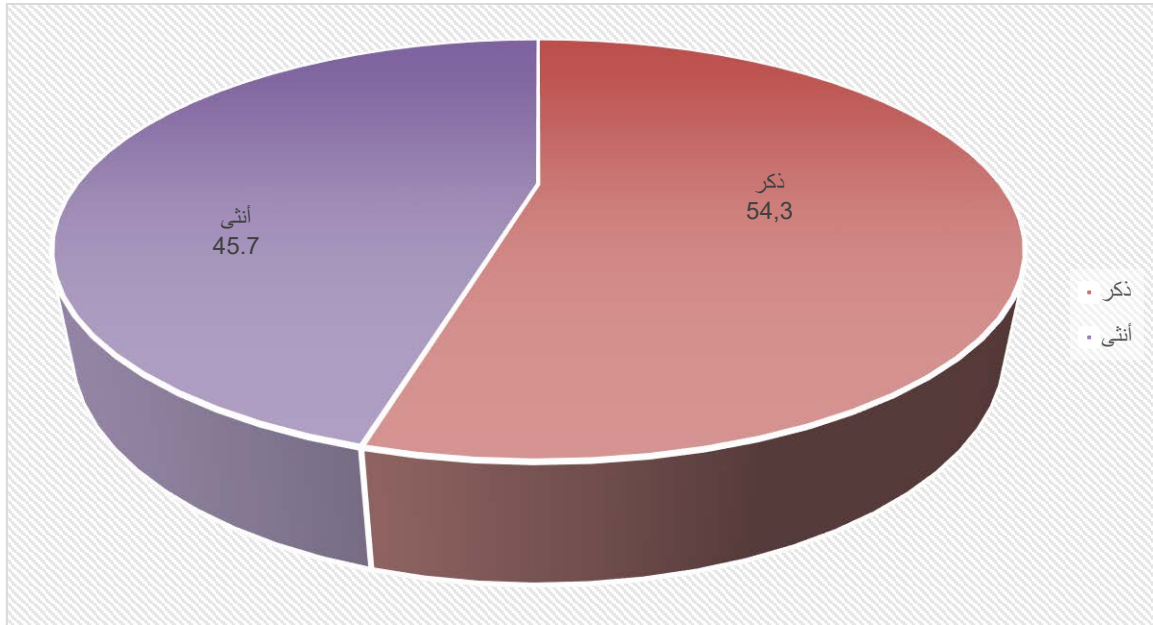
#### 1. الجنس.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .)

النسبة %	التكرار	الصنف
54,3	19	ذكر
45,7	16	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

يقدم الجدول رقم (06) والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف (الجنس) في مؤسسة عمر بن عمر، حيث يتضح أن أغلب الموظفين بالمؤسسة من فئة الذكور، وذلك بنسبة (54,3%) في حين يُمثّل عدد الإناث ما نسبته (45,7%) من الحجم الإجمالي للموظفين، ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة عمر بن عمر، الذي يُفضّل العنصر الذكري لقيادة مثل هكذا نشاط الذي يحتاج في الغالب إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات في الوحدات الإنتاجية..

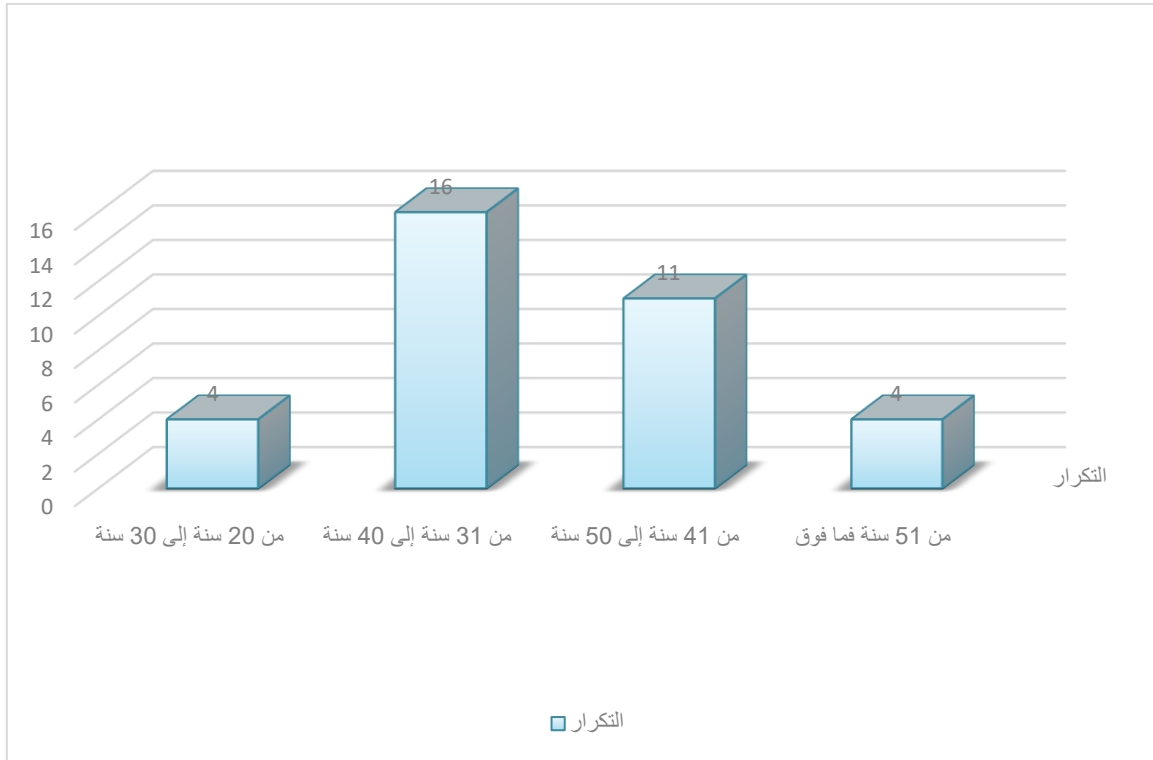
## 2. السن.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة %	التكرار	الصنف
11,4	4	من 20 سنة إلى 30 سنة
45,7	16	من 31 سنة إلى 40 سنة
31,4	11	من 41 سنة إلى 50 سنة
11,4	4	من 51 سنة فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (05): تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

توضح النتائج المقدمة في الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن. وفقاً لهذا الجدول، يبدو أن العينة متنوعة من حيث الأعمار، حيث أظهرت النسبة الأعلى للأفراد في فئة الأعمار من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة تصل إلى 45.7٪، تليها فئة الأعمار من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 31.4٪. بينما يتراوح عدد الأفراد في فئتي العمر الأدنى (من 20 سنة إلى 30 سنة) والأعلى (51 سنة فما فوق) بنسبة 11.4٪ في كل منهما. يعكس هذا التوزيع المتنوع لأعمار العينة تمثيلاً جيداً لمختلف فئات العمر، مما يعزز الاعتمادية والتمثيلية للنتائج المستنتجة من الدراسة. من خلال فهم توزيع العينة حسب الأعمار، يمكن للباحثين والمهتمين أن يضعوا في اعتبارهم هذه الاختلافات في تحليل البيانات وتفسير النتائج بشكل أكثر دقة واعتمادية.

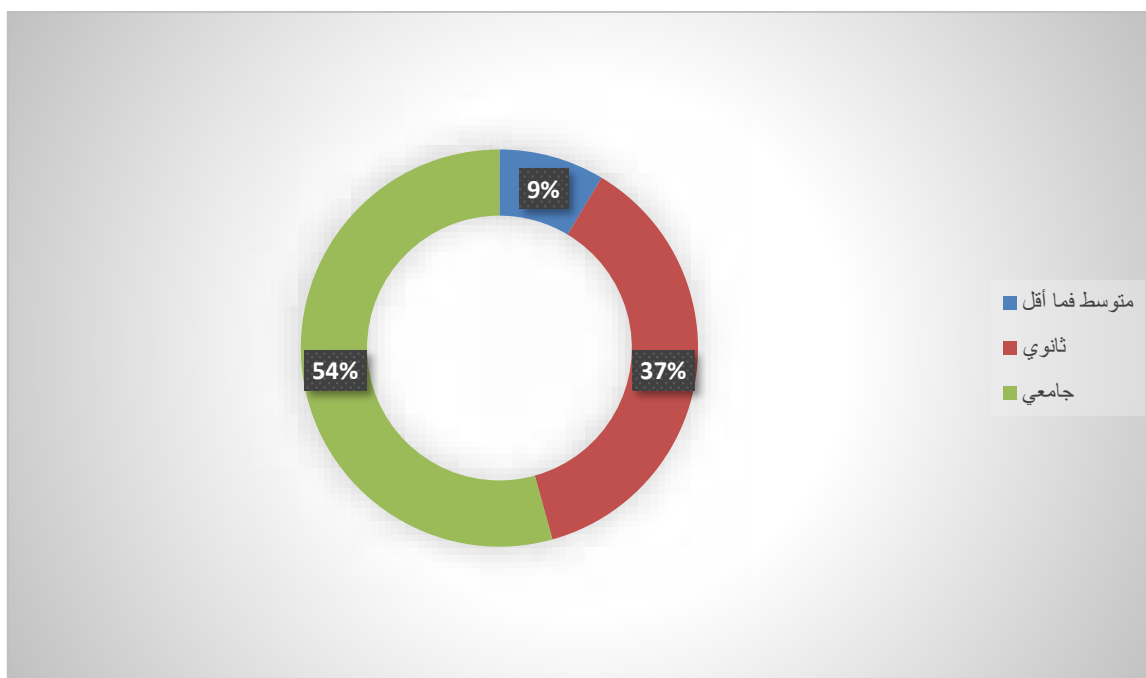
3. التحصيل الدراسي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل الدراسي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
8,6	3	متوسط فما أقل
37,1	13	ثانوي
54,3	19	جامعي
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (06): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

توضح النتائج المقدمة في الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل الدراسي. وفقاً للجدول، يتضح أن 54.3% من أفراد العينة يمتلكون مؤهل جامعي، في حين أن 37.1% منهم لديهم شهادة ثانوية. بينما يشير 8.6% من العينة إلى وجود مؤهل دراسي يقل عن المتوسط. تظهر هذه النسب المتفاوتة في مستويات التحصيل الدراسي تنوعاً واسعاً في التركيبة التعليمية للعينة، مما يعكس تمثيلاً شاملاً لمختلف مستويات التعليم. يمكن أن يؤثر هذا التنوع في التحصيل الدراسي على طريقة استجابة

## الفصل الثالث:

### دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

الأفراد وتفاعلهم مع مختلف الأسئلة والمواضيع المطروحة في الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذا التوزيع أن يساهم في تفسير النتائج وفهم التأثيرات المحتملة للتحصيل الدراسي على سلوكيات وآراء الفرد في سياق الدراسة..

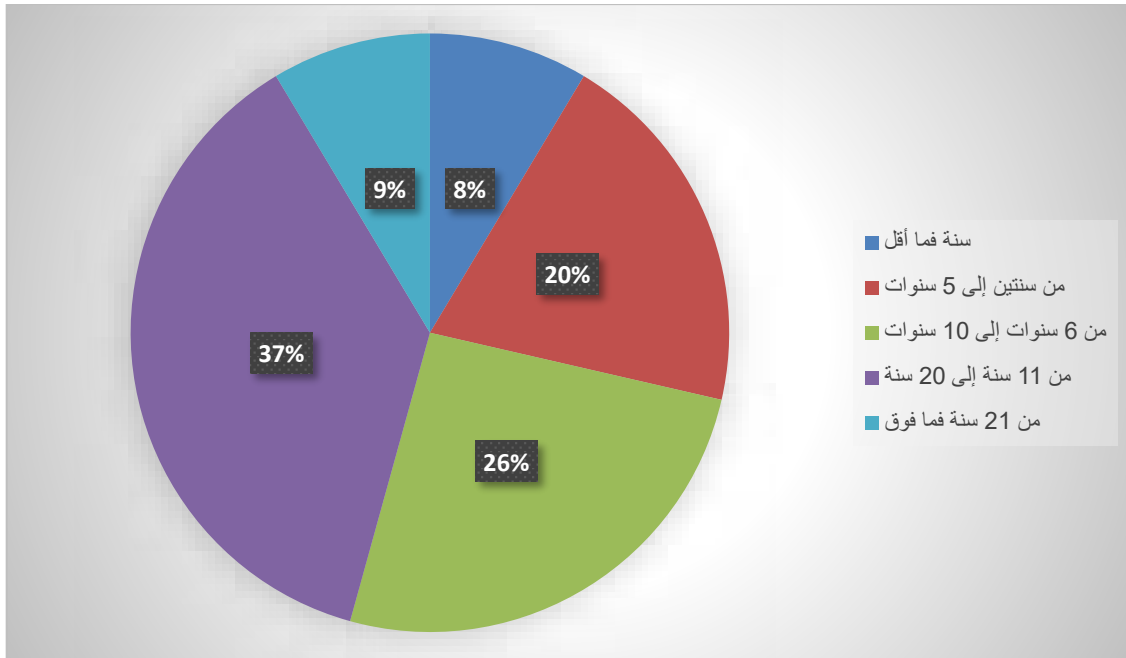
4. الخبرة المهنية.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	الصنف
8,6	3	سنة فما أقل
20,0	7	من سنتين إلى 5 سنوات
25,7	9	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
37,1	13	من 11 سنة إلى 20 سنة
8,6	3	من 21 سنة فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (07): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

توضح نتائج الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية. يظهر من الجدول أن 37.1% من العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 11 إلى 20 سنة، بينما يمتلك 25.7% خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات. بالمقابل، تشير نسبة 20.0% إلى أفراد العينة الذين لديهم خبرة تتراوح بين سنتين و5 سنوات. هذا التوزيع يوضح تبايناً واسعاً في سنوات الخبرة المهنية بين أفراد العينة، مما يعكس مجموعة متنوعة من المهارات والتجارب في بيئة العمل. قد يؤثر هذا التنوع في مستوى الاستجابة والتفاعل مع مختلف جوانب الدراسة، وقد يوفر فهماً أعمق لتأثير الخبرة المهنية على اتخاذ القرارات والتفكير الاستراتيجي في سياق العمل.

### المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول دور نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة في مؤسسة عمر بن عمر حيث تم احتساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بجميع الإجابات ثم تحديد درجة الموافقة على العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل بعد كما يلي:

أولاً: تحليل اتجاهات العينة حول نظام بحوث التسويق في مؤسسة عمر بن عمر بولاية قلمة

الجدول (10): نتائج إجابات أفراد العينة حول نظام بحوث التسويق في مؤسسة عمر بن عمر

الاستجابات													
رقم العبارة	التكرارات والنسبة												
	1	2	3	4	5	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة				
1	2	5,7	5	14,3	4	11,4	19	54,3	5	14,3	3,69	1,183	عالية
2	2	5,7	5	14,3	4	11,4	15	42,9	9	25,7	3,66	1,162	عالية
3	2	5,7	5	14,3	4	11,4	16	45,7	8	22,9	3,60	1,117	عالية
4	2	5,7	5	14,3	4	11,4	18	51,4	6	17,1	3,63	1,140	عالية
5	2	5,7	5	14,3	4	11,4	17	48,6	7	20,0	3,63	1,140	عالية
6	2	5,7	5	14,3	4	11,4	17	48,6	7	20,0	3,54	1,067	عالية
7	2	5,7	5	14,3	4	11,4	20	57,1	4	11,4	3,57	1,092	عالية
										المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الأول			
										3,61	1,110	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الأول

المتعلق بمتغير نظام بحوث التسويق في مؤسسة عمر بن عمر قدر بـ (3.61)، وانحرافاً معيارياً بلغ (1.110)، ما

يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضاً أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات ضمن هذا المحور تراوحت بين (3.54) كحد أدنى و(3.69) كحد أقصى. هذا ما يشير إلى أن عبارات الاستبيان تسير في الاتجاه الإيجابي، وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها. فيما يلي تحليل تفصيلي لكل عبارة:

**1. يساهم نظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع تغيرات عناصر بيئة الأعمال الخاصة:** يُسجل النظام متوسطاً حسابياً قدره 3.69، مع انحراف معياري بلغ 1.183، مما يعكس توافقاً عالياً بين المستجوبين حول فعالية النظام في هذا المجال. الغالبية (54.3%) من أفراد العينة وافقوا بدرجة عالية على أن النظام يساهم بشكل كبير في استيعاب وتحليل هذه التغيرات، مما يعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات البيئية المتغيرة بكفاءة..

**2. يساهم نظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالزبائن:** قُدِّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.66، وانحرافاً معيارياً قدره 1.162، يعكس هذا الأمر اتفاقاً كبيراً بين المستجوبين حول أهمية النظام في التعامل مع معلومات الزبائن. إذ أن 42.9% من المستجوبين وافقوا على فعالية النظام في هذا المجال، مما يشير إلى قدرته على جمع وتحليل بيانات الزبائن وفهم احتياجاتهم ورغباتهم، وبالتالي تحسين مستوى الخدمة وزيادة رضا العملاء..

**3. يساهم نظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموردين:** حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.60، مع انحراف معياري بلغ 1.117، مما يعكس توافقاً عالٍ بين المستجوبين حول فعالية النظام في التعامل مع معلومات الموردين. حيث وافق 45.7% من أفراد العينة على هذا الأمر، مما يعزز قدرة النظام على إدارة علاقات الموردين بفعالية، وضمان توفير المواد والخدمات بجودة عالية وفي الوقت المناسب، مما يساهم في تحسين عمليات الإنتاج والخدمات.

**4. يساهم نظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموزعين:** سجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.63، وانحرافاً معيارياً بلغ 1.140. يشير ذلك إلى توافق كبير بين المستجوبين حول فعالية النظام في التعامل مع معلومات الموزعين. حيث وافق 51.4% من المشاركين على أن النظام يساعد في تعزيز العلاقات مع الموزعين وتحسين أداء سلسلة التوريد، مما يؤدي إلى توزيع المنتجات بشكل أكثر فعالية ووصولها إلى الأسواق المستهدفة بسرعة وكفاءة.

**5. يساهم نظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالمنافسين:** حقق النظام متوسطاً حسابياً قدره 3.63، مع انحراف معياري بلغ 1.140، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة حول فعالية النظام في التكيف مع معلومات المنافسين. إذ وافق 48.6% من المشاركين على هذا الأمر، مما يشير إلى قدرة النظام

على تحليل السوق والمنافسين واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تلك التحليلات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التنافس في السوق.

6. يساهم نظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالجمهور العام: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,54، مع انحراف معياري بلغ 1,067. يعكس هذا توافقاً كبيراً بين المستجوبين حول أهمية النظام في التعامل مع معلومات الجمهور العام. وافق 48,6% من المشاركين على فعالية النظام في هذا المجال، مما يشير إلى أن النظام يساهم في تحسين صورة المؤسسة والتفاعل مع الجمهور بشكل إيجابي، وبالتالي تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة الوعي بعلامتها التجارية.

7. يساهم نظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع معلومات القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة: حقق النظام متوسطاً حسابياً قدره 3,57، مع انحراف معياري بلغ 1,092. وافق 57,1% من أفراد العينة على فعالية النظام في التكيف مع القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة. يعكس هذا قدرة النظام على ضمان الامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة، مما يساهم في تجنب المخاطر القانونية وحماية المؤسسة من العقوبات والغرامات المحتملة.

ثانياً: تحليل اتجاهات العينة حول نظام الاستجابات التسويقية في مؤسسة عمر بن عمر بولاية قلمة

الجدول (11): نتائج إجابات أفراد العينة حول نظام الاستجابات التسويقية في مؤسسة عمر بن عمر

الاستجابات													
رقم العبارة	التكرارات والنسبة												
	1	2	3	4	5	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة				
1	2	5,7	5	14,3	6	17,1	16	45,7	6	17,1	3,54	1,120	عالية
2	2	5,7	5	14,3	5	14,3	16	45,7	7	20,0	3,60	1,143	عالية
3	3	8,6	5	14,3	5	14,3	16	45,7	6	17,1	3,49	1,197	عالية
4	2	5,7	6	17,1	5	14,3	17	48,6	5	14,3	3,49	1,121	عالية
5	2	5,7	5	14,3	6	17,1	16	45,7	6	17,1	3,54	1,120	عالية
6	2	5,7	5	14,3	5	14,3	19	54,3	4	11,4	3,51	1,067	عالية
7	2	5,7	5	14,3	5	14,3	19	54,3	4	11,4	3,51	1,067	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الثاني													
											3,52	1,070	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثاني المتعلق بمتغير نظام الاستجابات التسويقية في مؤسسة عمر بن عمر قدر بـ (3,52)، وانحرافاً معيارياً بلغ (1,070)، ما يدل



على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضاً أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات ضمن هذا المحور تراوحت بين (3.49) كحد أدنى و(3.60) كحد أقصى. هذا ما يشير إلى أن عبارات الاستبيان تسير في الاتجاه الإيجابي، وأن أفراد عينة الدراسة يُوافقون بدرجة عالية على مضمونها. فيما يلي تحليل تفصيلي لكل عبارة:

1. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع عناصر بيئة الأعمال الخاصة: سجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.54، مع انحراف معياري بلغ 1.120. تعكس هذه الأرقام توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول قدرة النظام على رصد وتحليل العوامل البيئية المختلفة، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع هذه العوامل بفعالية. الغالبية (45.7%) من المستجوبين وافقوا بدرجة عالية على أن النظام يساهم بشكل كبير في هذا الجانب، مما يشير إلى أنه يملك القدرة على توفير معلومات دقيقة وشاملة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة.

2. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالزبائن: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.60، مع انحراف معياري 1.143، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين المشاركين حول فعالية النظام في هذا المجال. تشير هذه النتائج إلى أن النظام قادر على جمع وتحليل بيانات الزبائن بشكل شامل، مما يساعد في فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم. وافق 45.7% من المستجوبين على فعالية النظام في هذا الجانب، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحسين خدمة العملاء وزيادة رضاهم.

3. تكيف نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموردين: حققت العبارة المتعلقة بفعالية نظام الاستخبارات التسويقية في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموردين متوسطاً حسابياً قدره 3.49، مع انحراف معياري 1.197. تعكس هذه النتائج توافقاً عالياً بين أفراد العينة حول قدرة النظام على تحسين علاقات المؤسسة مع الموردين. وافق 45.7% من المستجوبين على فعالية النظام في هذا الجانب، مما يشير إلى أن النظام يمكنه توفير معلومات دقيقة عن الموردين وضمان توفر المواد والخدمات بجودة عالية وفي الوقت المناسب، مما يساهم في تحسين عمليات الإنتاج والخدمات.

4. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموزعين: سجلت العبارة المتعلقة بتكيف النظام مع المعلومات الخاصة بالموزعين متوسطاً حسابياً قدره 3.49، مع انحراف معياري 1.121. تشير هذه النتائج إلى توافق كبير بين المستجوبين حول فعالية النظام في تعزيز العلاقات مع الموزعين.

وافق 48.6% من المشاركين على فعالية النظام في هذا الجانب، مما يدل على أن النظام يساعد في تحسين أداء سلسلة التوريد، ويضمن توزيع المنتجات بشكل أكثر فعالية ووصولها إلى الأسواق المستهدفة بسرعة وكفاءة.

5. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالمنافسين: حقق النظام في عبارة التكيف مع المعلومات الخاصة بالمنافسين متوسطاً حسابياً قدره 3.54، مع انحراف معياري 1.120. تعكس هذه النتائج اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة حول فعالية النظام في تحليل معلومات المنافسين. وافق 45.7% من المشاركين على هذا الأمر، مما يشير إلى أن النظام يمكنه تحليل السوق والمنافسين بفعالية، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تلك التحليلات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التنافس في السوق.

6. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالجمهور العام: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.51، مع انحراف معياري 1.067. تشير هذه النتائج إلى توافق كبير بين المستجوبين حول أهمية النظام في التعامل مع معلومات الجمهور العام. وافق 54.3% من أفراد العينة على فعالية النظام في هذا الجانب، مما يعكس قدرة النظام على تحسين صورة المؤسسة والتفاعل بشكل إيجابي مع الجمهور، وبالتالي تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة الوعي بعلامتها التجارية.

7. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع معلومات القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة: سجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.51، مع انحراف معياري 1.067. تعكس هذه النتائج توافقاً عالياً بين أفراد العينة حول قدرة النظام على ضمان الامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة. وافق 54.3% من المستجوبين على فعالية النظام في هذا الجانب، مما يشير إلى أن النظام يمكنه تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة حول القوانين والتشريعات، مما يساهم في حماية المؤسسة من المخاطر القانونية والعقوبات المحتملة.

ثالثاً: تحليل اتجاهات العينة حول نظام التسجيلات الداخلية في مؤسسة عمر بن عمر بولاية قالة

الجدول (12): نتائج إجابات أفراد العينة حول نظام التسجيلات الداخلية في مؤسسة عمر بن عمر

الاستجابات													
رقم العبارة	التكرارات والنسبة												
	1	2	3	4	5	%	6	7	8	9	10	11	12
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	5	%	4	%	3	%	2	%	1	
1	عالية	1,095	3,49	14,3	5	45,7	16	20,0	7	14,3	5	5,7	2
2	عالية	1,170	3,57	22,9	8	37,1	13	20,0	7	14,3	5	5,7	2
3	عالية	1,121	3,51	17,1	6	42,9	15	20,0	7	14,3	5	5,7	2
4	عالية	1,067	3,46	11,4	4	48,6	17	20,0	7	14,3	5	5,7	2
5	عالية	1,146	3,54	20,0	7	40,0	14	20,0	7	14,3	5	5,7	2
6	عالية	1,067	3,46	11,4	4	48,6	17	20,0	7	14,3	5	5,7	2
7	عالية	1,170	3,57	22,9	8	37,1	13	20,0	7	14,3	5	5,7	2
	عالية	1,094	3,51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الثالث									

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثالث المتعلق بمتغير نظام التسجيلات الداخلية في مؤسسة عمر بن عمر قدر بـ (3,51)، وانحرافاً معيارياً بلغ (1,094)، ما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضاً أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات ضمن هذا المحور تراوحت بين (3,46) كحد أدنى و(3,57) كحد أقصى. هذا ما يشير إلى أن عبارات الاستبيان تسير في الاتجاه الإيجابي، وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على مضمونها. فيما يلي تحليل تفصيلي لكل عبارة:

1. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل عال في التكيف مع تغيرات عناصر بيئة الأعمال الخاصة: سجل نظام التسجيلات الداخلية متوسطاً حسابياً قدره 3,49، مع انحراف معياري 1,095. هذا يدل على أن النظام قادر على التعامل بفعالية مع التغيرات في عناصر بيئة الأعمال. 45,7% من المشاركين وافقوا بدرجة عالية على أن النظام يساعد المؤسسة في التكيف مع هذه التغيرات، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة للتحديات البيئية بسرعة وكفاءة.

2. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالزبائن: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,57، مع انحراف معياري 1,170، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين المشاركين حول قدرة النظام

على التعامل مع معلومات الزبائن بفعالية. 37.1% من المستجوبين أيدوا هذا الأمر، مما يشير إلى أن النظام يوفر معلومات دقيقة حول احتياجات وتوقعات الزبائن، وبالتالي يساعد في تحسين خدمة العملاء وزيادة رضاهم.

3. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموردين: حقق النظام متوسطاً حسابياً قدره 3.51، مع انحراف معياري 1.121. تعكس هذه النتائج توافقاً عالياً بين المشاركين حول قدرة النظام على تحسين العلاقات مع الموردين. حيث وافق 42.9% من المستجوبين على أن النظام يساهم في توفير معلومات دقيقة حول الموردين، مما يساعد في ضمان توفر المواد والخدمات بجودة عالية وفي الوقت المناسب، وبالتالي تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية والخدمية.

4. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموزعين: سجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.46، مع انحراف معياري 1.067. تشير هذه النتائج إلى توافق كبير بين المستجوبين حول فعالية النظام في تعزيز العلاقات مع الموزعين. وافق 48.6% من المشاركين على هذا الأمر، مما يدل على أن النظام يساعد في تحسين أداء سلسلة التوريد، ويضمن توزيع المنتجات بشكل فعال وسريع إلى الأسواق المستهدفة.

5. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالمنافسين: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.54، مع انحراف معياري 1.146. تعكس هذه النتائج اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة حول فعالية النظام في تحليل معلومات المنافسين. وافق 40.0% من المستجوبين وافقوا على فعالية النظام في هذا الجانب، مما يشير إلى أن النظام يمكنه تقديم تحليلات دقيقة عن المنافسين واتخاذ قرارات استراتيجية تعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.

6. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالجمهور العام: بلغ المتوسط الحسابي لعبارة التكيف مع معلومات الجمهور العام 3.46، مع انحراف معياري 1.067. تشير هذه النتائج إلى توافق كبير بين المستجوبين حول أهمية النظام في التعامل مع معلومات الجمهور العام. وافق 48.6% من المستجوبين على فعالية النظام في هذا الجانب، مما يعكس قدرة النظام على تحسين صورة المؤسسة وتعزيز تفاعلها مع الجمهور، وبالتالي زيادة الوعي بعلاقتها التجارية وتحسين سمعتها.

7. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع معلومات القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة: سجلت العبارة المتعلقة بتكيف النظام مع معلومات القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة متوسطاً حسابياً قدره 3.57، مع انحراف معياري 1.170. تعكس هذه النتائج توافقاً عالياً بين المشاركين حول قدرة النظام على ضمان

الامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة. وافق 37.1% من المستجوبين على فعالية النظام في هذا الجانب، مما يشير إلى أن النظام يوفر معلومات دقيقة وشاملة حول القوانين، مما يساعد في حماية المؤسسة من المخاطر القانونية والعقوبات المحتملة.

رابعاً: تحليل اتجاهات العينة حول قاعدة بيانات المؤسسة في مؤسسة عمر بن عمر بولاية قالة

الجدول (13): نتائج إجابات أفراد العينة حول قاعدة بيانات المؤسسة في مؤسسة عمر بن عمر

الاستجابات													
رقم العبارة	التكرارات والنسبة												
	1	2	3	4	5	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة				
1	2	5	10	11	7	20,0	3,46	1,146	عالية				
2	2	5	9	13	6	17,1	3,46	1,120	عالية				
3	2	5	9	12	7	20,0	3,49	1,147	عالية				
4	2	5	9	13	6	17,1	3,46	1,120	عالية				
5	2	5	9	14	5	14,3	3,43	1,092	عالية				
6	2	5	9	14	5	11,4	3,43	1,092	عالية				
7	2	5	9	14	4	11,4	3,43	1,092	عالية				
										المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الرابع	3,44	1,091	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الرابع المتعلق بمتغير قاعدة بيانات المؤسسة في مؤسسة عمر بن عمر قُدر بـ (3.44)، وانحرافاً معيارياً بلغ (1.092)، ما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضاً أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارة ضمن هذا المحور تراوحت بين (3.43) كحد أدنى و(3.49) كحد أقصى. هذا ما يشير إلى أن عبارات الاستبيان تسير في الاتجاه الإيجابي، وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على مضمونها. فيما يلي تحليل تفصيلي لكل عبارة:

1. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع تغييرات عناصر بيئة الأعمال الخاصة: سجلت العبارة المتعلقة بفعالية قاعدة البيانات في التكيف مع تغييرات عناصر بيئة الأعمال الخاصة متوسطاً حسابياً قدره 3.46، مع انحراف معياري 1.146. تعكس هذه النتائج توافقاً كبيراً بين المستجوبين حول قدرة قاعدة البيانات على مساعدة المؤسسة في استيعاب وتحليل التغيرات البيئية، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة.

بلغت نسبة الموافقة 31.4%، مما يعكس تقدير المستجوبين لأهمية قاعدة البيانات في استجابة المؤسسة للتحديات البيئية وتغيرات السوق.

2. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالزبائن: بلغ المتوسط الحسابي لعبارة تكيف قاعدة البيانات مع المعلومات الخاصة بالزبائن 3.46، مع انحراف معياري 1.120. تعكس هذه الأرقام اتفاقاً كبيراً بين المشاركين حول قدرة قاعدة البيانات على التعامل بفعالية مع معلومات الزبائن. تشير النتائج إلى أن قاعدة البيانات تساهم في جمع وتحليل بيانات الزبائن بشكل شامل، مما يساعد المؤسسة في فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل، وبالتالي تحسين مستوى الخدمة وزيادة رضا العملاء.

3. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموردين: حققت العبارة المتعلقة بفعالية قاعدة البيانات في التكيف مع معلومات الموردين متوسطاً حسابياً قدره 3.49، مع انحراف معياري 1.147. تعكس هذه النتائج توافقاً عالياً بين أفراد العينة حول دور قاعدة البيانات في تحسين إدارة العلاقات مع الموردين. وافق 34.3% من المشاركين على أن قاعدة البيانات تساهم في توفير معلومات دقيقة وشاملة حول الموردين، مما يساعد في ضمان توفر المواد والخدمات بجودة عالية وفي الوقت المناسب، ويعزز من كفاءة العمليات الإنتاجية والخدمية.

4. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموزعين: سجلت العبارة المتعلقة بتكيف قاعدة البيانات مع معلومات الموزعين متوسطاً حسابياً قدره 3.46، مع انحراف معياري 1.120. تشير هذه النتائج إلى توافق كبير بين المستجوبين حول فعالية قاعدة البيانات في تعزيز العلاقات مع الموزعين. وافق 37.1% من المشاركين على هذا الأمر، مما يدل على أن قاعدة البيانات تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء سلسلة التوريد، وتضمن توزيع المنتجات بشكل فعال وسريع إلى الأسواق المستهدفة.

5. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالمنافسين: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.43، مع انحراف معياري 1.092. تعكس هذه النتائج اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة حول فعالية قاعدة البيانات في تحليل معلومات المنافسين. توضح نسبة الموافقة البالغة 40.0% أن قاعدة البيانات توفر تحليلاً دقيقة حول المنافسين، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق من خلال فهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.

6. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالجمهور العام: بلغ المتوسط الحسابي لعبارة التكيف مع معلومات الجمهور العام 3.43، مع انحراف معياري 1.092. تشير هذه النتائج إلى

توافق كبير بين المستجوبين حول أهمية قاعدة البيانات في التعامل مع معلومات الجمهور العام. وافق 40.0% من المستجوبين على فعالية قاعدة البيانات في هذا الجانب، مما يعكس قدرة النظام على تحسين صورة المؤسسة وتعزيز تفاعلها مع الجمهور، وبالتالي زيادة الوعي بعلامتها التجارية وتحسين سمعتها العامة.

7. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع معلومات القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة: سجلت العبارة المتعلقة بتكيف قاعدة البيانات مع معلومات القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة متوسطاً حسابياً قدره 3.43، مع انحراف معياري 1.092. تعكس هذه النتائج توافقاً عالياً بين المشاركين حول قدرة قاعدة البيانات على ضمان الامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة. تؤكد نسبة الموافقة البالغة 40.0% أن قاعدة البيانات توفر معلومات دقيقة وشاملة حول القوانين، مما يساعد في حماية المؤسسة من المخاطر القانونية والعقوبات المحتملة.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

الفرضية الرئيسية: يساهم نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة في مؤسسة عمر بن عمر تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الخامسة إلى أن نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة عمر بن عمر يساهم بشكل فعال في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.52 والانحراف المعياري 1.056. يشير المتوسط الحسابي 3.5265 إلى أن مستوى الموافقة على فعالية النظام يميل نحو الجانب الإيجابي على مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة)، مما يعني أن المشاركين يعتقدون بشكل عام أن النظام يساهم بفعالية في التكيف مع بيئة الأعمال. الانحراف المعياري 1.05688 يعكس تبايناً مقبولاً في الآراء بين المشاركين، مما يشير إلى وجود بعض الاختلافات في شدة الاتفاق، ولكن الآراء ليست متباعدة بشكل كبير. هذا التباين يمكن أن يكون نتيجة لاختلاف الأدوار والخبرات بين المستجوبين ومدى تفاعلهم المباشر مع نظام المعلومات التسويقي. بشكل عام، تعزز هذه النتائج الثقة في قدرة نظام المعلومات التسويقي على دعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، مما يساعدها على التكيف بفعالية مع التغيرات في بيئة الأعمال. يمكن اعتبار هذه النتائج مؤشراً إيجابياً على أهمية النظام في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التعامل مع التحديات البيئية المختلفة.

الفرضية الفرعية الأولى: يتمتع نظام بحوث التسويق في مؤسسة عمر بن عمر بفعالية كبيرة في التكيف مع

مختلف عناصر بيئة الاعمال

تشير النتائج إلى أن نظام بحوث التسويق في مؤسسة عمر بن عمر يتمتع بفعالية كبيرة في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال والمعلومات المتعلقة بالأطراف ذات العلاقة. يتضح من المتوسط الحسابي العام (3.61) والانحراف المعياري (1.110) أن هناك درجة عالية من التوافق بين المستجوبين، مع تفاوت بسيط في الآراء، مما يعزز الثقة في قدرة النظام على دعم المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية بكفاءة وفعالية.

الفرضية الفرعية الثانية: يتمتع نظام الاستخبارات التسويقية في مؤسسة عمر بن عمر بفعالية كبيرة في

التكيف مع مختلف عناصر بيئة الاعمال

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن نظام الاستخبارات التسويقية في مؤسسة عمر بن عمر يتمتع بفعالية كبيرة في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال والمعلومات المتعلقة بالأطراف ذات العلاقة. يظهر المتوسط الحسابي العام (3.52) والانحراف المعياري (1.070) أن هناك درجة عالية من التوافق بين المستجوبين، مع تفاوت بسيط في الآراء. تعكس هذه النتائج مرونة النظام وقدرته على جمع وتحليل البيانات بفعالية، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تدعم تحقيق أهدافها التسويقية بكفاءة وفعالية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يتمتع نظام التسجيلات الداخلية في مؤسسة عمر بن عمر بفعالية كبيرة في التكيف مع

مختلف عناصر بيئة الأعمال.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن نظام التسجيلات الداخلية في مؤسسة عمر بن عمر يتمتع بفعالية كبيرة، حيث يساهم في جمع وتحليل البيانات الداخلية بفعالية، مما يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحسين العلاقات مع الزبائن والموردين والموزعين. بالإضافة إلى ذلك، يعزز النظام من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق والامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة. يعكس المتوسط الحسابي العام 3.51 والانحراف المعياري 1.094 درجة عالية من التوافق بين آراء المستجوبين، مما يشير إلى رضاهم الكبير عن النظام وثقتهم في قدرته على دعم المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.



الفرضية الفرعية الرابعة: تتمتع قاعدة بيانات مؤسسة عمر بن عمر بفعالية كبيرة في التكيف مع مختلف عناصر بيئة الأعمال.

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي فعالية قاعدة بيانات المؤسسة في مؤسسة عمر بن عمر، حيث تساعد بشكل كبير في التكيف مع تغييرات عناصر بيئة الأعمال، وإدارة المعلومات الخاصة بالزبائن والموردين والموزعين، بالإضافة إلى تحليل معلومات المنافسين والتفاعل مع الجمهور العام والامتثال للقوانين والتشريعات. يشير المتوسط الحسابي العام البالغ 3.44 والانحراف المعياري 1.091 إلى درجة عالية من التوافق بين آراء المستجوبين، مما يعكس رضاهم عن قاعدة البيانات وثقتهم في قدرتها على دعم المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.

### خلاصة الفصل:

يمكن القول في الأخير أن هذه الدراسة أظهرت أن نظام المعلومات التسويقي يلعب دوراً حيوياً في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة في مؤسسة عمر بن عمر، من خلال التركيز على الاستراتيجيات الرقمية المتنوعة، يمكن للمؤسسة تحسين تجربتها، من المهم تبني هذه التوصيات لضمان تحقيق التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة.

خاتمة عامة

### خاتمة:

لقد تم استعراض أهمية نظام المعلومات التسويقي ودوره الحيوي في مساعدة المؤسسات الاقتصادية على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة والمتنامية. هذا النظام يوفر للمنظمات المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة والاستجابة بفاعلية للتطورات في السوق.

من خلال جمع البيانات وتحليلها، يُساعد نظام المعلومات التسويقي المؤسسات على فهم احتياجات ورغبات عملائها الحاليين والمحتملين. هذا يُمكن المنظمات من تطوير منتجات وخدمات تلي تلك الاحتياجات بشكل أفضل، وبالتالي تعزيز ولاء العملاء وزيادة الحصة السوقية.

كما يُساعد هذا النظام في رصد أداء المنظمة في السوق وتقييمه بشكل مستمر. وهذا بدوره يُمكن المؤسسات من تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع استراتيجيات تسويقية مناسبة للتكيف مع التغيرات البيئية. وبالتالي، فإن نظام المعلومات التسويقي يُعتبر أداة حيوية للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال المتقلبة والمنافسة الشديدة. وهو يُساهم بشكل كبير في تعزيز قدرتها على التكيف والنجاح في السوق.

نتائج وتوصيات الدراسة حول نظام المعلومات التسويقي في مؤسسة عمر بن عمر

### النتائج:

- أظهرت النتائج أن نظام بحوث التسويق يساهم بشكل كبير في التكيف مع تغييرات عناصر بيئة الأعمال الخاصة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.61 والانحراف المعياري 1.110. يشير هذا إلى توافق كبير بين المستجوبين على فعالية النظام في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالزبائن، الموردين، الموزعين، المنافسين والجمهور العام.

- كانت النتائج إيجابية لنظام الاستخبارات التسويقية أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.52 والانحراف المعياري 1.070. يوضح هذا أن النظام فعال في جمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بعناصر بيئة الأعمال المختلفة، مما يُساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مدروسة.

- أظهرت الدراسة أن نظام التسجيلات الداخلية في المؤسسة يتمتع بفعالية كبيرة في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.51 والانحراف المعياري 1.094. تعكس هذه النتائج قدرة النظام على إدارة البيانات الداخلية بفعالية لدعم العمليات التشغيلية والإدارية.

- أشارت النتائج إلى أن قاعدة بيانات المؤسسة تساهم بشكل فعال في دعم مختلف جوانب الأعمال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.44 والانحراف المعياري 1.091. يساعد النظام في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالزبائن، الموردين، الموزعين، المنافسين والجمهور العام، بالإضافة إلى معلومات القوانين ذات الصلة.
- بالنسبة للفرضية الخامسة المتعلقة بفعالية نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة، بلغ المتوسط الحسابي 3.5265 والانحراف المعياري 1.05688. يشير هذا إلى أن النظام يساهم بشكل فعال في دعم المؤسسة في التكيف مع التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

بعد إجراء الدراسة حول فعالية أنظمة المعلومات التسويقية في مؤسسة عمر بن عمر، تبينت بوضوح عدة نتائج تشير إلى أهمية وفعالية هذه الأنظمة في دعم التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة. أظهرت الدراسة توافقاً عالياً بين المشاركين حول فعالية هذه الأنظمة في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالعملاء، الموردين، المنافسين، وغيرها من العوامل البيئية والداخلية.

تعتبر هذه النتائج إيجابية وتشير إلى أن أنظمة المعلومات التسويقية تلعب دوراً حيوياً في دعم قرارات الإدارة وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام. بناءً عليها، يمكن استنتاج أن تطوير وتحسين هذه الأنظمة يعد أمراً حيوياً للمؤسسات في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الحالية. وعليه، بالاعتماد على هذه النتائج، يمكن للمؤسسات أن تتبنى استراتيجيات مستدامة لتعزيز فعالية أنظمتها التسويقية، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

### التوصيات:

- بناءً على النتائج الإيجابية لأنظمة بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية والتسجيلات الداخلية وقاعدة البيانات، يوصى بالاستمرار في تطوير هذه الأنظمة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها في دعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
- نظراً للتباين المقبول في الآراء حول فعالية الأنظمة المختلفة، يمكن تحسين برامج التدريب والتوعية للمستخدمين لزيادة فهمهم وقدرتهم على استخدام هذه الأنظمة بفعالية، مما يعزز من تكامل وتنسيق الجهود داخل المؤسسة.
- يوصى بتحسين التكامل بين مختلف أنظمة المعلومات التسويقية والتسجيلات الداخلية وقاعدة البيانات لتعزيز تدفق المعلومات ودعم العمليات بشكل أكثر كفاءة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني تقنيات وأدوات تكنولوجية حديثة لتسهيل تبادل المعلومات بين الأنظمة.

- من المهم إجراء تقييم دوري لأنظمة المعلومات التسويقية والتسجيلات الداخلية وقاعدة البيانات لضمان استمرار فعاليتها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تحديث. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمراقبة وتحليل أداء الأنظمة بانتظام.
- يوصى بتعزيز قدرات الأنظمة الحالية في مجال التحليل والتنبؤ من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data Analytics) لتقديم رؤى أكثر دقة وشمولية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ينبغي تعزيز دعم الإدارة العليا لاستخدام أنظمة المعلومات التسويقية بشكل فعال، من خلال توفير الموارد اللازمة وتبني استراتيجيات تشجع على استخدام هذه الأنظمة في جميع مستويات المؤسسة.
- باختصار، تعكس نتائج الدراسة فعالية أنظمة المعلومات التسويقية في مؤسسة عمر بن عمر، وتقدم التوصيات مقترحات لتعزيز هذه الفعالية ودعم المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

# قائمة المراجع

#### I-الكتب:

1. أحمد حسين، علي حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
2. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
3. إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببحر بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016.
4. توماس وهيلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990.
5. ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص 61.
6. ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.
7. جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم\_منظور كلي، ترجمة: خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1994.
8. الحسان عطى الله أحمد، نظام المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2013، ص42.
9. حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
10. حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية، دار الهدى، الجزائر، 2012.
11. خالد الراوي، محمود السيد، مبادئ التسويق الحديث، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000.
12. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.



13. ردينة عثمان يوسف وآخرون، تكنولوجيا التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، 2004.
14. شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار مكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2000.
15. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. صونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، 1995.
17. طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
18. طاهر محسن منصور الغالبي، صبحي إدريس وائل محمد، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة الشقري، مصر، بدون سنة نشر.
20. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين: النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2002.
22. عبد الرحمان الصباغ، نظام المعلومات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1999.
23. عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
24. عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
25. عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال\_المفهوم الأهمية النسبية ونطاق الدراسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1972.

26. عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
27. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، الإسكندرية، 1998.
28. فلاح حسن عدي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
29. قاسم عبد الرزاق محمد، تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
30. قليف سمير، دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2011/2012.
31. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
32. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، الرياض، 2004.
33. محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
34. محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
35. محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
36. محمد بن عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة من قدرة الأداء إلى فلسفة فعالية الأداء، الإدارة العامة، العدد 66، ماي 1990.
37. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008.
38. محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجارمة، نظام المعلومات التسويقية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
39. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

40. محمد فريد الصحن، التسويق، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
41. محمد قاسم عبد الرزاق، نظم معلومات محاسبي الحاسوبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1988.
42. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق (مفاهيم وأسس)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
43. مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المؤسسة مع البيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983.
44. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
45. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظام المعلومات الإدارية، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
46. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
47. ناجي معلا، بحوث التسويق، مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
48. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
49. نجم عبد الله الحميدي، د. سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
50. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إريد، الأردن، 2010.
51. هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، مركز كمبيوتر كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، 1993.
52. الوافي الطيب، نظام المعلومات وأثره على عمليات إتخاذ القرارات، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة تبسة، الجزائر، 2010.

### II-الرسائل والأطروحات الجامعية.

53. بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
54. بوازيد وسيلة، مقارنة المواد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية \_ دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف1، سطيف، 2011/2012.
55. بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2014.
56. دهان سلمى، دور نظام المعلومات المحاسبية في عملية التدقيق الداخلي، مذكرة شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.
57. رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرار التسويقي، دراسة حالة مجمع هنكل، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2006.
58. الشمري عايد رحيل عايدة، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، الرياض، المملكة العربية السعودية.
59. ظاهر شاهر يوسف القشي، مدى فعالية نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثقة في ظل التجارة الإلكترونية، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة عمان، 2003.
60. علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسات الإقتصادية العمومية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994.

61. علي عبد الهادي مسلم، مذكرات نظم في المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1994.
62. قاعود عدنان محمد محمد، دراسة وتقييم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات الفلسطينية\_دراسة تطبيقية على شركات المساهمة في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
63. محمد زينب عبد الله، دور البيئة المدرسية في سلوك العنف (دراسة ميدانية في مدينة بعقوبة محافظة ديالى، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2005، العراق.
64. مخناش إبتسام، التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركة التأمين على الأضرار \_ دراسة حالة بعض شركات التأمين على الأضرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2015.
65. مداني بن بلغيث، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في التسيير وإتخاذ القرار) دراسة حالة MAG-MOS وحدة ورقلة(، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
66. يمينة فوزية فاضيل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجمع الصناعي صيدال)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/2001.

### III-المجلات :

67. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، عدد 05، 2007.
68. تيسير زاهد، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012.

69. محمد عبد الجليل ناجي المليكى، فهد يحيى محمد الجحافي، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في

المؤسسات التعليمية، مجلة القلم، العدد 12، اليمن، 2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

70. Abdellah the impact of environment complexity on organization structure et performance, MSC.UWIST. Cardiff, 1983, GB.
71. Bill Mckelrey et Howard Aldrich: Population naturel selection admini share science qualerly, v28, 1983.
72. Emery & Trist, E. The cansal texture and organizational envirenement, hummer relation.
73. Ghantal Morley et autre, UML pour l'analyse d'un système d'information, ED : Dunod, paris, 2000.
74. H. Mentzberg, the structuring of organizations, Englewood cbffs, prentice Hall, Inc, 1979.
75. J. Child: organization structure environment and performance the role of strategy choice, sociology UGNG, 1972
76. Jacob. P: dependance and vulnerability of organization administrative science quarterly, v19, n°01, 1974.
77. Kotler Et Dubois, Marketing management, publi union , France ,10 emed, 2000.
78. Kress, G. "Marketing research " - New jersey- prentice- hall international, inc, 1988.
79. Luck And Rubin, R, Marketing research, INC .1987.
80. Martine Reuzeau, Economie d'Entreprise -Organisation Gestion Stratégie d'Entreprise-, Edition ESKA, Paris, 1993.
81. Paul Jubin: Pilotage économique de L'entreprise, Maury-12- Maulin, Paris, 1972.
82. REIX Robert, " Systèmes d'information et management des Organisations ", Edition Vuibert, 1995.
83. Turban Efralm, Mclean Ephralm, Wetherbe James, Information Technology for management -Making Connection for Strategic Advantage-, John Wiley and Sons Inc, USA, 1999.
84. Weed E.S. Michelle R.T: "the role of environment and behavioral uncertainty a mediator of situation Performance relationship, academy of management ,journal w23 (N.1.1980), .

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

85. <https://ketabonline.com/ar/books/99734/read?part=1&page=15&index=3368135/3368141>

86. [www.dr-al-adakee.com](http://www.dr-al-adakee.com).

87. [www.dr-al-adakee.com](http://www.dr-al-adakee.com)

الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945-قائمة  
كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة اعمال



## إستمارة إستبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر تخرج تحت عنوان

دور نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال  
الخاصة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

من إعداد:

قرفي عبد الرزاق

صويلح أسامة

السيدات -السادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يهدف إلى معالجة موضوعنا دور نظام المعلومات التسويقي في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " كجزء من متطلبات مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر.

نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الإستبيان بصراحة تامة وصدق يرجى وضع علامة (X) امام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك.

ونحيطكم علما بأنه إجاباتكم ستكون في سرية ولن تستخدم إلا بهدف البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: من 20 سنة إلى 30 سنة  من 31 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة  من 51 سنة فما فوق

المستوى التعليمي: متوسط فما أقل  ثانوي  جامعي

المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  تنفيذي

سنوات الخبرة: سنة فما أقل  من سنتين إلى 05 سنوات  من 06 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 20 سنة  من 20 سنة فما أكثر

التخصص العلمي: إعلام آلي  تخصصات تقنية

علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  تخصصات أخرى

المحور الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في التكيف مع بيئة الأعمال الخاصة.

البعد الأول: نظام بحوث التسويق.					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. يساهم النظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع تغيرات عناصر بيئة الأعمال الخاصة
					2. يساهم النظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالزبائن
					3. يساهم النظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموردين
					4. يساهم نظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموزعين
					5. يساهم نظام بحسن التسويق بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالمنافسين

					6. يساهم نظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالجمهور العام
					7. يساهم النظام بحوث التسويق بشكل فعال في التكيف مع معلومات القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة.
<b>البعد الثاني: نظام الاستخبارات التسويقية.</b>					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	1. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع عناصر بيئة الأعمال الخاصة
					2. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالزبائن
					3. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموردين
					4. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموزعين
					5. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالمنافسين
					6. يساهم نظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالجمهور العام
					7. يساهم النظام الاستخبارات التسويقية بشكل فعال في التكيف مع معلومات القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة
<b>البعد الثالث: نظام التسجيلات الداخلية.</b>					
					1. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل عال في التكيف مع تغييرات عناصر بيئة الأعمال الخاصة
					2. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالزبائن
					3. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموردين

					4. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموزعين
					5. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالمنافسين
					6. يساهم نظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالجمهور العام
					7. يساهم النظام التسجيلات الداخلية بشكل فعال في التكيف مع معلومات القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة
<b>البعد الرابع: قاعدة بيانات المؤسسة.</b>					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	1. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع تغييرات عناصر بيئة الأعمال الخاصة
					2. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالزبائن
					3. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموردين
					4. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالموزعين
					5. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالمنافسين
					6. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع المعلومات الخاصة بالجمهور العام
					7. تساهم قاعدة بيانات المؤسسة بشكل فعال في التكيف مع معلومات القوانين الخاصة بنشاط المؤسسة

Corrélations

		المحور 2	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
R h o d	Coefficient de corrélacion	1,000	,912**	,916**	,901**	,913**	,930**	,938**	,902**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
e S p e a r m a n	A1 Coefficient de corrélacion	,912**	1,000	,923**	,892**	,977**	,957**	,957**	,977**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
	A2 Coefficient de corrélacion	,916**	,923**	1,000	,843**	,940**	,958**	,913**	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
	A3 Coefficient de corrélacion	,901**	,892**	,843**	1,000	,865**	,887**	,932**	,874**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
	A4 Coefficient de corrélacion	,913**	,977**	,940**	,865**	1,000	,931**	,931**	,956**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
	A5 Coefficient de corrélacion	,930**	,957**	,958**	,887**	,931**	1,000	,954**	,938**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000

	N	35	35	35	35	35	35	35	35
A6	Coefficient de corrélation	,938**	,957**	,913**	,932**	,931**	,954**	1,000	,938**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
A7** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).	Coefficient de corrélation	,902**	,977**	,908**	,874**	,956**	,938**	,938**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

Corrélations

		المحور2	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	
Rho de Spearman	المحور 2	Coefficient de corrélation	1,000	,840**	,912**	,835**	,907**	,885**	,889**	,850**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
	B1	Coefficient de corrélation	,840**	1,000	,845**	,739**	,824**	,848**	,901**	,942**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
	B2	Coefficient de corrélation	,912**	,845**	1,000	,806**	,845**	,885**	,944**	,902**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
	B3	Coefficient de corrélation	,835**	,739**	,806**	1,000	,903**	,874**	,856**	,783**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
	B4	Coefficient de corrélation	,907**	,824**	,845**	,903**	1,000	,901**	,893**	,831**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
	B5	Coefficient de corrélation	,885**	,848**	,885**	,874**	,901**	1,000	,901**	,860**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
	B6	Coefficient de corrélation	,889**	,901**	,944**	,856**	,893**	,901**	1,000	,956**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
	B7	Coefficient de corrélation	,850**	,942**	,902**	,783**	,831**	,860**	,956**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المحور2	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	
Rho de Spearman	المحور 2	Coefficient de corrélation	1,000	,897**	,871**	,900**	,923**	,864**	,870**	,891**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
C1		Coefficient de corrélation	,897**	1,000	,923**	,915**	,948**	,901**	,948**	,923**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
C2		Coefficient de corrélation	,871**	,923**	1,000	,868**	,911**	,917**	,945**	,900**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
C3		Coefficient de corrélation	,900**	,915**	,868**	1,000	,934**	,882**	,934**	,868**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
C4		Coefficient de corrélation	,923**	,948**	,911**	,934**	1,000	,921**	,965**	,945**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
C5		Coefficient de corrélation	,864**	,901**	,917**	,882**	,921**	1,000	,956**	,951**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
C6		Coefficient de corrélation	,870**	,948**	,945**	,934**	,965**	,956**	1,000	,945**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
C7		Coefficient de corrélation	,891**	,923**	,900**	,868**	,945**	,951**	,945**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



Corrélations

		المحور 2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	
Rho de Spearman	2	Coefficient de corrélation	1,000	,845**	,888**	,864**	,868**	,877**	,873**	,867**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
D1		Coefficient de corrélation	,845**	1,000	,893**	,907**	,945**	,907**	,932**	,907**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
D2		Coefficient de corrélation	,888**	,893**	1,000	,933**	,945**	,959**	,959**	,959**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
D3		Coefficient de corrélation	,864**	,907**	,933**	1,000	,905**	,976**	,948**	,976**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
D4		Coefficient de corrélation	,868**	,945**	,945**	,905**	1,000	,932**	,932**	,932**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
D5		Coefficient de corrélation	,877**	,907**	,959**	,976**	,932**	1,000	,972**	,972**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
D6		Coefficient de corrélation	,873**	,932**	,959**	,948**	,932**	,972**	1,000	,972**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35
D7		Coefficient de corrélation	,867**	,907**	,959**	,976**	,932**	,972**	,972**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

			المحور 2	البعد 1	البعد 2	البعد 3	البعد 4
Rho de Spearman	المحور 2	Coefficient de corrélation	1,000	,962**	,958**	,927**	,895**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35
	البعد 1	Coefficient de corrélation	,962**	1,000	,900**	,870**	,828**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35
	البعد 2	Coefficient de corrélation	,958**	,900**	1,000	,884**	,822**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000
		N	35	35	35	35	35
	البعد 3	Coefficient de corrélation	,927**	,870**	,884**	1,000	,788**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
		N	35	35	35	35	35
	البعد 4	Coefficient de corrélation	,895**	,828**	,822**	,788**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,995	28

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,994	7

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	7

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,992	7

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,992	7

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 20 سنة إلى 30 سنة	4	11,4	11,4	11,4
	من 31 سنة إلى 40 سنة	16	45,7	45,7	57,1
	من 41 سنة إلى 50 سنة	11	31,4	31,4	88,6
	من 51 سنة فما فوق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	متوسط فما أقل	3	8,6	8,6	8,6
	ثانوي	13	37,1	37,1	45,7
	جامعي	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة فما أقل	3	8,6	8,6	8,6
	من سنتين إلى 5 سنوات	7	20,0	20,0	28,6
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	9	25,7	25,7	54,3
	من 11 سنة إلى 20 سنة	13	37,1	37,1	91,4
	من 21 سنة فما فوق	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	19	54,3	54,3	54,3
	أنثى	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
A1	35	3,57	1,092
A2	35	3,69	1,183
A3	35	3,66	1,162
A4	35	3,60	1,117
A5	35	3,63	1,140
A6	35	3,63	1,140
A7	35	3,54	1,067
B1	35	3,54	1,120
B2	35	3,60	1,143
B3	35	3,49	1,197
B4	35	3,49	1,121
B5	35	3,54	1,120
B6	35	3,51	1,067
B7	35	3,51	1,067
C1	35	3,49	1,095
C2	35	3,57	1,170
C3	35	3,51	1,121
C4	35	3,46	1,067
C5	35	3,54	1,146
C6	35	3,46	1,067
C7	35	3,57	1,170
D1	35	3,46	1,146
D2	35	3,46	1,120
D3	35	3,49	1,147
D4	35	3,46	1,120
D5	35	3,43	1,092
D6	35	3,43	1,092
D7	35	3,43	1,092
المحور 2	35	3,5265	1,05688
البعد 1	35	3,6163	1,11077
البعد 2	35	3,5265	1,07060
البعد 3	35	3,5143	1,09413
البعد 4	35	3,4490	1,09135
N valide (liste)	35		

**A1**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	4	11,4	11,4	31,4
	موافق	19	54,3	54,3	85,7
	موافق بشدة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**A2**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	4	11,4	11,4	31,4
	موافق	15	42,9	42,9	74,3
	موافق بشدة	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**A3**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	4	11,4	11,4	31,4
	موافق	16	45,7	45,7	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**A4**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	4	11,4	11,4	31,4
	موافق	18	51,4	51,4	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**A5**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	4	11,4	11,4	31,4
	موافق	17	48,6	48,6	80,0
	موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**A6**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	4	11,4	11,4	31,4
	موافق	17	48,6	48,6	80,0
	موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**A7**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	4	11,4	11,4	31,4
	موافق	20	57,1	57,1	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**B1**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	6	17,1	17,1	37,1
	موافق	16	45,7	45,7	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**B2**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	5	14,3	14,3	34,3
	موافق	16	45,7	45,7	80,0
	موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**B3**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	5	14,3	14,3	22,9
	محايد	5	14,3	14,3	37,1
	موافق	16	45,7	45,7	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**B4**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	6	17,1	17,1	22,9
	محايد	5	14,3	14,3	37,1
	موافق	17	48,6	48,6	85,7
	موافق بشدة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**B5**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	6	17,1	17,1	37,1
	موافق	16	45,7	45,7	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**B6**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	5	14,3	14,3	34,3
	موافق	19	54,3	54,3	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**B7**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	5	14,3	14,3	34,3
	موافق	19	54,3	54,3	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**C1**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	7	20,0	20,0	40,0
	موافق	16	45,7	45,7	85,7
	موافق بشدة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**C2**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	7	20,0	20,0	40,0
	موافق	13	37,1	37,1	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



**C3**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	7	20,0	20,0	40,0
	موافق	15	42,9	42,9	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**C4**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	7	20,0	20,0	40,0
	موافق	17	48,6	48,6	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**C5**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	7	20,0	20,0	40,0
	موافق	14	40,0	40,0	80,0
	موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**C6**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	7	20,0	20,0	40,0
	موافق	17	48,6	48,6	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**C7**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	7	20,0	20,0	40,0
	موافق	13	37,1	37,1	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**D1**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	10	28,6	28,6	48,6
	موافق	11	31,4	31,4	80,0
	موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**D2**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	9	25,7	25,7	45,7
	موافق	13	37,1	37,1	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**D3**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	9	25,7	25,7	45,7
	موافق	12	34,3	34,3	80,0
	موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**D4**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	9	25,7	25,7	45,7
	موافق	13	37,1	37,1	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**D5**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	9	25,7	25,7	45,7
	موافق	14	40,0	40,0	85,7
	موافق بشدة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**D6**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	9	25,7	25,7	45,7
	موافق	14	40,0	40,0	85,7
	موافق بشدة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**D7**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	9	25,7	25,7	45,7
	موافق	14	40,0	40,0	85,7
	موافق بشدة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	